

**Стимуляция участия женщин в  
политической деятельности  
посредством проведения  
эффективных программ подготовки**

*Руководство по применению лучших методов с  
учетом практического опыта*

Национальный демократический институт

2013 г.

Национальный демократический институт (НДИ) — неприбыльная, непартийная, неправительственная организация, откликающаяся на свойственное людям по всему миру стремление жить в демократических обществах, признающих и поощряющих основные права человека.

С тех пор, как НДИ был основан в 1983 г., наш институт, в сотрудничестве с местными партнерами, способствовал укреплению и развитию демократических учреждений и методов, оказывая поддержку политическим партиям, гражданским организациям и парламентам, предохраняя выборы от нарушений и стимулируя вовлечение граждан, гласность и ответственность правительств.

Штатные служащие и политические активисты-добровольцы, работающие в НДИ, представляют более чем 100 государств — наш институт объединяет индивидуальных людей и группы, предоставляя им возможность обмениваться идеями, знаниями, информацией и практическим опытом. Нашим партнерам предлагается доступ к широкому спектру лучших методов международного демократического развития, которые могут быть приведены в соответствие с потребностями их стран. Многонациональный подход НДИ способствует пониманию того, что, несмотря на отсутствие какой-либо одной универсальной демократической модели, некоторые основные принципы присущи всем демократическим обществам.

Работа, выполняемая институтом, поддерживает принципы, запечатленные «Всеобщей декларацией прав человека». Кроме того, институт поощряет развитие предусмотренных законами каналов связи между гражданами, политическими учреждениями и выборными должностными лицами и открывает перед ними дополнительные возможности повышения качества жизни всех граждан. Дополнительные сведения о Национальном демократическом институте, пожалуйста, см. на сайте [www.ndi.org](http://www.ndi.org).

Авторское право: © Национальный демократический институт международных отношений (National Democratic Institute for International Affairs, NDI, НДИ), 2013 г. Все права сохраняются. Частичное воспроизведение и (или) перевод текста этого издания в некоммерческих целях допускается, если НДИ указывается в качестве источника материала и получает экземпляры любых переводов.

NDI | 455 Massachusetts Avenue NW, Washington, DC 20001 | Телефон: 202-728-5500  
Факс: 202-728-5520 | Сайт: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)

Это издание стало возможным благодаря поддержке со стороны Национального фонда поддержки демократии (National Endowment for Democracy, NED).

## СОДЕРЖАНИЕ

I.	Выражение благодарности участникам проекта	4
II.	Введение	5
	Приверженность НДИ делу вовлечения женщин в политическую деятельность	5
	Вовлечение женщин в политическую деятельность: программы НДИ	6
	Происхождение и цели руководства по подготовке и сопровождающих его модулей	8
	Как пользоваться руководством по подготовке и сопровождающими его модулями	8
III.	Проектирование программ: разработка программ подготовки, отвечающих потребностям женщин	10
	Контекст программ	10
	Анализ заинтересованных сторон	12
	Анализ проблем	13
	Определение целей программ и показатели SMART	14
	Вовлечение мужчин и стимуляция поддержки программ заинтересованными сторонами	14
	Идентификация целесообразных видов деятельности и необходимых ресурсов	16
	Программы подготовки женщин: общепринятые методы и модели	19
	Максимальное повышение результативности программ подготовки посредством проведения последующих мероприятий	27
	Партнерское сотрудничество с другими организациями	27
IV.	Осуществление программ: организация результативных семинаров	28
	Обзор	28
	Определение целей семинара и подготовка тематического, расписания, отвечающего интересам участников	29
	Выбор и подготовка инструкторов и приглашенных докладчиков	31
	Выбор и оценка участников	35
	Разработка содержания семинара и подготовительных материалов	39
	Координация материально-технического обеспечения	45
	Мероприятия и агитация по окончании семинара	51
V.	Контроль и оценка осуществления программы: измерение успеха	52
	Стратегия оценки	53
	Получение отзывов непосредственно в ходе занятий	54
	Среднесрочные и долгосрочные подходы	55
	Другие средства	57
	Учет полученных результатов в рамках текущих и последующих программ	59
VI.	Приложения	61

## **I. ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ УЧАСТНИКАМ ПРОЕКТА**

Руководство «Стимуляция участия женщин в политической деятельности посредством проведения эффективных программ подготовки» представляет собой кульминацию почти тридцатилетней работы, проделанной служащими НДИ, организациями-партнерами, добровольцами и спонсорами с целью привлечения женщин к участию в политической жизни.

К числу работников проекта НДИ «Участие женщин в политической деятельности», которые внесли вклад в подготовку нашего руководства, относятся Эми Хэймли и Сьюзен Кемп — авторы текста руководства и сопровождающих материалов, Кэролайн Хаббард и Аллисон Мюленбек, проводившие исследования и оказывавшие помощь в процессе подготовки руководства а также Сьюзен Маркхэм, руководившая осуществлением проекта на всем его протяжении. Габриэлла Боровски, Ана Белогрич Кэннинг и Сью Грабовски редактировали черновой вариант подготовительного руководства и предоставили ценные отзывы. Рианнон Деклементе и Иман Аззи оказывали поддержку в ходе компиляции и анализа результатов исследований.

НДИ выражает благодарность партнерам и тем, кто участвовал в программах раньше, за тот вклад, который они внесли в осуществление проекта. Члены парламентов, бывшие инструкторы НДИ, руководители политических партий и гражданских организаций, а также инструкторы, участвовавшие в международных и национальных программах подготовки, уделяли свое время и делились своим опытом в ходе тематических опросов групп населения и подробных интервью. Их приверженность делу вовлечения женщин в политическую жизнь вдохновляет, и их отзывы имеют существенное значение для обновления и поддержания актуальности программ подготовки НДИ.

Работники НДИ в Вашингтоне и на объектах проведения семинаров оказывали содействие на этапе проведения исследований. Трэйси Кук предоставила большое количество информации, относящейся к подготовке правил тематического опроса групп населения и рекомендации, касавшиеся методики проведения исследований и общего подхода к исследованиям. Линда Стерн и ее группа контроля, оценки и обучения (Monitoring, Evaluation and Learning, MEL) предложили способы согласования средства анализа влияний к потребностям нашего исследования. Координаторы проекта часто пользовались шаблонами, разработанными группой MEL. Представители центральноевропейской, восточноевропейской, ближневосточной и восточноафриканской групп в Вашингтоне и на объектах проведения семинаров сыграли важную роль в процессах планирования и реализации исследований, проводившихся в различных странах.

Мы выражаем благодарность многим служащим, партнерам и добровольцем, вносившим вклад в разработку и успешное издание нашего руководства. Кроме того, мы высоко ценим продолжающееся руководство президента НДИ, Кеннета Уоллака, и вице-президента Шари Брайэн.

Наконец, институт благодарит Национальный фонд поддержки демократии за финансирование нашего проекта.

## II. ВВЕДЕНИЕ

### ПРИВЕРЖЕННОСТЬ НДИ ДЕЛУ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖЕНЩИН В ПОЛИТИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В НДИ считают, что равноправное участие женщин в политике и в правительстве имеет существенное значение для построения и поддержания демократии. Институт привержен принципам сотрудничества с женщинами как с партнерами и участницами программ и мероприятий НДИ.

На протяжении последних 30 лет НДИ работал в почти ста государствах, способствуя увеличению числа женщин, участвующих в политической жизни их стран, и повышению эффективности такого участия. Участие женщин в политической деятельности приносит демократическому обществу ощутимые выгоды, в том числе большую отзывчивость к потребностям граждан, более тесное сотрудничество представителей различных партий и этнических групп, а также более прочный мир, помимо других преимуществ. По мере того, как женщины чаще занимают руководящие посты в политических партиях и побеждают на выборах в законодательные органы, эти учреждения, как правило, начинают придавать большее значение таким вопросам, как здравоохранение, образование и решение экономических проблем, влияющих на повседневную жизнь граждан. Исследование, проведенное в 31 демократической стране, показало, что наличие большего числа женщин в парламенте повышало легитимность правительства с точки зрения как мужчин, так и женщин. В самых различных уголках мира, таких, как Тимор-Лесте, Хорватия, Марокко и Южная Африка, увеличение числа женщин-законодателей можно было связать с проведением законов против дискриминации и насилия в семье, с установлением норм, определяющих семейные взаимоотношения и наследование имущества, а также с охраной безопасности, здоровья и благополучия детей. Тем не менее, женщины все еще недостаточно представлены как избиратели, политические руководители и выборные должностные лица. На протяжении последнего десятилетия представительство женщин в национальных парламентах по всему миру постепенно увеличивалось с 15% в 2002 г.<sup>1</sup> до 20% в 2012 г.,<sup>2</sup> что значительно меньше 30-процентного уровня, нередко упоминаемого в качестве доли представительства женщин, необходимой для реализации законодательных, политических и поведенческих перемен. Для того, чтобы правительства демократических стран удовлетворяли запросы своих избирателей, они должны на самом деле представлять состав этих избирателей. НДИ признаёт, что женщины должны стать равными партнерами

*«В современном мире расширение возможностей женщин — не просто цель, но краеугольный камень демократического развития, так как женщины поднимают вопросы, ускользающие от внимания других, затрачивают энергию на осуществление проектов, которые другими игнорируются, обращают внимание на интересы групп избирателей, которыми другие пренебрегают, и помогают всему обществу совместно добиваться прогресса».*

<sup>1</sup> <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world231202.htm>

<sup>2</sup> <http://www.ipu.org/wmn-e/arc/world300612.htm>

в процессе демократического развития; их вклад в качестве активистов, выборных должностных лиц и избирателей играет решающую роль в здоровом, жизнеспособном обществе.

## **ВОВЛЕЧЕНИЕ ЖЕНЩИН В ПОЛИТИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:**

### **ПРОГРАММЫ НДИ**

С 1985 г. НДИ организовывал по всему миру программы, направленные на увеличение числа, повышение эффективности и поддержку популярности женщин в качестве гражданских лидеров, избирателей, кандидатов, представителей политических партий и выборных руководителей, основываясь на том убеждении, что по мере стимуляции вовлечения женщин в политическую жизнь учреждения станут более отзывчивыми к потребностям всех граждан. В настоящее время НДИ работает в более чем 70 странах, разрабатывая программы, специально согласованные с интересами и потребностями женщин, и обеспечивая участие женщин в каждой из таких программ. В любой конкретный период времени почти 75% национальных программ института включают особый компонент, посвященный участию женщин в политической жизни. НДИ помогает женщинам получать в свое распоряжение средства, необходимые для успешного участия во всех аспектах политического процесса. Программы института — как в тех государствах, где демократия только начинает пускать корни, так и обществах, где уже установились прочные демократические традиции — вовлекают женщин в качестве руководителей, активистов и информированных граждан в деятельность законодательных собраний, политических партий и гражданских общественных движений. Эти программы создают условия, позволяющие женщинам выступать за те или иные позиции, связанные с политическим курсом страны, выдвигать свои кандидатуры на политические посты, побеждать на выборах, эффективно руководить правительственными органами и принимать осмысленное участие в каждом аспекте общественной и политической жизни.

НДИ развернул несколько глобальных инициатив, устанавливающих связи между политически активными женщинами и помогающих им координировать свою деятельность независимо от времени и места. В 2003 г. НДИ выдвинул глобальную инициативу «Победа с женщинами» («Win with Women»),<sup>3</sup> финансируемую Национальным фондом поддержки демократии, с тем, чтобы женщины, играющие выдающуюся роль в политической жизни более чем 27 стран, совместно разработали «Глобальный план действий» — документ, определяющий в общих чертах практические рекомендации для политических партий, позволяющие им повышать свою популярность в широких кругах населения посредством предоставления женщинам возможностей быть избирателями, кандидатами, партийными активистами и выборными должностными лицами. В сотрудничестве с «Программой развития» ООН (UNDP), организацией «Женщины» ООН (UN Women), Межпарламентским союзом (МПС) и Международным институтом поддержки демократии и выборов (IIDEA) с тем, чтобы создать сайт «Международная сеть обмена опытом женщин, участвующих в политической жизни» (iKNOW Politics)<sup>4</sup> — интерактивное сетевое рабочее пространство, отвечающее

---

<sup>3</sup> <http://www.ndi.org/WinWithWomen/GlobalActionPlan>

<sup>4</sup> <http://iknowpolitics.org>

потребностям выборных должностных лиц, кандидатов, руководителей и членов политических партий, исследователей и активных участников политического процесса, заинтересованных в развитии политической роли женщин. Ресурсы виртуального форума iKNOW Politics доступны на английском, испанском, французском и арабском языках.

На протяжении последних трех десятилетий НДИ подготовил тысячи женщин к выдвижению их кандидатур на политические посты и поддерживал деятельность более чем двух тысяч женских организаций. Но даже квалифицированным женщинам приходилось сталкиваться с учрежденческими барьерами, в особенности в парламентских системах. Для того, чтобы победить на выборах, женщина должна в первую очередь добиться выдвижения своей кандидатуры и ее включения с партийный список — а в этом процессе, как правило, преобладают ее противники-мужчины. Для того, чтобы способствовать дальнейшему включению женщин в свои ряды политическими партиями, НДИ объединил усилия с «Программой развития» ООН (UNDP), подготовив публикацию «Укрепление политических партий посредством расширения возможностей женщин: руководство по применению эффективных методов содействия участию женщин в политической деятельности».<sup>5</sup> Это изданное в 2012 г. руководство, основанное на результатах 20 исследований фактических ситуаций, предлагает конкретные меры, принятие которых политическими партиями может способствовать активизации роли женщин в политической жизни. Руководство, структура которого соответствует структуре цикла демократических выборов, содержит описание стратегий, применяемых на различных этапах этого цикла и на различных уровнях партийной иерархии и позволяющих стимулировать вовлечение женщин в политическую деятельность.

Помимо подготовки кандидатов, НДИ применяет широкий спектр стратегий дополнительного вовлечения женщин во все аспекты политического процесса, пользуясь имеющимися в распоряжении института возможностями формирования групп разнообразного состава, способных рассматривать вопросы с различных точек зрения. В процесс разработки и внедрения программ нередко включается компонент подготовки, являющийся частью более широкомасштабных мер по поддержке всеохватывающих политических систем. Например, НДИ может сотрудничать с гражданскими активистами, способствуя разъяснению женщинам их гражданских прав и стимулируя их участие в политических процессах, в то же время обучая их методами политической агитации и формирования коалиций, осуществлять включающую обучение навыкам руководства или развертывания политических кампаний программу, помогающую политическим партиям разрабатывать и внедрять политический курс, поддерживающий равноправное занятие женщинами существенного количества постов, позволяющих им играть осмысленную роль, или сотрудничать с выборными и другими правительственными должностными лицами в целях укрепления законодательных органов, привлечения внимания к политическим вопросам, имеющим первостепенное значение для женщин, и обеспечения большей отзывчивости к потребностям избирателей на местном уровне, в том числе проводя семинары, посвященные представлению информации или планированию бюджетов.

---

<sup>5</sup> <http://www.ndi.org/node/18346>

## **ПРОИСХОЖДЕНИЕ И ЦЕЛИ РУКОВОДСТВА ПО ПОДГОТОВКЕ И СОПРОВОЖДАЮЩИХ ЕГО МОДУЛЕЙ**

В 2011 г. НДИ опубликовал справочник «Демократия и проблемы реформ: как способствовать стимуляции участия женщин в политической деятельности»,<sup>6</sup> помогающий активным участникам демократического процесса разрабатывать и осуществлять эффективные программы вовлечения большего числа женщин в правительство и политическую жизнь. Это руководство, в котором основное внимание уделяется вовлечению гражданского населения, выборам, политическим партиям и методам государственного управления, обосновывает необходимость стимуляции участия женщин в политической жизни и предоставляет информацию о наилучших методах и стратегиях, способствующих достижению этой цели. В нашем справочнике предлагаются также результаты анализа фактических ситуаций, контрольные перечни и списки дополнительной литературы по каждой из затронутых тем, а также общий список факторов или подходов, которые полезно учитывать при проектировании программы. Несмотря на то, что развитие способности женщин принимать участие в политической жизни нередко упоминалось в качестве компонента рекомендованных программ, ресурсы, необходимые для соответствующей подготовки, не предлагались. По сути дела, комплект соответствующих материалов не существовал, что привело к возникновению идеи подготовки данного руководства.

Работники НДИ решили создать, на основе предыдущего издания, комплект дополнительных учебных материалов, которыми служащие института и работники организаций-партнеров могли бы пользоваться в той или иной стране. Учебные материалы отражают лучшие практические методы и подходы, предлагаемые в справочнике «Демократия и проблемы реформ», и преобразуют их в доступный набор средств, которые могут быть использованы в рамках программ подготовки женщин в качестве избирателей, активистов, координаторов предвыборных кампаний, членов политических партий, кандидатов и должностных лиц. НДИ проводил исследования в восьми странах трех регионов мира: в Албании, Косово, Македонии и Сербии в марте 2012 г. и в Иордании, Тунисе, Уганде и Южном Судане в октябре 2012 г. Исследования помогли выявить наиболее актуальные потребности женщин в подготовке, наилучшие методы развития их способностей в упомянутых областях и способы вовлечения мужчин в процесс предоставления женщинам возможности применять их новые навыки на руководящих постах. Правила проведения тематических опросов групп населения, проводившихся на этапе исследований, содержатся в приложении А.

## **КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ РУКОВОДСТВОМ ПО ПОДГОТОВКЕ И СОПРОВОЖДАЮЩИМИ ЕГО МОДУЛЯМИ**

Ранее издавались другие руководства НДИ по подготовке, но этот комплект материалов специально предназначен для разработки программ подготовки для женщин и для стимуляции участия женщин в политической жизни.

---

<sup>6</sup> [http://www.ndi.org/files/Democracy\\_and\\_the\\_Challenge\\_of\\_Change.pdf](http://www.ndi.org/files/Democracy_and_the_Challenge_of_Change.pdf)

Комплект содержит следующие материалы:

- «Руководство по подготовке»: данный обзор методов проектирования, внедрения и оценки программы подготовки;
- модули подготовки: электронные тематические средства, в том числе руководства для инструкторов, иллюстрированные доклады и раздаточные материалы; и
- дополнительные ресурсы: ресурсы НДИ, дополняющие процесс подготовки и другие программы, направленные на стимуляцию участия женщин в политической деятельности.

Мы делали все возможное, чтобы приспособить эти материалы к потребностям глобальной аудитории, но лицам, пользующимся нашими материалами, рекомендуется внимательно пересмотреть их содержание и изменить его, по мере необходимости, в соответствии с контекстом той страны, где они будут использоваться, и уровнями опыта участников занятий. Упражнения, концепции и стратегии, приведенные в нашем руководстве и в сопровождающих его модулях, направлены на расширение возможностей женщин, позволяющее им принимать активное участие в гражданских общественных движениях, политических партиях, выборах и государственном управлении.

Каждый модуль подготовки включает руководство инструктора, содержащее описание порядка проведения потенциальными инструкторами каждого из занятий, упражнения, выполняемые участниками, иллюстрированные доклады, раздаточные материалы и формы для оценки, которая производится перед началом и по завершении занятий. Для того, чтобы модули подготовки могли быть более полезными для лиц, осуществляющих программу, и чтобы их было проще адаптировать, эти материалы были сохранены в электронном формате, а не в виде распечатанных документов. Электронная версия материалов содержится на компакт-диске, предусмотренном в качестве приложения в конце нашего издания. Диск содержит образцы контрольных перечней и форм, используемых в процессе подготовки в целях планирования и проведения семинаров, а также рекомендации по координации занятий, способствующие обучению совершеннолетних слушателей и проведению интерактивных занятий. Образцы тематических расписаний семинаров содержат примеры сочетаний различных модулей, соответствующих различным условиям проведения семинаров, задачам инструкторов и составам участников. Руководство инструктора, предусмотренное в отношении каждого модуля, содержит дополнительные инструкции по эффективному использованию материалов.

В дополнение к сосредоточению внимания на программах подготовки для женщин, наше руководство на основе подхода НДИ к тому, что называется «циклом реализации проекта»: к проектированию, осуществлению и оценке программы.

- Раздел «Проектирование программы» посвящен разработке отвечающей интересам участников программы подготовки посредством изучения национального контекста и конкретных трудностей, с которыми сталкиваются женщины, принимающие активное участие в политической жизни той или иной страны. Этот раздел содержит ясные

- определения целей, степень достижения которых поддается измерению, а также рекомендует виды деятельности и ресурсы, способствующие достижению этих целей.
- Раздел «Осуществление программы» посвящен организации эффективных семинаров посредством идентификации задач и разработки отвечающих интересам участников тематических расписаний проведения занятий, выбору и подготовке инструкторов, выбору и оценке участников, разработке содержания занятий и материалов, координации материально-технического обеспечения и вовлечения участников в процесс политической деятельности и агитации по завершении мероприятия.
  - Раздел «Оценка программы» посвящен измерению влияния программы использованием таких средства, как оценка исходного уровня квалификации, оценки по окончании семинара, промежуточные оценки и тематические опросы групп.

В целях, предусмотренных нашим руководством, полезно определить несколько терминов, используемых в его тексте. «Программой подготовки» называется общая программа развития способностей определенной группы, нередко посредством применения нескольких различных методов вмешательства, таких, как наставничество, проведение семинаров, консультации и т. п. «Подготовкой» называются действие, процесс или метод обучения навыку или концепции. «Семинаром» называется конкретное мероприятие, в ходе которого осуществляется подготовка участников, посвященная одной или несколькими темам.

### **III. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММ: РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ, ОТВЕЧАЮЩИХ ПОТРЕБНОСТЯМ ЖЕНЩИН**

#### **КОНТЕКСТ ПРОГРАММ**

Необходимо осознавать, что участие женщин в политической деятельности не происходит в вакууме — оно влияет на условия окружающей общественной среды и само подвергается влиянию множества факторов. Факторы, препятствующие полноценному участию женщин в общественной жизни, могут быть различными; к их числу относятся культурные и социальные проблемы, традиционные политические структуры, возможности доступа к ресурсам, дискриминирующее законодательство, барьеры в сферах образования и экономики и насилие по половому признаку. Так как обстоятельства, влияющие на участие женщин в политической деятельности, сложны и часто характерны для конкретной страны или для того или иного региона, необходимо адаптировать наш подход к определенному контексту, в котором осуществляется программа, и к потребностям и возможностям, существующим в период осуществления программы.

Гендерный анализ представляет собой существенный шаг к пониманию контекста. На этапе проектирования открывается возможность сбора информации о различном опыте, различных ролях, потребностях и приоритетах мужчин и женщин, позволяющей

разрабатывать программы с учетом потребностей, отвечающие местным ситуациям и обстоятельствам. Тесно сотрудничайте с партнерами, чтобы понимать политический

***Гендерный анализ** позволяет выявлять структуру основных возможностей и препятствий, связанных с деятельностью в рамках программы, с учетом особенностей взаимоотношений женщин и мужчин. Анализ информации, относящейся к функциям мужчин и женщин в обществе, их взаимозависимости, их доступа к ресурсам и относительных уровней их участия в общественной жизни и влияния обеспечивает существенное понимание ситуации, необходимое для разработки политических курсов, программ и проектов, идентифицирующих и удовлетворяющих различные потребности мужчин и женщин. Гендерный анализ — существенный элемент процесса планирования программы, способствующий определению важнейших проблем общественного взаимодействия полов, учитываемых при проектировании и осуществлении программ.*

контекст, в котором они работают, существующие проблемы и их возможные решения, уже найденные представителями местных общин. Понимание политического контекста — залог выявления возможностей для вовлечения женщин в качестве лидеров и лиц, принимающих решения.

В справочнике «Демократия и проблемы реформ» предлагаются важнейшие соображения, которые следует учитывать на этапе проектирования программ, в том числе анализ истории вовлечения групп населения в гражданскую и политическую жизнь страны, существующей в настоящее время политической среды и степени участия женщин в политической жизни. Перечень некоторых из этих соображений приведен в приложении В («Показательные примеры вопросов для заинтересованных сторон»). Собирайте соответствующую информацию посредством оценки, эталонных опросов, тематических опросов групп населения, определения состава населения и применения различных других средств проведения исследований. Пересматривайте уставные документы, такие, как конституция страны, и оценивайте состояние правительственных учреждений, в том числе учреждений законодательной и исполнительной власти, а также региональных и местных органов власти. Необходимо понимать также общее состояние гражданского общества и, в частности, существующие уровни политической активности среди женщин.

Такая информация помогает идентифицировать надлежащие темы и методики подготовки, а также координировать выбор участников программ и избегать дублирования мер, уже принимаемых другими организациями. Ценные наблюдения, относящиеся к проектированию программ, можно сделать, сотрудничая с гражданскими организациями — это позволяет лучше понимать, чем объяснялись их успехи в прошлом, а также то, в чем заключаются их трудности в настоящее время и цели, к достижению которых они стремятся.

Соблюдайте осторожность: доступность ресурсов может повлиять на выбор методов сбора информации или на определение того, была ли уже получена та или иная информация. Пренебрежение сбором текущей информации, однако, может приводить к разработке программ подготовки на основе устаревших результатов анализа или допущений, в связи с

чем, в свою очередь, могут упускаться из вида коренные причины неравенства, внимание может сосредотачиваться на вопросах, мало интересующих целевую аудиторию, или, что еще хуже, программы могут непреднамеренно делать еще более существенными или труднопреодолимыми те проблемы, с которыми сталкиваются женщины. Наиболее эффективные программы подготовки непосредственно связаны с коренными вопросами, существующими в текущем контексте.

## **АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

Заинтересованные стороны — те мужчины и женщины, которые подвергаются влиянию потенциального проекта и его результатов или оказывают влияние на этот проект и его результаты. К их числу относятся, в частности, участники программы, организаторы программы, лица, принимающие решения, и спонсоры. Анализ заинтересованных сторон позволяет выявлять важнейшие заинтересованные стороны, а также всех тех, кто непосредственно или опосредованно подвергается влиянию проблемы, которой посвящена программа. Важно определять роли и интересы различных заинтересованных сторон, а также изучать взаимодействия между ними в терминах осуществления власти, степени сотрудничества и конкурирующих интересов.<sup>7</sup> Не забывайте консультироваться с бывшими участниками программ, способными предложить уникальные точки зрения на этапе анализа и проектирования программы; использование их вклада может также привести к их дальнейшему вовлечению и участию.

Заинтересованные стороны могут оказывать положительное или отрицательное влияние на проект. Перед тем, как проектировать программу, идентифицируйте существенные заинтересованные стороны, после чего определите, когда и где они могут взаимодействовать в рамках проекта, и какое их вовлечение окажется наиболее эффективным.

К числу важнейших заинтересованных сторон, с которыми следует проводить интервью, могут относиться члены и руководители политических партий, должностные лица национального, регионального и местного правительств, представители гражданских общественных организаций, журналисты, представители академических кругов и многие другие. Определите, кто будет вовлечен в качестве стороны, вносящей вклад в существование проблемы или в ее решение, а также роль, которую играет каждая из заинтересованных сторон в структурах власти. Основанные на материале из руководства «Демократия и проблемы реформ» примеры вопросов, адресованных заинтересованным сторонам в ходе интервью и посвященных различным тематическим направлениям, в том числе участию граждан в политической деятельности, выборам и политическим процессам, см. в приложении В.

В зависимости от характера программы, может оказаться полезным формирование комитета заинтересованных сторон, представляющего те группы, которым окажется полезным участие в программе. Такой подход обеспечивает конструктивное вовлечение

---

<sup>7</sup> См. дополнительные рекомендации по анализу заинтересованных сторон в документе по адресу [http://www.epu.gov.my/c/document\\_library/get\\_file?p\\_1\\_id=10127&folderId=20724&name=DLFE-7901.pdf](http://www.epu.gov.my/c/document_library/get_file?p_1_id=10127&folderId=20724&name=DLFE-7901.pdf)

заинтересованных сторон и партнеров с самого начала процесса реализации программы и может привести к предложению новых идей и способствовать поддержанию положительных взаимосвязей.

## **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ**

По завершении оценки контекста и анализа заинтересованных сторон станут очевидными проблемы, которым должна быть посвящена программа — такие, как идентификация факторов, ограничивающих возможности занятия женщинами выборных должностей, назначения их на руководящие должности в их политических партиях или их эффективного вовлечения в гражданскую общественную деятельность. Трудности, с которыми сталкиваются женщины, особенно барьеры, препятствующие их участию в политической деятельности, могут быть самыми различными. Анализ в рамках программы может быть посвящен вопросу о том, чем отличаются проблемы, с которыми сталкиваются женщины из сельских районов, от тех, которые приходится преодолевать женщинам, живущим в городах, проблем молодых женщин в сравнении с проблемами пожилых женщин или проблем женщин из обеспеченных семей по сравнению с проблемами женщин из бедных семей. Анализ позволяет идентифицировать социально-культурные факторы, влияющие на взаимоотношения и взаимодействие полов, такие, как этническое происхождение и вероисповедание.

Оцените правовую структуру, чтобы определить, существуют ли в ней препятствия, ограничивающие равноправие полов и свободное участие женщин в политической жизни. Такой анализ требует изучения того, как функционируют правительственные и политические учреждения страны, а также идентификации наиболее актуальных политических проблем, стоящих перед этими учреждениями и вызывающих беспокойство населения в целом. Локальные группы могут способствовать получению информации о законодательной и исполнительной власти, а также делиться полезными наблюдениями по поводу проблем местного государственного управления. Правительственные и теневые отчеты, рассматриваемые комиссией по соблюдению «Конвенции о ликвидации дискриминации женщин»,<sup>8</sup> а также результаты опросов общественности, могут предоставлять информацию о конкретных проблемах, препятствующих участию женщин в политической жизни.

Так называемое «средство анализа факторов влияния» предоставляет в ваше распоряжение структуру изучения факторов, оказывающих влияние на ситуацию. Это средство можно применять в данном случае с тем, чтобы выявлять конкретные факторы, способствующие вовлечению женщин в политическую деятельность или препятствующие ему. В процессе анализа результатов исследований и сведений о заинтересованных сторонах, рассмотрите возможность изучения того, может ли программа быть посвящена соответствующим проблемами, каким образом это может быть сделано, и как она может

---

<sup>8</sup> См. правила представления теневых и альтернативных отчетов на рассмотрение комиссии ООН по соблюдению «Конвенции о ликвидации дискриминации женщин» на сайте [http://www.iwraw-ap.org/using\\_cedaw/sr\\_guidelines.htm](http://www.iwraw-ap.org/using_cedaw/sr_guidelines.htm), а сведения о правительственных отчетах — на сайте <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/reports.htm>.

оказать положительное влияние на поведение заинтересованных сторон. Уточняйте желаемые результаты на основе собранной информации. В ходе проектирования программы подготовки следует стремиться к достижению желательных целей, учитывая усилия других заинтересованных сторон, прилагаемые в направлении достижения тех же целей. См. дополнительную информацию об анализе факторов влияния в приложении С.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОГРАММ И ПОКАЗАТЕЛИ SMART**

Как отмечалось выше, цели программы подготовки должны проистекать из анализа результатов исследований и информации о заинтересованных сторонах с учетом конкретного контекста. Цель может быть определена как «формулировка условий или состояния, достижение которых ожидается»<sup>9</sup> в рамках программы. Цели должны быть конкретными, степень их достижения должна поддаваться измерению, а сроки их достижения должны быть предварительно определены. В контексте подготовки они конкретно соотносятся с тем, что может быть достигнуто в сроки осуществления программы подготовки, и должны способствовать продвижению в направлении достижения общих целей программы. Сосредоточивайте внимание на целях программы подготовки и на том, как они соотносятся с более долгосрочными общими целями страны. Учитывая такие общие цели, оцените, будет ли более эффективным или необходимым для дополнения программы подготовки включение в нее программ других типов.

В ходе предлагаемого проектирования подготовки предусмотрите план контроля процессов и оценки результатов программы. Используя структуру оценки результатов, не забывайте, что план должен определять показатели, измеряющие логические связи между процессами подготовки и желаемыми результатами. Определяя цели и показатели, учитывайте, что цели определяются как результаты, которые должны быть достигнуты по завершении проекта, и что показатели являются качественными или количественными переменными, измеряющими достигнутые изменения. Показатели должны отличаться свойствами, обозначаемыми английской аббревиатурой SMART (**S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable/achievable, **R**elevant and **T**ime-bound) — то есть конкретными, измеряемыми, достижимыми, актуальными и ограниченными во времени.<sup>10</sup>

## **ВОВЛЕЧЕНИЕ МУЖЧИН И СТИМУЛЯЦИЯ ПОДДЕРЖКИ ПРОГРАММ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

Поддержка лидеров и руководителей особенно важна на этапе разработки программ подготовки женщин. Руководители организаций, в частности те из них, которые возглавляют политические партии или гражданские общественные группы, не сосредоточивающие внимание на проблемах женщин, скорее всего, поддержат программу в принципе, но могут считать, что другие вопросы имеют большее значение для групп,

<sup>9</sup> Министерство иностранных дел США, *Monitoring and Evaluation Plan Primer for DRL Grantees* («Основные принципы планирования контроля и оценки для получателей субсидий Бюро демократии, прав человека и труда»), <http://www.state.gov/documents/organization/138430.pdf>.

<sup>10</sup> [http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx](http://www.iom.edu/About-IOM/Making-a-Difference/Community-Outreach/~/media/Files/About%20the%20IOM/SmartBites/Planning/P1%20SMART%20Objectives.ashx)

которые они представляют. В ходе исследований, проводившихся в процессе подготовки нашего руководства, руководители организаций отмечали, что их способность обеспечивать подготовку женщин-членов их организаций несколько ограничена, но что они были готовы воспользоваться выгодными возможностями, предоставляемыми внешними организациями, такими, как НДИ. Кроме того, исследования показали, что многие руководители, не возражая открыто против важности участия женщин в политической деятельности, не были полностью убеждены в полезности такого участия или просто не приветствовали потенциальные трудности, связанные с вовлечением хорошо подготовленных и умеющих пользоваться своими правами женщин.

Для того, чтобы программы подготовки женщин были успешными, однако, совершенно необходимо заручиться стремлением руководителей организаций предоставлять женщинам возможность применения их новых навыков, в том числе предоставления им возможностей занимать руководящие посты. Предоставление таких возможностей, однако, может быть связано с затруднениями даже в организациях, сосредоточенных на потребностях женщин, в которых женщины-руководители могут сомневаться в целесообразности вовлечения менее опытных и (или) молодых коллег. Сотрудничайте с руководителями гражданских организаций и политических партий, идентифицируя их требования и определяя приоритет этих критериев с тем, чтобы подготовка могла непосредственно соотноситься с их конкретными потребностями и собственными интересами. Если женщины обучены навыкам, имеющим существенное значение для организации или политической партии, их более охотно воспринимают как полезных участниц, и это представление становится залогом их конкурентоспособности и продуктивности.

Подготовив предварительный перечень проблем и способов их решения, снова обратитесь к политическим и гражданским руководителям, с которыми вы консультировались на этапах анализа заинтересованных сторон и проблем. Стремитесь заручиться их поддержкой и учитывайте их отзывы. Если программа не адресована исключительно женщинам, такими руководителями, скорее всего, будут мужчины, чья поддержка сыграет решающую роль в обеспечении успеха программы. Активно вовлекайте их с тем, чтобы понимать, как они представляют себе значение предлагаемой программы, а также того, будут ли они полностью поддерживать программы и сотрудничать в ходе ее осуществления.

Для того, чтобы убедить руководителей в преимуществах программы, рассмотрите возможность предоставления им соответствующих результатов исследований, свидетельствующих о полезности участия женщин в политической деятельности (см. приложение D, «Почему именно женщины?»). Не забывайте приспособливать аргументы

*«Когда я была парламентарием, другие [члены парламента] не понимали в точности, что мы делали. Мы были обучены, но другие не были готовы сотрудничать с нами или пользоваться теми навыками, которые мы могли предложить. Им самим нужно было учиться тому, что МЫ умели делать!»*

— Участница программы подготовки

к интересам каждой организации. В некоторых случаях заявление о том, что равноправие женщин эквивалентно соблюдению прав человека, может оказаться не столь убедительным, сколько предположение о том, что в равноправном и

справедливом обществе уровни безопасности и экономического процветания выше, чем в обществе, дискриминирующем женщин. Обращение к собственным интересам также весьма убедительно. Руководители политических партий, мотивируемые принципом привлечения большего количества голосов, скорее всего, сочтут привлекательным указание на существование взаимосвязи между получением большего числа мест в законодательном собрании и выдвижением большего числа кандидаток-женщин или обращением к женщинам-избирательницам. Другие руководители могут находить убедительной необходимость выполнения региональных, национальных и международных обязательств, таких, какие предусмотрены «Целями тысячелетия в области развития» или комиссией по соблюдению «Конвенции о ликвидации дискриминации женщин».

Штатный персонал может играть решающую роль в процессе создания программы, вносящей вклад в достижение целей, имеющих первостепенное партийное и организационное значение. Не забудьте консультироваться с руководителями организаций по вопросам проектирования программы как таковой. Просите их оценить потребности женщин в подготовке — особенно существенна их помощь в определении навыков, квалификации и подходов, необходимых женщинам для успешной конкуренции на политической арене и в выявлении тех качеств, отсутствие которых особенно заметно в настоящее время. Кроме того, руководители могут идентифицировать женщин, которым особенно необходима дополнительная подготовка — такая подготовка, какая могла бы оказаться полезной их партии или организации в целом. Обращаясь за информацией, не забывайте также делиться информацией. Сообщайте руководителям подробные сведения о программе и о тех навыках, усвоение которых ожидается от участников программы по окончании подготовки. Нередко такие возможности обмена информацией упускаются, а они позволяют поддерживать связи, способные помочь участникам программы получить доступ к политической деятельности и признание.

## **ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ**

### ***Зачем нужны программы подготовки?***

Программы подготовки НДИ, основанные на отзывах и оценках, произведенных партнерами института, оказались полезными участвовавшим в них женщинам. Подготовка

*«В своем округе я замечал, что женщины из нашей партии, прошедшие подготовку, умели лучше формулировать свои взгляды. Они больше уверены в себе. Иногда они говорят, что им известны тот или иной вопрос или та или иная проблема, потому что они узнали о них в ходе подготовки, проводившейся НДИ».*

*— Член парламента*

позволила женщинам приобрести практические навыки представления информации, такие, как навыки выступления с речами и общения с представителями средств массовой информации, а это, в свою очередь, способствовало их самоуважению, их уверенности в себе и их способности преодолевать новые проблемы. Кроме того, прошедшие подготовку женщины стали лучше понимать необходимость равноправного

участия женщин в процессе демократического развития и взаимосвязь между женщинами и политикой — то есть приобрели знания, нередко приводящие к агитации, направленной на поддержку более активного участия женщин в общественной и политической жизни.

В ряде случаев женщины пользовались результатами подготовки с тем, чтобы занимать руководящие посты, влиять на процесс принятия решений и изменять существующее положение вещей, в котором они раньше исключались из «внутреннего круга» руководителей организации. Кроме того, участницы программ подготовки демонстрировали свою полезность для их политических партий — например, посредством постепенного внедрения новых концепций, о которых они узнали в ходе программы, таких, как проведение агитационных кампаний «от двери к двери», а эти концепции в конечном счете привлекли внимание избирателей и обеспечили их поддержку. Программы подготовки помогли женщинам усвоить навыки, необходимые для развертывания успешных кампаний и эффективного выполнения их функций после занятия ими выборных должностей. Кроме того, женщины отмечали также, что дух товарищества, возникший в ходе программ подготовки НДИ, особенно в тех случаях, когда одни и те же женщины собирались вместе неоднократно, способствовал установлению связей между ними, обмену знаниями и активной деятельности — то есть приобретению свойств, полезных для руководителей.

#### ***Освоение искусства межпартийного сотрудничества в Македонии***

*Перед выборами в парламент Македонии в 2006 г. НДИ осуществил продленную программу подготовки основной группы женщин, представлявших важнейшие политические партии страны. Хотя участницы из соперничающих партий первоначально сопротивлялись сотрудничеству, они быстро установили связи, которые сохранились по окончании программы подготовки и продолжали играть осмысленную роль. Несмотря на резкие разногласия между политическими партиями страны, участницы семинара, выбранные в парламент, впоследствии сумели поступиться различиями своих взглядов, успешно проведя законы, установившие квоту участия женщин в выборах.*

#### ***Деятельность, дополняющая программы подготовки***

Подготовка — не единственный доступный способ удовлетворения потребностей участников или достижения целей программы. В той мере, в какой это целесообразно, рассматривайте другие формы оказания технической помощи, в том числе программы наставничества и интернатуры. Программы и клубы для проведения дебатов, например, позволяют их участникам усваивать самые различные и важные политические навыки, такие, как умение выступать с речами, проводить исследования и распространять сообщения — нередко в контексте конкретных проблем, имеющих большое значение в их стране. Если бюджет позволяет, проведите ознакомительные экскурсии и двухсторонние обмены информацией, чтобы способствовать разъяснению женщинам их коллегами из других стран таких процессов, как проведение слушаний в парламенте и пропаганда равноправия полов в широких слоях населения. Участницы испытывают особый интерес к

обмену информацией и опытом с их коллегами — между ними немедленно устанавливаются связи и взаимопонимание, что может иметь существенные последствия. Например, после посещения скандинавских парламентов женщины-законодательницы из Македонии провели закон о равноправных возможностях — первый закон такого рода в их регионе. Такое практическое приобретение опыта может дополнять осуществляемую внутри страны программу подготовки, сосредоточенную больше на усвоении знаний, нежели на развитии навыков.

### ***Проектирование целесообразной деятельности, способствующей достижению целей обучения<sup>11</sup>***

На всех стадиях этапа проектирования учитывайте цели обучения участников программы — формулировку, подчеркивающую те знания и навыки, которые участники должны приобрести и продемонстрировать по окончании подготовки. Конечная стадия является, на самом деле, начальной стадией подготовки конкретного содержания программы подготовки с учетом целей обучения. Кроме того,

выбирайте наиболее целесообразные методы обучения. Что важнее всего в процессе обучения — приобретение новых навыков, увеличение объема знаний или изменение подхода? Каков состав участников, каким действиям, знаниям и представлениям должна научить их программа, и как эти цели могут быть достигнуты?

*«Поворотным пунктом для организации из Черногории был тот момент, когда мы привезли группу из Хорватии, чтобы они могли вместе обсудить вопрос о развитии организаций. Хорватская группа помогла черногорской в реализации их первого проекта. Между ними установились взаимоотношения наставников и учеников».*

Ниже приводятся некоторые рекомендации, относящиеся к определению подхода в процессе проектирования программы подготовки и разработки курса обучения.

- *Новые навыки.* Если обсуждается новый навык, курс обучения должен быть сосредоточен на практическом применении навыка участниками, выполняя упражнения, слушая доклады, имитируя различные ситуации и т. п.
- *Увеличение объема знаний.* Для того, чтобы участникам было легче понять и усвоить новую информацию, курс обучения должен включать краткие коллективные обсуждения вопросов, решение задач, игры, позволяющие оценить уровень усвоения знаний (такие, как выбор правильных словосочетаний) и изучение фактических примеров.
- *Изменение поведения.* Зачастую изменение поведения может быть достигнуто в ходе практических занятий, в таком случае участники могут самостоятельно приходить к пониманию ценности того или иного изменения подхода или поведения. К таким методам относятся имитация ситуаций, разыгрывание сценариев и выполнение назначенных ролей.

<sup>11</sup> Эти концепции заимствованы из материалов, разработанных неправительственной организацией Mango and Inside.

## **ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ ЖЕНЩИН: ОБЩЕПРИНЯТЫЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ**

### ***Программы только для женщин в сравнении с программами для групп смешанного состава***

Разрабатывая программу подготовки, узнайте заранее, предназначена ли она только для женщин, или в составе участников будут представители обоих полов. Пол участников может влиять на способность женщин к обучению и к эффективному участию в программе подготовки. В некоторых случаях лучше проводить программу исключительно для женщин, в других следует включать в число участников и мужчин.

Может быть полезно начать с программы только для женщин, особенно если участницы еще недостаточно знакомы с политической жизнью и если им не хватает конкретных знаний или навыков. Как правило, женщины чувствуют себя увереннее во время мероприятий только для женщин, чем в аудиториях смешанного состава, в которых — по меньшей мере первоначально — они могут не испытывать желания высказываться или выражать свои мнения. Программы только для женщин создают внушающую женщинам уверенность, не угрожающую им среду, в которой они могут учиться новым навыкам, таким, как выступление с речами, и практиковаться в их применении. Кроме того, такие программы позволяют женщинам свободнее обсуждать беспокоящие их вопросы, такие, как законные права женщин, насилие над женщинами или здоровье женщин.

В рамках таких программ открыто заявляется и подразумевается, что основное внимание будет уделяться расширению возможностей и прав женщин; при этом женщинам предоставляется возможность завязывать долгосрочные связи и формировать организационные структуры поддержки — в аудитории смешанного состава труднее устанавливать и культивировать такие связи. Кроме того, женщины могут создавать конструктивную среду обсуждения некоторых проблем, с которыми женщины сталкиваются в политической жизни, и подчеркивать важность взаимной поддержки женщин, представляющих различные политические партии или секторы гражданского общества, с целью содействия участию женщин в политической жизни. В Косово, например, участницы занятий, проводившихся в «академии руководства для женщин», организовали агитационную кампанию в защиту матерей-одиночек и их детей, вовлекая в нее женщин, представлявших различные партии и общественные группы, а также представителей средств массовой информации и выборных должностных лиц.

Как правило, мужчины недостаточно хорошо понимают ценность программ, предназначенных только для женщин. Они могут возразить, заявляя, что мужчинам тоже требуется подготовка, и что было бы полезнее сосредоточивать внимание на развитии способностей всех участников программы, а не только какой-то их части. Учитывая ограниченный объем финансирования организации, мужчины могут сделать вывод, что программа подготовки женщин — не самое лучшее вложение денег с точки зрения всего коллектива участников в целом. Кроме того, мужчины могут прибегнуть к тому допущению или обобщению, что любые темы целесообразно обсуждать на семинарах со смешанным составом участников, и что мужчины и женщины, за немногими

исключениями, по существу подчиняются одним и тем же правилам в политической жизни.

Хотя программы только для женщин могут помогать женщинам приобретать навыки и знания, необходимые для успешного участия в политическом процессе, подготовка сама по себе не изменит условия политической среды. Подготовка участников смешанного состава может быть полезной в том смысле, что она позволяет женщинам выслушать и понять точку зрения их коллег-мужчин на некоторые вопросы; обратное тоже верно. Кроме того, программы для смешанного состава участников способствуют сотрудничеству женщин и мужчин, формирующих союзы и совместно находящих решения проблем. Подготовка участников обоих полов может способствовать разъяснению не только женщинам, но и мужчинам вопросов, касающихся женщин, и формировать среду обучения, отражающую реальное соотношение полов. Сотрудничество с мужчинами создает также возможности для поддержки необходимых женщинам реформ «изнутри» существующей системы и для постепенного изменения традиционного отношения к роли женщин в общественной и политической жизни. Женщины, эффективно участвующие в программах подготовки наравне с мужчинами, тем самым укрепляют свой престиж и завязывают связи, которые могут способствовать их признанию и, возможно, предоставлению им руководящих ролей в будущем.

Более того, вовлечение мужчин может иметь существенное значение для повышения уровня осознания ими равноправия полов и важности участия женщин в политической деятельности, а также для вербовки союзников и сторонников среди мужчин. В дополнение к руководителям политических партий, к их числу могут относиться мужья и другие члены семьи мужского пола. Занятие, посвященное вовлечению мужчин, может подготовить участников к тем обсуждениям, которые им придется вести дома, среди других родственников и друзей, и соответствующие навыки могут быть усовершенствованы благодаря упражнениям с распределением ролей, выполняемых участниками. Такие упражнения вовлекают мужчин в процесс обсуждения и помогают убедить их в полезности участия их родственниц женского пола.

Убедить мужчин посещать занятия по подготовке участников смешанного состава может быть трудно, особенно если занятия посвящены так называемым «женским вопросам». Тем не менее, нашим партнерам-мужчинам следует участвовать в обсуждении именно этих вопросов. Проектируя занятия для участников смешанного состава, рассмотрите возможность сосредоточения внимания на вопросах, интересующих как мужчин, так и женщин — таких, как проведение политических кампаний — но не забудьте учесть вопросы взаимодействия и равноправия полов при обсуждении этой темы. В таких условиях организаторы семинара

*«Обсуждение следует вести по-другому. Мы не можем говорить только о женских вопросах. Мужчины не придут. Нам нужно говорить об экономическом развитии, после чего поднять вопрос о том, как женщины могут повлиять на это развитие. К женским вопросам можно ненавязчиво переходить при обсуждении любой темы».*  
—Женщина-член парламента

должны не только вовлекать женщин в том смысле, что женщины должны присутствовать на занятиях, но и прилагать совместные усилия к тому, чтобы обеспечивалось активное участие женщин в занятиях. Для проведения занятий по подготовке участников смешанного состава требуется также включение вопросов равноправия полов в содержание учебных материалов. Например, на семинаре, посвященном привлечению избирателей, инструкторам следует способствовать рассмотрению участниками того, кто, где и когда может привлекать женщин к голосованию.

### ***Одноразовые семинары и программы, включающие несколько мероприятий***

Проектируя программу, определяйте, будет ли она представлять собой одноразовое мероприятие или серию мероприятий, осуществляемых на протяжении более длительного срока. Учитывайте также, планируете ли вы проводить один и тот же семинар для нескольких различных групп женщин или несколько семинаров, посвященных различным темам, для одной и той же группы участников. Принятие решений по этим вопросам часто зависит от бюджета программы, а также от способности участников уделить программе достаточное количество времени и приспособить свое расписание к расписанию проведения занятий. Характер участников как таковых также влияет на объем и расписание программы. Например, программа подготовки для членов парламента, которые могут уделять занятиям лишь короткие промежутки времени, должна быть приспособлена к их расписанию, тогда как расписание занятий для представителей широких слоев населения может быть более свободным. Следует также принимать во внимание территориальный охват программы: соберутся ли участники со всех концов страны или будут представлять какой-то определенный район?

По очевидным причинам — продолжительное обучение продуктивнее кратковременного — проведение одноразовых семинаров нельзя назвать идеальным методом инструктажа, по сравнению с программами, включающими множество мероприятий. Разрабатывая программы для политических кандидатов-женщин, рассматривайте возможность подготовки на протяжении продолжительного срока, а не только сосредоточения внимания, например, на предвыборном периоде. Для более всесторонней подготовки требуется вовлечение женщин до начала процесса выдвижения кандидатов, по мере того, как женщины оценивают возможность проведения предвыборной кампании, во время кампании как таковой и впоследствии, когда женщины уже занимают выборные должности или становятся руководителями своих партий или гражданских организаций. Образование избирателей и разъяснение гражданских прав — удачные темы долгосрочной подготовки, так как первоначально усилия могут быть сосредоточены на укреплении понимания важности голосования и внушении уважения к процессу выборов как таковому. Впоследствии, непосредственно перед выборами, основное внимание в ходе подготовки можно удалять привлечению избирателей, поддерживающих кандидатов.

Программа подготовки, предусматривающая проведение ряда семинаров для одной и той же группы женщин идеальна по ряду причин, в том числе потому, что она предоставляет возможности постепенного развития и проверки навыков, обмена усвоенными уроками и рекомендациями по применению лучших практических методов на протяжении

длительного времени, а также формирования и поддержки структуры активного сотрудничества женщин, участвующих в политической деятельности. Кроме того, такая программа позволяет организаторам использовать усвоенные участниками навыки, приспособив первоначальное содержание программы с учетом возникающих вопросов, которые могут потребовать особого внимания, и предлагая дальнейший инструктаж, позволяющий участникам приступить к практическому применению своих навыков. В нескольких странах НДИ создал «академии руководства для женщин» специально для того, чтобы предложить более структурированный, систематический подход к подготовке. Перечень фактической информации об «академиях руководства для женщин» приведен в приложении Е, содержащем краткое описание лучших методов и выводов, сделанных на основе результатов осуществления программ НДИ.

Хотя программы, предусматривающие множество мероприятий, могут быть оптимальными, для их проведения требуется также существенное вложение капитала. Для того, чтобы такое вложение капитала оказалось продуктивным, важно заручиться обязательством женщин участвовать во всех видах деятельности и проектах с тем, чтобы обеспечить выбор достаточного числа участников, представляющих целевую аудиторию. Этому обстоятельству следует уделять внимание на всем протяжении программы, начиная с процесса подачи заявок, четко определяющего то, что ожидается и требуется от участников, в том числе условия участия в различных видах деятельности и принятия

***Процессы выбора и оценки участников в рамках некоторых центральноевропейских и восточноевропейских программ подготовки, включавших ряд мероприятий***

***Региональная «Цыганская академия руководства» (RWLA), 2012 г.***

*Формируя «Цыганскую академию руководства», НДИ вербовал участниц в каждой из шести стран Центральной и Восточной Европы. Работники института решили сосредоточиться на развитии способностей женщин-цыганок, уже активно вовлеченных в политическую деятельность, и с этой целью выбрали участниц программ института, ранее проводившихся в том же регионе, и предложили им подать заявки. Двенадцать участниц, чьи заявки были удовлетворены, по две из каждой страны, выбирались с учетом их профессионального опыта, текущих потребностей в помощи, качества предложенных ими проектов и стремления соблюдать условия программы.*

***Румынская программа***

*Потенциальные участники румынской программы НДИ подавали письменные заявки, каждая из которых содержала план действий и мероприятий на следующий год, после чего институт выбрал группу полуфиналистов, посетивших семинар по формированию структур взаимосвязей. В ходе семинара проводились интерактивные и практические упражнения, в том числе упражнения, адаптированные с учетом планов на будущее, предложенных каждым участником. В ходе семинара инструкторы оценивали заинтересованность кандидатов в программе, наблюдая за их взаимодействием с другими и за их участием в различных занятиях. Затем инструкторы пересмотрели индивидуальные планы действий, предложенные полуфиналистами, и произвели окончательный выбор участников трех категорий: проходящих полный курс подготовки, с учетом потребностей и стремления к участию в программе; проходящих частичный курс подготовки — тех, кто нуждался лишь в ограниченном объеме помощи; и кандидатов, проходящих подготовку в течение испытательного трехмесячного срока, позволяющего определить степень их стремления к участию в программе. Участники, не удовлетворившие указанным требованиям, могли быть исключены из «академии».*

инициативных мер по завершении программы. Подготовьте «меморандум о взаимопонимании» или соглашение с участниками — документ, в общих чертах определяющий соответствующие обязательства, а также последствия несоблюдения требований. Образец такого соглашения, который может быть видоизменен в зависимости от конкретных условий подготовки, приведен в приложении F.

### ***Эмпирическое обучение в рамках многоэтапных программ подготовки***

По мере возможности предусматривайте в рамках программ, включающих несколько мероприятий, элемент эмпирического обучения. Эмпирическое обучение — по сути дела, обучение на основе практического опыта, фактического участия в ситуациях, непосредственно относящихся к теме подготовки, а не просто размышление по поводу этой темы или планирование практического применения усвоенных навыков впоследствии. В ходе осуществления программы обучение такого рода может быть организовано самой участницей в ходе самостоятельного проекта —

*«В зависимости от тематического направления подготовки, самым эффективным подходом может быть сочетание подготовки с выполнением последующих заданий и индивидуальными консультациями. Участникам нужно практиковаться в применении новых навыков и получать надлежащие отзывы. Такая возможность зависит от бюджета. Чрезвычайно полезно, по возможности, поддерживать связь с участниками по окончании программы».*

*— Женщина, местный инструктор*

например, она может пройти интернатуру в соответствующей организации с тем, чтобы практиковаться в применении новых навыков и приобрести практический опыт. Группа участников может сотрудничать, осуществляя проект в перерывах между семинарами — например, разрабатывать и развертывать свою собственную агитационную кампанию небольшого масштаба с использованием навыков, приобретенных во время подготовки по программе.

Рассмотрите возможность включения в многоэтапную программу элемента структурированного индивидуального инструктажа, предусматривающего проведение определенного числа собеседований с назначенным наставником — эту роль может выполнять штатный работник НДИ или участвующий в программе приглашенный докладчик. В программу наставничества более официального характера могут быть вовлечены другие участники программы, региональные коллеги или руководители общественных групп. Такое упражнение предоставляет участникам возможность практиковаться в применении навыков и приобретать опыт с учетом критики и отзывов специалистов.

В идеальном варианте штатные сотрудники поддерживают связь с участниками в перерывах между семинарами с тем, чтобы вносить свой вклад, предоставлять отзывы и, по возможности, непосредственно наблюдать за осуществлением проектов и деятельности участников. Кроме того, следует рассмотреть возможность включения в программу, на последнем семинаре, занятия, на котором участники смогут серьезно обсудить

дальнейшие шаги и планы действий, в том числе то, каким образом они будут применять свои новые навыки в рамках своей организации, и кто может способствовать предоставлению им соответствующих возможностей.

### ***Региональные программы подготовки***

В некоторых случаях может быть целесообразным проведение программ подготовки на региональном уровне. Хотя с таким подходом связаны существенные затраты финансовых средств (например, дополнительные издержки, связанные с транспортными расходами, питанием и проживанием в гостинице), он может оказаться эффективным в тех ситуациях, в которых женщины из нескольких разных стран сталкиваются с одинаковыми проблемами или нуждаются в освоении сходных навыков и ресурсов. Участники могут учиться на опыте — успешном и неудачном — своих коллег, обмениваться ресурсами, развивать сеть связей, сотрудничать, совместно выдвигая инициативы и оказывая друг другу поддержку в неблагоприятных условиях. Такой подход, однако, может приводить к уменьшению числа участниц программы, представляющих каждую из стран, в связи с чем определение необходимости проведения региональной программы подготовки зависит от общих целей обучения, а также от наличия финансов.

Если собираются женщины из нескольких разных стран, не забудьте предусмотреть вступительное занятие, на котором в общих чертах будут определены условия, существующие в каждой стране, с тем, чтобы участницы понимали сходство, различия и взаимосвязь этих условий и могли соответствующим образом идентифицировать общие проблемы, которые приходится преодолевать им всем. Большое значение в рамках региональной программы имеют также последующие мероприятия и дополнительная деятельность в отдельных странах. Штатные работники, осуществляющие региональные программы подготовки в различных выездных управлениях, должны тесно сотрудничать друг с другом не только в целях внутриорганизационной координации, но и для того, чтобы сформировать структуру поддержки участниц до начала подготовки и после ее окончания, в том числе проведения неофициальных проверок с целью оценки достигнутых успехов и получения отзывов от участниц.

### ***Программы подготовки инструкторов***

Подготовка инструкторов (ToT) — процесс приобретения участниками программы квалификации в той или иной тематической области, позволяющей им успешно обучать других, проводя занятия, посвященные тем же вопросам. Пройдя инструктаж, посвященный вопросам участия женщин в политической жизни и приобретению соответствующих навыков, новые инструкторы могут затем осуществлять подготовку по всей стране и на местном уровне, используя свое понимание культурного контекста в процессе обучения. Такой подход к передаче информации особенно полезен, когда требуется подготовка множества людей, представляющих различные районы обширной территории или говорящих на разных языках. Подготовка инструкторов становится особенно успешной в отношении женщин, участвующих в деятельности политических партий, так как, пройдя подготовку, они могут безотлагательно применять накопленный

опыт, удовлетворяя конкретные потребности своих партий и тем самым подтверждая свою способность выполнять порученные им функции и вносить ценный вклад.

Кандидатам на участие в программах подготовки инструкторов не обязательно уже иметь опыт подготовки или политической деятельности, но они должны быть способными людьми, готовыми проводить последующие подготовительные семинары. Персонал НДИ должен рекомендовать новым инструкторам методы проведения их соответствующих семинаров и обеспечивать принятие последующих мер.

### ***Виртуальные программы подготовки и альтернативные средства представления информации***

Звукозаписи и видеозаписи занятий и распространение таких записей в электронном формате, на магнитофонных лентах или на цифровых видеодисках служат экономичным способом передачи подготовительной информации. Если в стране обеспечивается надежный доступ к Интернету, рассмотрите возможность дополнения занятий, которые проводятся лицом к лицу, сетевыми видеозаписями, разъясняющими те или иные вопросы или иллюстрирующими их на примерах.

Содержание курсов можно передавать также в форме сетевых программ подготовки и при посредстве социальных информационных сетей. Например, возможны проведение виртуальных классных занятий, в ходе которых инструктор преподает материал в режиме интерактивной компьютерной связи в реальном масштабе времени на такой сетевой платформе, как Elluminate или Articulate,<sup>12</sup> или сетевое распространение учебных материалов, позволяющих партнерам проходить курс подготовки, самостоятельно определяя его расписание. Подготовка в смешанном режиме

предусматривает сочетание двух элементов — одни занятия проводятся лицом к лицу, другие — в формате виртуальных классных занятий. Например, после проведения индивидуальных занятий участники могут собраться в виртуальной классной комнате, чтобы обсудить пройденный материал и попрактиковаться в применении новых навыков.

Интерактивные сетевые программы подготовки имеют определенные преимущества, самое очевидное из которых заключается в экономии денег, затрачиваемых на поездки и

***Расширение доступа с помощью сетевых платформ обучения***  
*Платформа «Асват» («Голоса» по-арабски) предназначена служить не контролируемым цензурой сетевым рабочим пространством для активистов и реформаторов по всему Ближнему Востоку, в странах Северной Африки и в Иране. «Асват» включает электронные модули обучения на разных языках, посвященные развитию навыков руководства среди молодых женщин и публичному представлению информации, позволяющему женщинам получать доступ к таким учебным материалам.*

<sup>12</sup> Elluminate и Articulate — интерактивные сетевые платформы подготовки:

<http://www.blackboard.com/Platforms/Collaborate/Services/Learning-Services.aspx> и <http://www.articulate.com/>. Важно заранее оценивать стоимость, технологические потребности и возможности защиты информации, связанные с тем или иным вариантом, прежде чем выбрать такую платформу.

проживание персонала в ходе занятий лицом к лицу. Подготовка в режиме сетевой связи позволяет также проводить занятия чаще, освобождая время, которое в противном случае затрачивалось бы персоналом на поездки, и расширять сферу распространения программ. Для проведения программ в интерактивном сетевом режиме требуется, чтобы участники имели доступ к компьютерам и пользовались надежной связью с Интернетом, что может быть затруднено во многих странах, где осуществляет свою деятельность НДИ.

Проектируя программу такого типа, учитывайте, что во многих странах женщины в меньшей степени имеют доступ к компьютерам и к Интернету. Кроме того, принимайте во внимание проблемы, связанные с защитой информации, которые могут ограничивать доступ к Интернету в стране целевой аудитории. Если доступ к Интернету ограничен, более целесообразным в практическом отношении может оказаться проведение семинаров в традиционном формате, лицом к лицу. Кроме того, необходимо оценивать уровень умения участников пользоваться компьютерами, который часто бывает различным среди представителей старшего и младшего поколений. Культура использования электронной почты — еще один фактор; для участия в большинстве занятий в интерактивном режиме сетевой связи требуется наличие электронного почтового счета. Хотя во многих странах возможно использование устройств для передачи текстовых сообщений или компьютеров в интернет-кафе, пользователи в этих странах могут не располагать электронными почтовыми адресами или не получать регулярный доступ к таким адресам.

Для осуществления программ подготовки в интерактивном режиме сетевой связи требуется также выделение персоналом достаточного времени на осуществление функций управления, в том числе на координацию содержания занятий, перевод, обеспечение взаимодействия участников и обсуждения. Разработка содержания программы подготовки в интерактивном режиме компьютерной связи может оказаться навыком, недостаточно освоенным персоналом НДИ, и для окончательной подготовки такого содержания может потребоваться дополнительное время или проведение консультаций со специалистами. Кроме того, совершенно необходимо учитывать технические аспекты проведения таких программ на этапах планирования и обеспечить возможность срочного установления связи со специалистом, способным решать технические проблемы на всем протяжении срока осуществления программы.

### ***Сертификаты и программы сертификации***

НДИ нередко выдает участникам церемониальный сертификат, подтверждающий прохождение ими программы подготовки. Хотя это относительно несущественный документ, такой сертификат является материальным свидетельством, имеющим определенную ценность для его получателя, а также для семьи и коллег получателя. Сертификат становится также предметом гордости — особенно с точки зрения женщин, не закончивших какие-либо образовательные учреждения и не получивших какие-либо степени. Иногда получение

*«Было бы лучше, если бы существовал способ сертификации женщин из нашей партии на основе их участия в курсах подготовительных занятий. Можно было бы предусмотреть различные уровни сертификации, получающие признание в масштабе всей*

сертификата рассматривается как профессиональное достижение; наличие такого сертификата указывается в резюме или учитывается в процессе оценки выполнения профессиональных обязанностей и возможностей продвижения по службе. Кроме того, сертификат может символизировать качество подготовки и способствовать популярности организации, проводящей курсы подготовки.

Возможность получения сертификатов может также мотивировать участников. Например, если с самого начала осуществления программы участникам разъяснят, что они должны удовлетворить минимальному числу требований для того, чтобы им выдали сертификаты, они могут серьезнее отнестись к программе подготовки и активнее в ней участвовать. Такой подход успешнее всего тогда, когда другие люди, не участвующие в программе, например партийные лидеры, также признают ценность сертификата. Некоторые программы предусматривают сотрудничество с пользующимся высокой репутацией академическим учреждением или другой вызывающей доверие организацией, программы подготовки которой заслужили широкое признание. Возможность выдачи сертификатов следует также рассматривать при планировании семинаров, посвященных широкому кругу гендерных и политических вопросов, особенно в тех случаях, когда ожидается участие представителей обоих полов, так как сертификаты могут придавать дополнительный престиж программе подготовки и стимулировать участие в ней как женщин, так и мужчин.

## **МАКСИМАЛЬНОЕ ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ ПОСРЕДСТВОМ ПРОВЕДЕНИЯ ПОСЛЕДУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ**

На этапе планирования программы не забудьте предусмотреть последующую поддержку участников в том, что относится к практическому применению их новых навыков тогда, когда они будут сталкиваться с реальными трудностями и проблемами в своих организациях и общинах. Кроме того, рассмотрите возможность проведения в рамках программы кульминационного мероприятия или организации пресс-конференции после окончания программы, позволяющей обратить внимание на проекты ее участников, подчеркнуть их навыки и способности и сделать их более заметными в глазах населения. Планируя программу, не забывайте о необходимости выделить достаточные время и ресурсы на поддержание взаимосвязей, способных обеспечивать долгосрочное влияние программы. Создание базы данных об участниках и прослеживание осуществления их проектов могут способствовать продолжению воздействия программы после окончания последнего семинара. Такое укрепление связей и прослеживание прогресса со временем могут поддерживать процесс поэтапного внедрения небольших изменений, а в конечном счете и проведения более крупномасштабных реформ в политической среде.

## **ПАРТНЕРСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО С ДРУГИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

НДИ рассматривает возможности партнерского сотрудничества с местными, региональными и международными организациями, когда такое сотрудничество целесообразно и полезно для самого института и, что важнее всего, для участников программ. Сотрудничество с партнерами нередко помогает институту получать доступ к

группам участников программ более разнообразного состава, а также сокращать затраты благодаря получению финансовых пожертвований или практической помощи от организаций-партнеров. Партнерское сотрудничество с академическими учреждениями, такими, как средние школы и университеты — полезный способ вовлечения молодежи в программы подготовки или внедрения программ сертификации, в рамках которых участники могут получать академические дипломы, выполняя предъявляемые требования. Партнерское сотрудничество с другими, пользующимися высокой репутацией организациями, может способствовать повышению престижа программ подготовки и тех, кто участвует в этих программах, а также поддержке текущих мер, направленных на дальнейшую подготовку женщин, составлявших целевую аудиторию организаторов программ, или на дальнейшую поддержку их деятельности. Следует учитывать, что решения, относящиеся к установлению официальных и финансовых взаимоотношений с партнерами, должны приниматься с согласия руководства группы в Вашингтоне, округ Колумбия. Утверждение сверху требуется в большинстве случаев официального сотрудничества, особенно если оно влечет за собой бюджетные последствия.

Выбирая надлежащих партнеров, изучайте репутацию организации, как в местном, так и в международном масштабе, и определяйте, считается ли она нейтральной и непартийной. Важно также тщательно взвешивать полезность сотрудничества с той или иной группой, помимо ее престижа или репутации, в том, что относится к общности системы ценностей и подходов, а также уровень стремления потенциального партнера к осуществлению конкретной предлагаемой программы. Успешное партнерское сотрудничество требует четкого определения стандартов, с указанием ролей и обязанности каждого из партнеров, в том числе, идентификация работников, которым будут поручены координация материально-технического обеспечения, определение того, какая организация будет производить платежи поставщикам, назначение лиц, устанавливающих связь с участниками программы и консультирующих их впоследствии, а также формальное определение структуры процесса принятия решений. Определите также распределение прав на имущество и интеллектуальную собственность, такую, как учебные материалы; в частности, определите то, как они будут использоваться в ходе осуществления программы и после ее завершения. Четкое заблаговременное определение функций и обязательств — относящихся к осуществлению программы, материально-техническому обеспечению и финансовым операциям — позволит избежать неприятностей и возможных катастроф впоследствии. Такое внимание к деталям имеет особенно большое значение в случаях слияния стилей выполнения работы и возможностей двух учреждений.

## **IV. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОГРАММ:**

### **ОРГАНИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ СЕМИНАРОВ**

#### **ОБЗОР**

Успех программы подготовки зависит от различных факторов — как от внимательного соблюдения требований к материально-техническому обеспечению, так и от соответствия

содержания учебного материала интересам участников и способности инструкторов хорошо представить учебный материал. Участники семинаров развивают практические навыки — в том числе навыки проведения политических кампаний, агитации и представления информации — не только в традиционном формате лекций, но и в ходе выполнения упражнений, требующих активного вовлечения всех участников и имитирующих фактические ситуации. Наиболее эффективны те программы, в рамках которых инструкторы умеют приспосабливаться к аудитории и проводят занятия в режиме диалога с участниками, умеют способствовать пониманию связей между теорией и практикой и обеспечивать активное вовлечение слушателей. Разрабатывая программу подготовки, не забывайте выделять достаточное время, позволяющее участникам практиковаться в применении новых навыков и укреплять связи с другими участниками. Такие связи могут оказаться чрезвычайно полезными, особенно когда они объединяют женщин, представляющих различные политические партии, этнические группы, слои населения, секторы экономики, географические районы и т. п.

Сходным образом, некоторые факторы могут ограничивать эффективность программ подготовки — такие, как неудовлетворительная квалификация инструкторов, не проявляющих чуткость к жизненному опыту и ожиданиям участников или недостаточно понимающих контекст и реальные условия жизни в той стране, где проводятся занятия. Число участников, их образование и жизненный опыт, также могут оказывать влияние на успех семинара. Чрезмерное количество участников или чрезмерная разница между уровнями их опыта могут ограничивать объем обсуждения и, в целом, усвоение материала. Решению этих вопросов может способствовать определение четких критериев выбора участников программы.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ СЕМИНАРА И ПОДГОТОВКА ТЕМАТИЧЕСКОГО, РАСПИСАНИЯ, ОТВЕЧАЮЩЕГО ИНТЕРЕСАМ УЧАСТНИКОВ**

### ***Цели семинара***

В отношении подготовительных семинаров должны быть установлены цели, отвечающие целям и ожидаемым результатам всей программы в целом. Цель можно определить как желаемый результат, достигаемый по завершении программы подготовки. Информация, собранная на этапе проектирования программы, в том числе в ходе анализа содержания и заинтересованных сторон, играет решающую роль при определении навыков, объема знаний и системы ценностей, которые требуются женщинам в стране проведения программы, чтобы они могли участвовать в политическом процессе, и целью семинаров является удовлетворение этих условий.

В большинстве случаев запрашивается и вызывает наибольший интерес тема эффективного представления информации, к которой относятся навыки публичных выступлений, подготовка сообщений и поддержание связей с общественностью и средствами массовой информации. Стратегии ведения переговоров, навыки руководства, формирование структур связей, политическая агитация, лоббирование и проведение политических кампаний также относятся к числу наиболее популярных тем проведения

семинаров. Женщины часто просят НДИ проводить подготовительные занятия, посвященные развитию уверенности в себе, целеустремленности, способности руководить и умению уравнивать работу и личную жизнь — темам, дополняющим обучение другим навыкам.

Обучение навыкам можно производить в контексте актуальных вопросов, то есть, используя беспокоящие участников вопросы с тем, чтобы знакомить участников с новыми навыками; при этом обучение имеет место на двух уровнях. Такой подход помогает участникам не только приобретать и развивать существенные навыки, но и делать это в контексте осмысленного обсуждения политических вопросов, решение которых будет применимо впоследствии, за пределами классной комнаты. Подготовка на основе актуальных вопросов предоставляет НДИ идеальную возможность включения гендерных проблем в число обсуждаемых вопросов, независимо от темы семинара. Например, в рамках семинара, посвященного экономическим проблемам, могут быть изучены примеры того, как безработица по-разному влияет на мужчин и женщин, и выявлены стратегии, позволяющие добиваться большего равноправия полов с тем, что касается заработной платы, стоимости жизни и т. п.

### ***Тематическое расписание семинара***

После того, как будут предварительно определены цели подготовки, поделитесь определениями с инструкторами, которые будут проводить семинары. Поделитесь ими также с другими людьми, от которых зависят результаты программы, в том числе с мужчинами, и заручитесь их подтверждением того, что содержание программы

*«Иногда мы обсуждаем сложные вопросы, еще не вполне поддающиеся нашему пониманию, перескакиваем с одного уровня на другой. но не говорим о том, как преодолевать стереотипные представления и проблемы, не позволяющие нам участвовать в политической жизни обсуждаемым способом».*

*— Участница курса подготовки*

подготовки окажется своевременным и полезным для участников. Не забудьте также получить отзывы от участников уже осуществленных ранее программ, которые нередко могут предложить самые уместные рекомендации и критические замечания. По мере разработки тематического расписания обеспечивайте взаимосвязь занятий и последовательность изложения материала таким образом, чтобы каждое занятие вносило вклад в достижение конечных целей семинара. Рассмотрите возможность раздачи участникам, перед началом семинара, вопросников, позволяющих уточнить тематическую направленность семинара с учетом потребностей и интересов целевой группы, а также

начать оценку объема знаний участников группы с тем, чтобы вести подготовку на соответствующем уровне. Подготавливайте вопросники, отражающие содержание запланированной программы с тем, чтобы вклад участников соответствовал целям программы и чтобы процесс подготовки не вызывал нереалистичные ожидания.

Отсутствие свободного времени часто мешает женщинам участвовать в семинарах. Как правило, они выполняют множество функций, выполняя семейные и профессиональные

обязанности, после чего им не остается времени даже на отдых, не говоря уже о политической подготовке. Поэтому следует учитывать потребности, наличие времени и культурный контекст потенциальных участниц, планируя программы подготовки, чтобы расписание занятий не препятствовало их вовлечению. Например, женщины, не работающие вне дома, чаще всего свободны по утрам, после того, как они отвели детей в школу, но они должны забрать детей из школы после обеда и приготовить ужин. Если женщины освобождаются только по выходным дням, может быть следует сократить продолжительность программы подготовки, чтобы эти женщины имели возможность участвовать в программе.

В процессе планирования всегда учитывайте политический контекст. И не забывайте о национальных и религиозных праздничных днях. Если вы планируете мероприятие, связанное с выборами, проконсультируйтесь с партнерами и узнайте важнейшие даты выборов и связанных с политической кампанией мероприятий, такие, как сроки подачи заявок политическими партиями или кандидатами, сроки подготовки списков кандидатов от политических партий и официальные сроки проведения политических кампаний. В процессе подготовки женщин-кандидатов сроки регистрации кандидатов и расписания проведения кампаний играют решающую роль при выборе дат проведения подготовительных занятий. Имейте в виду, что НДИ не предлагает какую-либо подготовку, связанную с политическими кампаниями, или какую-либо поддержку политических партий-партнеров менее чем за 30 дней до выборов. Если вы сотрудничаете с должностными лицами, проводящими выборы, расписание работы законодательных органов может иметь значение при определении сроков проведения семинаров и доступности их участников. После выбора участников полезно опросить их перед тем, как принимать решения, относящиеся ко времени и месту проведения занятий.

### ***Использование консультационного процесса в Тунисе***

*Тунисское отделение НДИ использует консультационный процесс, разрабатывая тематические расписания программ подготовки. Персонал связывается с бюро подготовки членов каждой из вовлеченных политических партий, получая сведения, полезные для проектирования тематического расписания, а также с местными партнерами НДИ и организационными структурами, участниками программ и работниками НДИ в выездных отделениях и в Вашингтоне. Кроме того, коллектив консультируется также с функциональными группами НДИ, пользуясь глобальным опытом, накопленным институтом. Учет различных точек зрения, выраженных местными партнерами и штатными работниками, позволяет разрабатывать тематические расписания, лучшие отражающие характеристики местных условий и наиболее эффективные методы, применявшиеся как в национальном, так и в международном масштабе.*

## ВЫБОР И ПОДГОТОВКА ИНСТРУКТОРОВ И ПРИГЛАШЕННЫХ ДОКЛАДЧИКОВ

Независимо от того, насколько точно определены цели программы и ее тематическое расписание, недостаточно квалифицированные инструкторы могут подорвать любые усилия; использование высококвалифицированных инструкторов — залог успешного осуществления программы. Поэтому штатные работники НДИ часто опасаются рисковать, выбирая неизвестных им инструкторов или инструкторов, способности которых еще не были проверены в рамках программ института, вместо этого обращаясь к тем инструкторам, с которыми они уже сотрудничали в прошлом. В то же время инструкторы, осуществлявшие программы в прошлом, могут оказаться недоступными или неподходящими для запланированной подготовки, так как в каждой конкретной сфере требуются определенные навыки или понимание региональных условий. Кандидатуру нового инструктора полезно рассматривать также в том случае, если, судя по всему, его квалификация и способности хорошо соответствуют целям программы. Как правило, персонал института выбирает инструкторов из числа участников местных структур связи, получая отзывы работников других выездных отделений института в том же регионе и консультируясь со своими коллегами из Вашингтонского управления.

В дополнение к инструкторам может оказаться полезным также включение в состав группы, осуществляющей программу, приглашенного докладчика, способного предложить уникальную точку зрения на тот или иной вопрос или обладающего знаниями, соответствующими теме семинара и характеру аудитории. Специалисты, способные привлечь внимание аудитории практическими примерами, всегда популярны среди участников, которые ценят опыт, накопленный в реальной жизни. Приглашенный докладчик может быть, например, выборным должностным лицом; он может порекомендовать способы получения доступа к процессу принятия решений о включении кандидатов в партийный список в рамках пропорциональной системы выборов

*«Было бы полезно, если бы некоторые из выдающихся женщин-руководителей нашей страны могли также участвовать в семинарах в качестве приглашенных лиц. Они могли бы делиться своим опытом и помочь участникам обрести уверенность в том, что достижение реальных результатов возможно».*

*— Женщина, член парламента*

*«Лучшие инструкторы не говорят лишнего. 30% обсуждения должны приходиться на долю инструктора, а 70% — на долю участников. За кратким изложением материала должно следовать продолжительное упражнение с последующим получением полезных отзывов и конструктивных критических замечаний. Мы имеем дело со взрослыми людьми. Чем меньше самолюбия, тем лучше. Некоторые инструкторы, однако, любят слушать самих себя и не могут остановиться».*

*— Женщина, местный инструктор*

представителей.

Или, например, может потребоваться дополнительный работник, выполняющий функции более административного характера, разъясняющий инструкции или способствующий выполнению работ небольшой группы или осуществлению деятельности, выходящей за рамки классных занятий. Человек, участвовавший в прошлом в такой программе, может оказаться полезным в этой роли. В дополнение к подробному ознакомлению

приглашенного докладчика с назначением семинара, не забудьте разъяснять распределение заданий в том случае, если программа осуществляется несколькими инструкторами, чтобы они могли слаженно сотрудничать друг с другом и с инструкторами, стремясь к достижению общей цели.

Подготовьте список идеальных критериев выбора инструкторов и приглашенных докладчиков, способных привлечь интерес аудитории, сравнивая их резюме и обмениваясь мнениями с теми, кто помогает вам в поиске персонала. Подробно определите требуемые профессиональные знания в той области, которой посвящена программа, личный опыт, знание языка и понимание особенностей конкретной страны или региона и отсортируйте эти критерии в последовательности, соответствующей степени их важности. Рассмотрите также репутацию кандидатов в качестве инструкторов и соответствующие результаты, достигнутые ими в прошлом. В прошлом, приходил ли инструктор на занятия, будучи хорошо осведомлен о целях занятия? Умел ли инструктор составлять обоснованное политическое суждение? Приводил ли инструктор свой доклад в соответствие с местным контекстом? Демонстрировал ли инструктор эффективные навыки представления информации? В то время, как свободное владение языком и понимание особенностей региона весьма желательны, они, как правило, имеют меньшее значение, чем превосходная репутация инструктора в том, что касается умения вовлекать участников в обсуждение, знакомство инструктора с обсуждаемой темой или практический опыт. С учетом последнего критерия, по возможности ищите инструкторов, способных поделиться опытом, соответствующим теме семинара — например, женщин, уже выставлявших свои кандидатуры и занимавших выборные должности.

Для эффективного инструктора характерны сочетание развитых навыков представления информации и умения слушать других, а также подход, позволяющий инструктору приспособляться в затруднительных ситуациях по мере их возникновения. В некоторых случаях целесообразно учитывать ожидаемый участниками семинара объем знаний инструкторов. Например, участники, более опытные в той сфере, которой посвящены занятия, или занимавшие высокие руководящие посты, могут не одобрить инструктора, у которого нет сходного опыта. Как упоминалось выше, понимание основных особенностей страны и контекста имеет существенное значение, но качественный ознакомительный материал и консультации со знающим персоналом, особенно с персоналом, знакомым с обсуждаемыми вопросами и текущим политическим климатом, могут достаточно разъяснить инструктору обстоятельства для того, чтобы он мог соответствующим образом адаптировать свои доклады.

Помимо других недостатков, свойственных неэффективным инструкторам, они не понимают или не применяют методы, подходящие в отношении совершеннолетних слушателей. В отличие от детей, взрослые учащиеся, как правило, уже накопили значительный жизненный опыт, служащий основой для их обучения, и больше всего интересуются пониманием факторов, имеющих

*«Я совершенно уверен в том, что зрительный контакт — почти повсеместное явление. Но в некоторых местах он считается неподобающим. Опытный инструктор спросит: «Так это принято делать в моей стране — допускается ли это у вас?»»*

непосредственное отношение к их работе. К числу других недостатков инструкторов могут относиться недостаточный опыт работы в обсуждаемой сфере или недостаточное ее понимание, плохая подготовка, монополизация обсуждения, монотонное чтение лекции, неумение откликаться на потребности участников, приспособлять информацию к местному контексту и демонстрировать актуальные примеры. Важно также постоянно следить за уровнем вовлечения участников, предоставляя каждому возможность высказываться — ни один из участников не должен преобладать в ходе семинара, и обсуждение не должно отклоняться от рассматриваемой темы. Осуществляя подготовку совершеннолетних лиц, инструкторы должны проявлять особое уважение к опыту и взглядам самих участников и координировать обучение в атмосфере сотрудничества.

Осуществляя поиск инструкторов, оценивайте, повлияет ли на эффективность инструктора его или ее происхождение из той или иной страны. В некоторых местах это может не иметь значения, в других участники могут предпочитать инструкторов из определенных стран или считать их более достойными доверия, хотя такие предпочтения могут быть различными в зависимости от партийной принадлежности и политической идеологии. Может оказаться нецелесообразным, например, использование инструктора из страны, отношения которой со страной, представленной участниками, носят напряженный или враждебный характер, или из страны, уровень демократического развития которой считается отсталым в стране целевой аудитории или слишком продвинутом для того, чтобы соответствующий опыт был актуален.

Еще один требующий решения вопрос заключается в том, следует ли привлекать к проведению подготовительных семинаров иностранных специалистов — индивидуально или в сочетании с местными инструкторами. Ответ на этот вопрос во многом зависит от доступности в стране целевой аудитории соответствующих знаний, позволяющих охватить тематическую сферу подготовки. К числу других факторов, которые следует учитывать, относятся представления участников об опыте политической деятельности в других странах (положительные или отрицательные), а также соображения, связанные с затратами. Международных инструкторов могут считать более объективными, чем тех, которые происходят из той же страны или из того же региона, хотя важно привлекать инструкторов из стран, политические системы которых сходны с системой страны целевой аудитории. С другой стороны, в зависимости от того, в какой стране проводятся семинары, инструкторы, не говорящие на местном языке или использующие в своих докладах слишком много незнакомых слушателям терминов, могут создавать затруднительные ситуации и снижать эффективность обучения. Может оказаться целесообразным привлечение талантливых местных инструкторов или людей, служащих образцом для подражания, из страны или региона участников семинара — людей, способных делиться уроками, вынесенными на основе личного опыта. Нередко использование сочетания местных и международных инструкторов обеспечивает полезное слияние опыта, примеров и понимания как международных стандартов, так и местных условий и культуры.

*«Не все, что инструктор говорил о проведении кампаний в поддержку кандидатов, применимо в наших условиях; инструктор говорил о поддержке друзей в качестве кандидатов, а это в данном случае не имело смысла».*

*— Участница программы*

В целом, как женщины, так и мужчины могут осуществлять эффективную подготовку женщин. По сути дела, привлечение инструкторов-мужчин наравне с их коллегами-женщинами может оказаться полезным, так как оно может предоставить участникам возможность знакомиться с различными точками зрения, моделировать основанные на взаимном уважении взаимодействия между мужчинами и женщинами, и помогать женщинам более уверенно выражать свои взгляды в среде смешанного состава. В некоторых ситуациях, однако, участницы могут чувствовать себя удобнее, если занятия будут вести только инструкторы-женщины. Может оказаться полезным изучение возможностей сочетания этих подходов в ходе осуществления программы, предусматривающей использование инструкторов и приглашенных докладчиков.

Как отмечалось выше, высококачественные информационные ресурсы, такие, как описания местных условий, справочники, последние новости и личные консультации, могут способствовать подготовке тех инструкторов и других, вовлеченных в осуществление программы лиц, которым могут потребоваться дополнительные сведения о контексте конкретной страны. В дополнение к предоставлению справочных материалов, сотрудничайте с инструкторами, приводя их доклады в соответствие с местной политической средой и текущими событиями. Например, персонал института может подготавливать инструкторов заранее, проводя серию кратких ознакомительных совещаний, в ходе которых инструктора могут познакомиться с участниками семинара, обсудить материалы и разработать тематическое расписание. Инструкторы могут делиться содержанием своих докладов или практиковаться в представлении этих докладов перед аудиторией, состоящей из работников института, прежде чем приступить к подготовке участников. Многократное использование опытных инструкторов укрепляет взаимосвязи между людьми, осуществляющими программу, и обеспечивает ее последовательность и целостность.

Независимо от выбора инструкторов, важно разнообразить состав лиц, выступающих в ходе семинара, так как участникам может наскучить слушать выступление одного и того же инструктора целый день, даже если он умеет интересно разъяснять материал. Хотя бюджетные и прочие соображения могут ограничивать число вовлеченных в программу инструкторов, использование штатных работников в качестве координаторов и посредников может вносить разнообразие в иллюстрированные доклады и помогать им играть более заметную роль. Вовлечение приглашенных докладчиков в качестве содокладчиков или предложение должностным лицам выступать на церемониях открытия или закрытия программ открывает возможности для представления различных точек зрения и способствует привлечению интереса участников.

## **ВЫБОР И ОЦЕНКА УЧАСТНИКОВ**

### *Идентификация участников*

В большинстве случаев руководители местных организаций становятся важнейшими источниками информации, позволяющей выбирать надлежащих участников программ подготовки — как правило, из числа самих руководителей. Такой подход обеспечивает

заинтересованность руководителей в успехе программы и способствует также сотрудничеству НДИ с участницами, занимающими влиятельные посты в своих организациях, что повышает вероятность практического применения ими усвоенного материала. Обращаясь за рекомендациями, четко определяйте критерии с тем, чтобы их сущность соотносилась с потребностями участников и соответствовала объему их знаний. С другой стороны, процессы конкурсной подачи заявок или проведения интервью могут способствовать ощущению участниками личной заинтересованности в осуществлении программы подготовки. В целом, характер процесса подачи заявок должен соответствовать объему программы подготовки — чем больше масштаб программы, тем более всеохватывающим должен быть процесс выбора участников.

К сожалению, международные организации нередко воздерживаются от установления связей за пределами своих собственных структур и повторно приглашают одну и ту же группу женщин участвовать в каждой из предлагаемых ими программ подготовки. Хотя такой метод помогает развивать навыки и способности определенных индивидуальных лиц, он исключает женщин, не пользующихся сходным доступом к возможностям подготовки. Персоналу НДИ следует по возможности применять справедливый и гласный процесс предоставления возможностей подготовки, независимо от применяемого подхода. В том, что касается приглашений как таковых, рассмотрите возможность совместного их подписания с главами организаций или политических партий — это поможет убедить участников в заинтересованности всех вовлеченных в программу организаций.

#### ***Вербовка участниц программы подготовки в Косово***

*«Вербовка была важнейшим фактором, от которого зависел успех программы. Мы выбирали в качестве участниц программы тех, кто активно проявлял себя в различных секторах. Например, в сотрудничестве с Американским университетом в Косово мы идентифицировали 20 их студентов. После этого женщин просили заполнять формы заявок. Затем с ними проводились интервью. Затем мы провели ознакомительное совещание с теми, кого выбрали. Мы объяснили этим женщинам, в чем заключалась наша программа, и каковы ее цели. Мы обсудили с ними проект тематического расписания занятий и даже материально-техническое обеспечение. Мы вкратце пояснили, что от них ожидалось. Это помогло внушить им ответственное отношение к участию в нашей программе».*

*— Работник НДИ*

#### ***Оценка потребностей участников***

Основное содержание семинара должно соответствовать объему знаний и опыта участников; всегда подготавливайте целесообразный, легко поддающийся пониманию материал, соотносящийся с потребностями и приоритетами слушателей. С этой целью рассмотрите возможность предложения лицам, приглашенным участвовать в семинаре, заполнить вопросник, посвященный их навыкам и опыту, еще перед началом подготовки. Не забудьте разъяснить назначение такой оценки с тем, чтобы участники понимали, что

вопросник связан не с их отбором, а скорее с необходимостью уточнить и сделать более актуальным содержание программы. Поделитесь ответами участников с инструкторами, чтобы они могли привести свои доклады в соответствие с фактическими особенностями аудитории.

Время от времени, в ходе проведения семинаров как таковых, может становиться очевидным, что преподаваемый материал не отвечает объему опыта и знаний участников; это может объясняться рядом различных причин. Например, персонал, участвовавший в работе «Цыганской академии политического руководства» НДИ, разработал программу обучения женщин в Болгарии навыкам политической агитации. Когда осуществление программы уже началось, однако, стало очевидно, что участницы неправильно понимали терминологию и считали, что политическая агитация фактически заключалась в предоставлении услуг. Заметив это, персонал НДИ и инструкторы решили пересмотреть запланированные занятия таким образом, чтобы сосредоточить внимание на основных принципах правозащитной агитации и обеспечить правильное понимание терминов всеми участницами. Умение инструкторов приспосабливаться к изменившейся ситуации, в конечном счете, позволило решить серьезную проблему, но этот пример подчеркивает важность заблаговременной оценки объема знаний участников, позволяющей приводить содержание занятий и докладов в соответствие с фактическими характеристиками аудитории.

### ***Однородность и разнородность состава групп подготовки***

В процессе предварительного отбора следует решить, что будет лучше соответствовать целям программы — формирование группы участников, отличающихся сходными характеристиками, такими, как возраст, региональное происхождение и опыт участия в политической деятельности, или группы, состав которой отражает разнообразие населения страны.

В некоторых случаях подготовка может оказаться более полезной целевой аудитории, состоящей из людей только определенного типа — например, ознакомительные занятия для избранных членов парламента или подготовительные семинары для кандидатов районного уровня, готовящихся к муниципальным выборам. В других ситуациях смешанный состав аудитории, включающей выборных должностных лиц, как местного, так и национального уровня, может способствовать достижению конечной цели всей программы подготовки — например, установлению связей между женщинами со всех концов страны, занимающими выборные должности, или вовлечению молодых женщин в процесс развития их навыков руководства. Независимо от состава целевой аудитории или применяемого подхода, учитывайте возможность привлечения женщин, которых, как правило, отодвигают на второй план или исключают из процесса участия в политической деятельности — например, малоимущих женщин, представительниц сельских районов, или женщин - инвалидов. Учитывайте также интересы организаций-партнеров, которые могут диктовать более многосторонний, всеохватывающий подход к подготовке, отвечающий разнообразным интересам и потребностям этих организаций.

## *Число участников*

Оптимальное число участников варьируется в зависимости от обсуждаемой темы, возможностей, существующих в месте проведения семинара, и других факторов. Если группа большая, занятия становятся менее интерактивными; в связи с этим следует ограничивать число участников таким образом, чтобы все они могли быть в полной мере вовлечены в запланированные виды деятельности. С этой целью рассмотрите возможность ограничения числа упражнений, вовлекающих всю группу участников, и выделения большего количества времени работе с небольшими группами. В тех случаях, когда число женщин, обращающихся за помощью, значительно превышает возможности программы подготовки, подумайте о проектировании семинаров, проведение которых можно было бы многократно повторять в разных местах. Занятия такого рода можно дублировать, осуществляя подготовку небольших групп участников и (или) распространяя информацию и материалы посредством последовательной их передачи одними участниками другим в рамках программы подготовки инструкторов или на менее официальной основе. Кроме того, в тех ситуациях, когда вы стремитесь охватить в рамках программы подготовки как можно большее число людей — например, в случае проведения семинаров для потенциальных политических кандидатов — НДИ может удовлетворять потребности большего числа участников, сотрудничая с важнейшими партнерами и обеспечивая их доступность в процессе поддержки кандидатов после окончания программы.

Число участников и продолжительность программы подготовки следует определять на основе желательных результатов и целей подготовки. Если назначение подготовки заключается в формировании группы женщин, обладающих конкретными знаниями, навыками и опытом, позволяющими им эффективно выполнять намеченные роли или задачи (например, сформировать женскую фракцию в парламенте или создать агитационную структуру связей, объединяющую представителей различных кругов населения), более эффективной будет работа с относительно небольшой группой женщин на протяжении длительного времени. Сходным образом, программа подготовки инструкторов становится наиболее эффективной, если первоначальная группа опытных инструкторов способна передать навыки разъяснения материала более многочисленной группе женщин — например, женщинам, представляющей различные политические партии в различных районах страны. Тем не менее, если цель программы заключается в обмене информацией или навыками с большим количеством женщин — например, в процессе разъяснения женщинам изменений порядка голосования, подготовки женщин, работающих на избирательных участках, или развития основных навыков ведения политических кампаний среди женщин, готовящихся к районным выборам — более эффективной окажется подготовка максимального возможного числа участниц. Более массовая, но менее интенсивная подготовка нередко используется с целью разъяснения женщинам основных принципов равноправия полов и участия женщин в политической жизни, стимулирующего их вовлечение в политику. Такое первоначальное ознакомление с политической деятельностью может приводить к дальнейшей заинтересованности участников в конкретных программах и возможностях, в зависимости от их устремлений. Например, в рамках программы НДИ в Косово проводится ежегодный семинар под наименованием «Неделя женщин», в котором участвуют сто женщин, посвященный

целому ряду вопросов, а за этим семинаром следует ряд более интенсивных подготовительных занятий для менее многочисленной группы женщин.

### ***Подготовка многопартийных и однопартийных групп***

Проектируя программы подготовки членов политических партий, рассматривайте вопрос о том, следует ли применять многопартийный или однопартийный подход. Преимущество многопартийных семинаров состоит в том, что они позволяют развить представление об общих проблемах, установить общие цели и способствовать межпартийному взаимодействию, терпимости и согласованию позиций. Тем не менее, однопартийные семинары также играют свою полезную роль. Например, в то время, как аудитория смешанного состава может гармонично участвовать в общих обсуждениях таких тем, как проведение политических кампаний и формирование внутривнутрипартийных структур, участники могут почувствовать себя неудобно, обсуждая конкретные детали подходов их политических партий к решению таких вопросов или того, каким образом они фактически намерены применять предлагаемые стратегии в ходе предстоящих выборов. В таких случаях следует рассматривать возможность проведения отдельных занятий малыми группами с тем, чтобы представители каждой из политических партий, могли вести конфиденциальные обсуждения под руководством инструкторов.

Помимо вовлечения партийных руководителей в процесс отбора участников или их использования в качестве докладчиков, важно учитывать также способы их дальнейшего вовлечения в однопартийные или многопартийные программы. Такое вовлечение не обязательно означает официальное предоставление им ролей инструкторов, но оно может принимать форму выполнения ими функций приглашенных докладчиков или неофициальных наблюдателей, приглашенных на ленч или на вечерний прием. Участие партийных руководителей следует осторожно координировать, внимательно учитывая связанные с этим политические соображения — но, когда это целесообразно, вовлечение партийных руководителей в процесс проведения семинаров в качестве приглашенных докладчиков или наблюдателей может способствовать лучшему усвоению материала, разъясняемого участникам программы и привлечению дополнительного внимания к проблемам участия женщин в политической деятельности в целом, а также предоставлять им возможности наблюдать активное участие женщин, представляющих их политические партии.

## **РАЗРАБОТКА СОДЕРЖАНИЯ МАТЕРИАЛОВ СЕМИНАРА**

### ***Адаптация содержания***

Одно из условий разработки успешной программы подготовки заключается в приспособлении содержания к характеристикам конкретной страны, делаям разьясняемый материал

39

*«Две женщины из Норвегии обсуждали процесс сбора финансовых средств. Они предложили покупать розы для женщин в качестве одной из стратегий проведения политической кампании, но в Сербии это не получится, потому что у нас даже нет денег на бензин!»*

*— Участница программы подготовки*

актуальным и не противоречащим культурным предпочтениям. В противном случае участники могут не интересоваться докладами или даже недружелюбно относиться к инструкторам. Как правило, такое расхождение интересов имеет место, когда международные инструкторы недостаточно подготовлены или уделяли недостаточное количество времени модификации их материалов с учетом предварительного ознакомления с особенностями аудитории. Например, инструкторы могут приводить примеры, неприменимые в стране участников семинара, применять стереотипные представления или не учитывать возможности и ограничения, существующие в стране, где проводится семинар — все это может отчуждать участников. Особенности местной культуры необходимо учитывать на всем протяжении программы — начиная с предварительных упражнений, снимающих напряжение в группе, и кончая основным содержанием занятий.

Контекст имеет большое значение, но он не должен препятствовать приведению примеров и разъяснению стратегий, относящихся к другой стране или к другому региону, если за этим следует целесообразное обсуждение того, каким образом такие же методы можно было бы применять в местных условиях. В таких случаях инструкторы должны понимать, что они могут столкнуться с сопротивлением участников, и подготовиться к координации обсуждения, направленной на усвоение основных принципов, демонстрируемых опытом, а не на сравнение культурных различий.

Кроме того, инструктор должен учитывать демографическое и социально-экономическое происхождение участников, с составом которых могут быть связаны различные трудности. Например, содержание занятия, посвященного одновременному выполнению различных функций и координации затрат времени, будет различным в зависимости от того, к кому вы обращаетесь — к хорошо образованным и обеспеченным женщинам, живущим в городе, где доступ к компьютерам и гимнастическим залам не составляет проблемы, или к безграмотным членом сельского совета, которых в основном беспокоит возможность своевременного приготовления ужина для семьи, способность съездить в центр, когда им требуются самые необходимые услуги, и т. п.

### ***Форматы занятий в рамках семинаров***

Штатный персонал и инструкторы должны совместно определять наиболее целесообразный формат проведения занятий, способствующий обучению участников и, как правило, предусматривающий то или иное сочетание теории и практики. В отличие от семинаров, на которых говорят только инструкторы и приглашенные докладчики, участники, как правило, предпочитают интерактивные занятия, вовлекающие слушателей в обсуждение, так как они позволяют им практиковаться в применении новых навыков, задавать вопросы и учиться друг у друга.

*«Если я прочту описание метода, я вряд ли его запомню. Если я буду практиковаться в применении метода самостоятельно, может быть, мне удастся его запомнить, но я наверняка его запомню, если буду практиковаться вместе с вами».*

— Участница программы  
подготовки НДИ

Основываясь на этой модели, инструкторы делают краткие доклады, посвященные определенной теме и охватывающие некоторые из ее теоретических аспектов, а затем координируют выполняемые участниками упражнения, в ходе которых они не только могут практиковаться в примене-

нии усвоенного материала, но и получать непосредственные отзывы инструкторов и своих коллег. Упражнения могут выполняться всей группой участников или индивидуальными участниками, в зависимости от характера упражнения и состава группы. Инструкторы должны стремиться к вовлечению в интерактивную деятельность всех участников группы. Упражнения могут быть посвящены, помимо прочего, исполнению ролей в рамках того или иного сценария, имитации разработки планов проведения политических кампаний, заполнению вопросников или анкет, позволяющих оценивать потребности и приоритеты местной общины, составлению текстов пресс-релизов и подготовке планов действий в рамках агитационных кампаний. Если это целесообразно, можно поручать участникам заранее подготавливать те или иные материалы — например, текст трехминутной речи — которые можно использовать в процессе практического применения навыков и совершенствовать на всем протяжении семинара, посвященного представлению информации. Разрабатывая практические упражнения и занятия, имитирующие те или иные ситуации, важно создавать условия, как можно более близкие к тем, с которыми участники могут сталкиваться в действительности. Например, в ходе подготовки женщин-кандидатов в Иордании персонал принес телевизионные камеры и осветительные прожекторы, чтобы практиковаться в проведении интервью средствами массовой информации. Различные форматы проведения занятий можно найти в образцах тематических расписаний семинаров, включенных в материалы для подготовки, содержащиеся на компакт-диске, сопровождающем наше руководство.

### ***Методы вовлечения участников и обучение совершеннолетних лиц***

Проектируя содержание семинара и методы его представления, учитывайте, что взрослые учащиеся, как правило, лучше всего усваивают новую информацию посредством практического опыта и интерактивного обсуждения, позволяющего им связывать новые концепции с их собственными знаниями и жизненным опытом. Взрослым участником необходимо время для того, чтобы «переварить» и оценить новую информацию и хорошо ее запомнить. В противном случае она быстро улечивается, когда участники достигают предела своей способности усваивать новую информацию и перестают обращать достаточное внимание на инструкторов, которые с таким же успехом могли бы обращаться к стене. Исследования показывают, что взрослые слушатели способны усваивать новую информацию всего лишь в течение примерно 20 минут.

Для того чтобы способствовать эффективному обучению взрослых участников, полезно подразделять содержание занятия на небольшие секции, уделяя достаточное время обработке новой информации совершеннолетними учащимися и размышлению о ней, применяя последовательность «изложение содержания — вовлечение участников — пересмотр пройденного материала» (Content-Participation-Review, CPR)<sup>13</sup>.

- *Изложение содержания.* Кратко разъясните тему занятия и важнейшие связанные с ней концепции (менее десяти минут).

---

<sup>13</sup> Подход «изложение содержания — вовлечение участников — пересмотр пройденного материала» (CPR) был разработан Бобом Пайком из отдела разработки методов подготовки (Creating Training Techniques) и заимствован из материалов, подготовленных неправительственной организацией Mango and Inside.

- *Вовлечение участников.* Координируйте упражнение или деятельность, позволяющие участникам выполнять задания на тему занятия — например, попросите их поразмышлять о том или ином вопросе и ответить на него или организуйте выполнение упражнения, требующего более активного участия. Такой подход предоставляет участникам возможность усваивать разъясненные концепции и связывать их со своим опытом, что важно, когда аудитория состоит из взрослых людей (от пяти до десяти минут).
- *Пересмотр пройденного материала.* Снова перечислите основные концепции разъясненного материала, связывая их с проделанным упражнением и с отзывами участников (от двух до восьми минут).

Дополнительные рекомендации можно найти в подготовительных материалах, сопровождающих наше руководство, в частности, в модуле, посвященном навыкам инструктажа и координации выполнения упражнений.

Для идентификации, адаптации и разработки подготовительных материалов требуются существенные затраты времени и ресурсов. Инструкторы нередко предоставляют материалы, используемые на семинарах, но, как упоминалось выше, не все материалы приведены в соответствие с локальным контекстом. Наше руководство и сопровождающие его материалы были разработаны с целью их использования персоналом, партнерами и инструкторами в качестве исходной, подлежащей дальнейшей модификации информации.

Например, модуль, посвященный проведению политических кампаний, в большинстве случаев нельзя считать достаточно подготовленным, если он не включает раздел, посвященный использованию социальных информационных сетей. Не забудьте пользоваться имеющимися ресурсами НДИ с тем, чтобы дополнять эти подготовительные материалы и обеспечивать включение в программу подготовки лучших методов и полезных выводов, основанных на глобальном опыте работы, выполнявшейся НДИ.

Определяйте содержание и формат материалов на основе контекста страны, характеристик участников и формата самой программы подготовки. Хотя существуют самые различные мнения по поводу того, какого рода подготовительные материалы наиболее эффективны, ниже приводится краткая сводка некоторых возможных вариантов. Выбирая формат подготовки, всегда следует учитывать состав аудитории, так как участник, от которого ожидается дальнейшая подготовка в той или иной сфере, скорее согласится прочесть многостраничное руководство, чем участник, ответственный за проведение политической кампании, которому окажутся более полезными краткие, посвященные конкретным вопросам образцы практических средств. Сходным образом, учитывайте состав аудитории, определяя степень подробности предлагаемых ей материалов. Например, если уровень грамотности участников низок, подготавливайте краткие, прямолинейно освещающие темы занятий материалы и включайте в них графики и иллюстрации.

- *Раздаточные материалы* полезны для демонстрации кратких сводок важнейших подходов и привлечения внимания к основным концепциям, разъяснявшимся более подробно на подготовительном семинаре. К числу раздаточных материалов могут

относиться также вопросники или другие документы, используемые в ходе выполнения упражнений группами участников или индивидуальными участниками, а также домашние задания.

- *Руководства* содержат более подробную информацию, посвященную различным темам. Руководства — полезные источники справочной информации, используемой впоследствии в качестве конкретных рекомендаций для кандидатов в ходе предвыборной кампании или рекомендаций, используемых инструкторами после прохождения ими курса подготовки инструкторов. Руководства могут содержать также материалы, дополняющие содержание семинаров или позволяющие получить сведения, для разъяснения которых во время занятий не было достаточного времени. Кроме того, руководства могут содержать информацию и выводы, основанные на опыте осуществления многоэтапных программ и предназначенные для дальнейшего распространения.
- *Копии докладов.* Многие участники программ подготовки предпочитают получить распечатанные копии доклада, что позволяет им не вести конспект доклада во время занятия. Учитывая то, что самые эффективные доклады, как правило, отличаются краткостью и освещают только важнейшие концепции, распечатанные копии докладов в формате PowerPoint, получаемые участниками семинара, следует сопровождать разъяснениями основных пунктов, приведенными в разделах примечаний (Notes). Важно переводить стратегически важные материалы на языки тех стран, где проводятся семинары, и обеспечивать доступ как к распечатанным материалам, так и к материалам в электронном формате.
- *Брошюры с иллюстрациями и графиками,* предпочтительны в тех регионах, где наблюдаются широко распространенная неграмотность или отсутствие привычки к чтению. Кроме того, следует рассмотреть возможность предоставления подготовительных материалов в переплете — это может быть более дорого, но переплетенные материалы скорее будут храниться участниками, нежели раздаточные материалы на отдельных страницах.
- *Электронные ресурсы.* В дополнение к докладам в электронном формате, рассмотрите возможность использования других визуальных и прочих учебных пособий, таких, как короткие видеозаписи, сетевые структуры связи и примеры в электронном формате; все это, конечно, зависит от возможности доступа участников к соответствующим технологическим средствам в их стране.
- *Образцы материалов.* Образцы типичных материалов, используемых в ходе агитационных или предвыборных кампаний, могут оказаться чрезвычайно полезными для участников, когда они начинают практически применять концепции, разъясненные в рамках программы подготовки. Так же, как и любые другие материалы, такие образцы следует приводить в соответствие с локальным контекстом.

Разъясняя материал, инструкторы часто полагаются на слайды в формате PowerPoint. Помните, что для максимальной эффективности таких слайдов требуется краткость изложения. Сводите к минимуму количество текста и используйте иллюстрации и схемы, демонстрируя основные концепции. Определяя количество текста на слайдах, рассмотрите возможность применения «правила 6 x 6»: не более шести слов в строке и не более шести

строк на каждом слайде. Кроме того, по возможности ограничивайте содержание каждого слайда одной идеей или концепцией.

### ***Обеспечение актуальности подготовки в Южном Судане***

*Персонал НДИ в Южном Судане применяет доказавший свою эффективность на практике процесс адаптации материалов, обеспечивающий их актуальность и культурную целесообразность. Привычка к чтению не характерна для культуры населения Южного Судана, в связи с чем материалы приспособлялись с использованием множества изображений, сопровождавшихся кратким текстом, набранным крупным шрифтом. Персонал тестировал эффективность предварительных вариантов материалов, подтверждая их актуальность, культурную целесообразность и соответствие уровню знаний целевой аудитории, рассылая материалы работникам местных подразделений и проводя тематические опросы групп населения с использованием черновых вариантов материалов.*

### ***Использование технологических средств передачи информации и связи (ИСТ)***

По мере целесообразности такого подхода, рассматривайте возможности использования и обсуждения в рамках программы подготовки технологических средств, таких, как системы передачи коротких сообщений (SMS), форум Facebook и сетевые сайты типа iKNOW Politics — как для того, чтобы познакомить участников с такими средствами, так и для того, чтобы изучить возможности их применения в ходе их политической деятельности. Новые технологические средства революционизируют методы взаимодействия людей, осуществления коммерческой деятельности и даже проведения политических кампаний; тем не менее, женщины традиционно меньше пользовались преимуществами таких технологических средств по сравнению с мужчинами. Для того, чтобы их навыки использования технологических средств не уступали навыкам мужчин, женщины могут приобретать такие навыки в ходе подготовки, лучше понимая соответствующие технологии. Научившись эффективно использовать таких средств, женщины могут применять их с тем, чтобы добиваться продвижения в структурах своих политических партий и гражданских общественных организаций, а также в процессе агитационной работы среди местного населения, коллег и избирателей.

Благодаря их простоте, быстрдействию и экономичности, электронная почта, мобильные телефоны и социальные информационные сети стали ценными средствами проведения исследований, представления информации и политической агитации. Ознакомление женщин с этими технологическими средствами в ходе подготовительных семинаров, в том числе выделение времени на разъяснение стратегий применения этих средств и усвоение практических навыков их использования, позволяет женщинам приобретать новые возможности координации действий, обмена ресурсами, проведения исследований и, в конечном счете, защиты их общих интересов. Обучение женщин основанное на технологии методам представления информации и агитационной деятельности позволяет им сравниваться со своими коллегами мужского пола или даже превзойти их в умении пользоваться соответствующими навыками, что обеспечивает их представительство в

рядах политической партии или их участие в обсуждениях, которые ведутся руководством организаций.

В рамках программ подготовки следует использовать различные методы представления информации и рассматривать возможности использования тех технологических средств, к которым женщины уже могут иметь доступ — с тем, чтобы программа охватывала максимальное возможное число женщин. В качестве одного из проектов, в рамках которых использовалось множество различных средств представления информации, можно назвать проект Viva el Voto, осуществлявшийся в ходе выборов в Никарагуа. Пользователи этой платформы могли представлять отчеты о любых связанных с выборами проблемах, компрометирующих демократический процесс, применяя системы передачи кратких текстовых сообщений (SMS), электронную почту и формы, размещенные на сетевых сайтах, с помощью технологических средств, к которым они имели более или менее регулярный доступ и которыми они уже умели пользоваться. Рассматривая модели такого типа, участники могут планировать способы представления информации целевым группам населения с использованием наиболее целесообразных технологических средств. Технология помогает также участникам программ подготовки поддерживать связь между собой и с другими после завершения программы. Женщины, участвующие в политической деятельности, нередко чувствуют себя изолированными в среде, традиционно исключавшей женщин. Сайт iKNOWPolitics, например, служит сетевым интерактивным рабочим пространством для активистов, способствующих продвижению женщин на политической арене. Полезно научить женщин осуществлять поиск материалов на этом сайте и пользоваться его функциями. В качестве другого примера можно привести фирму Souktel, формирующую сети передачи коротких текстовых сообщений (SMS) (сходные со списками электронных почтовых адресов), позволяющие их пользователям задавать вопросы и обмениваться информацией с коллегами-женщинами. Такая структура связи обеспечивает возможность доступа ко всем ресурсам, предлагаемым коллегами, и к группам поддержки в любое время и в любом месте, способствуя коллективному обучению и проведению подготовительных курсов с использованием экономичного и долгосрочного механизма обмена знаниями, и позволяет недостаточно представленным группам населения связываться в реальном масштабе времени, устраняя необходимость в поездках и личных встречах. Использование таких средств может быть чрезвычайно эффективным, но для этого группа пользователей должна быть предварительно обучена методам их применения и способна обучать других доступу к таким средствам и их использованию.

Определяя, какие технологические средства передачи информации и связи следует применять в рамках программ подготовки, следует учитывать несколько факторов. В рамках этого процесса принятия решений принимайте во внимание распространенность и популярность тех или иных технологических средств в стране или в регионе, доступ женщин к технологическим средствам и уровень их умения ими пользоваться, возможность использования электронной почты и любые виды риска, связанного с защитой информации, которые требуется учитывать и предотвращать. Важно рассмотреть вопрос о том, не подвергнет ли женщин какой-либо опасности использование ими того или иного технологического средства. В условиях, в которых технологические средства

передачи информации и связи еще не общеприняты, а права женщин ограничены, распространение недостаточно доступных и вызывающих зависть технологических средств может приводить к привлечению нежелательного внимания к женщинам, участвующим в проекте.

## **КООРДИНАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

### *Организационное материально-техническое обеспечение и связанные с ним проблемы*

Хотя на первый взгляд материально-техническое обеспечение играет второстепенную роль по сравнению с программой как таковой, хорошая координация и правильная организация мероприятия могут оказывать огромное влияние на восприятие мероприятия его участниками. Накопив опыт проведения тысяч программ подготовки по всему миру на протяжении последних 30 лет, персонал НДИ хорошо разбирается в координации материально-технического обеспечения; тем не менее, всегда полезно напомнить о необходимости уделять время и внимание логистике программы. К числу связанных с материальным обеспечением вопросов относятся эффективное распределение времени, способность организаторов и инструкторов приспосабливаться к изменяющимся условиям, создание комфортной и безопасной среды обучения, обеспечение бесперебойного функционирования оборудования, умение предусматривать возможные потребности и проблемы и заблаговременное, тщательное планирование мероприятия. Несмотря на все попытки предотвратить такое положение вещей, планирование программ подготовки нередко осуществляется в последнюю минуту. Ни один семинар не обходится без тех или иных затруднений, и всегда возникают проблемы, в какой-то степени, не поддающиеся контролю со стороны персонала. Не забудьте продумать программу подготовки с начала до конца, попытайтесь предусмотреть возможные проблемы и будьте готовы быстро реагировать в том случае, если случится что-то неожиданное.

### *Лингвистические соображения*

Владение языком и перевод могут обеспечить успех семинара или привести к его провалу. Учитывая трудности, связанные с переводом, иногда полезно сотрудничать с инструкторами, говорящими на местном языке, и заранее убедиться в том, что все участники говорят на одном языке. Если используется перевод, рассмотрите влияние различных диалектов, а также необходимость заранее выделить дополнительное время на перевод материалов и на собеседование с устным переводчиком, посвященное важнейшим терминам, перевод которых может быть затруднен. Если будет использоваться последовательный, а не синхронный перевод, учитывайте, что изложение содержания семинара займет в два раза больше времени, в связи с чем следует соответствующим образом планировать занятия, укорачивая и упрощая текст подготовительных докладов. Тем не менее, если это допускается имеющимися ресурсами и если доступны опытные

*«Язык — не самая важная вещь. Если содержание доклада актуально, и инструктор умеет привлечь внимание аудитории, участники готовы примириться с недостатками перевода».*  
— Работник НДИ

устные переводчики и используемое ими оборудование, перевод не обязательно становится препятствием и может оказаться очень полезным, если услуги переводчиков делают возможным участие самого подходящего инструктора. Выбирая инструкторов, следует внимательно рассматривать необходимость использования переводчиков, так как перевод может создавать как воображаемые, так и реальные препятствия для обучения и вовлечения участников программы.

### ***Составление расписания и координация затрат времени***

Планируя расписание семинара, учитывайте перерывы, в том числе перерывы на ленч. Перерывы могут потребоваться между занятиями или даже посреди занятия, в зависимости от общего расписания. Учитывайте также, что участникам потребуется время на неофициальные обсуждения и установление связей. Перерыв на кофе или чай обычно от 15 до 30 минут, а перерыв на ленч, как правило, один или два часа, опять же в зависимости от общего расписания и культурных традиций (в том числе, выделение времени на молитвы). Полезно также выделить время на отдых и дополнительные групповые виды деятельности, такие, как осмотр достопримечательностей, если семинар проводится не в том населенном пункте, где проживают участники.

Предусмотрите необходимость отвечать на вопросы, связанные с затратами и расписанием, и включите ответы на такие вопросы в справочные материалы для участников, если они не будут уже разъяснены в процессе приглашения участников. Организация коллективного развлечения или ужина в первый вечер может помочь создать дружественную атмосферу в группе, хотя вполне возможно, что участникам придется заплатить за ужин самим. Если это так, стоимость необходимо ясно указать. Важно определить ожидаемые результаты любой работы, которую потребуется выполнять по вечерам и в то же время выделить достаточное время для отдыха и общения участников; в противном случае участники могут начать терять интерес к программе или пропускать занятия. Кроме того, возможно, что некоторым участникам придется совмещать работу и личные обязанности с расписанием подготовки, в связи с чем они должны будут отлучаться и заниматься своими делами в периоды между занятиями.

Соблюдение расписания необходимо, чтобы было достаточно времени на разъяснение материала, а также на его обсуждение участниками и выполнение ими упражнений. Рассмотрите возможность назначения штатного работника, которому будет поручен тщательный контроль соблюдения расписания подготовки, координации затрат времени инструкторами на протяжении дня и определения того, целесообразно ли будет то или иное изменение расписания. Например, участники могут выразить интерес к той или иной теме или сосредоточить внимание на конкретной концепции или каком-либо навыке, в связи с чем для них может оказаться полезным выполнение дополнительного упражнения перед тем, как они перейдут к следующей теме. Вопрос о том, следует ли отклониться от первоначального плана и откорректировать расписание занятий, решается коллективно, иногда с учетом мнений участников, на основе общих целей программы подготовки.

### ***Основные правила поведения участников программы подготовки***

Установите, в сотрудничестве с инструкторами, основные правила поведения участников программы подготовки — помимо прочего, такие, как обязательство не делиться подробностями личной жизни с другими участниками за пределами классной комнаты, проявлять уважение друг к другу, выступая с замечаниями и выражая мнения, а также выключать мобильные телефоны или компьютеры во время семинара. В зависимости от ситуации, может потребоваться предварительное краткое разъяснение инструкторам затруднений, с которыми могут столкнуться участники, чтобы инструкторы были готовы к возникновению возможных проблем. Например, на подготовительном семинаре для представителей нескольких различных политических партий могут возникать напряжения, отсутствующие на занятиях, посвященных агитационным кампаниям гражданских общественных организаций, или может возникнуть необходимость не затрагивать темы, вызывающие болезненную реакцию в условиях, сложившихся после вооруженного конфликта. На занятиях для взрослых может быть полезным получить отзывы участников, разъясняющих их представление о среде обучения, комфортной для всех присутствующих, и совместно окончательно определить основные правила поведения в самом начале программы.

### ***Условия подготовки***

Выбирая подходящее место для проведения семинара, определите степень его политической нейтральности, безопасность этого места и его доступность для участников. По мере необходимости, учитывайте также религиозные соображения. Классы для занятий должны быть комфортными и способствующими обучению. Учитывайте такие характеристики места проведения семинара, как освещение, температура, наличие звуковоспроизводящего оборудования и видеоаппаратуры, технические возможности и возможности перевода, наличие кафетерия или других вариантов питания, а также комфортабельность стульев, если занятия проводятся за столом; а также возможность менять конфигурацию помещений так, чтобы позволить участникам активно участвовать в занятиях и дополнительных видах деятельности.

Еще один вопрос заключается в том, следует ли проводить подготовку внутри страны или пригласить женщин в какое-либо место, находящееся за границей. Как правило, НДИ осуществляет программы подготовки внутри страны, если нет убедительных причин для их проведения за границей, так как обычно это связано с меньшими затратами и позволяет привлечь большее число женщин. Решайте этот вопрос заблаговременно, так как от него зависит бюджет программы. Рассматривая доводы «за и против» проведения подготовительного семинара внутри страны, рекомендуется учитывать следующие вопросы.

- Безопасно ли переезжать внутри страны?
- Возникнут ли какие-либо проблемы, связанные с обеспечением безопасности, если будет сформирована группа женщин разнообразного состава?
- Возможно ли привлечение специалистов из-за границы, если таких специалистов нет внутри страны?
- Есть ли подходящее место для проведения занятий с участием целевой группы?

- Существуют ли примеры проведения семинаров в другой стране, которые могут оказаться полезными в рамках процесса обучения?
- В случае осуществления региональной программы, существует ли место проведения семинара, «нейтральное» с точки зрения его участников?

### ***Снабжение и оборудование***

Запланируйте достаточный запас материалов и оборудования, необходимых инструкторам и участникам в ходе занятий. Всегда имейте под рукой основные материалы, такие, как карточки для указания имени, ручки, фломастеры, откидные плакаты и липкая лента. Заранее протестируйте работоспособность оборудования переводчиков и аудиовизуального оборудования, такого, как микрофоны и проекторы. В большинстве отделений НДИ хранится стандартный перечень материалов и оборудования, необходимых при проведении занятий. Образец такого перечня можно найти в сопровождающих подготовительные модули материалах. Не забудьте спросить инструкторов, какие особые принадлежности могут им понадобиться при выступлении с докладами.

### ***Уход за детьми, эскорт и поддержка транспортировки***

Важно предусматривать необходимость ухода за детьми во время проведения семинаров и упрощения поездок участников в место проведения семинара и обратно, в том числе покрытия расходов, связанных с этими поездками, особенно в тех случаях, когда посещаемость зависит от одного или нескольких таких факторов. Например, в Буркина-Фасо НДИ финансировал уход за детьми женщин, посетивших пятидневный семинар, посвященный подготовке молодых женщин, участвующих в деятельности политических партий. В рамках программы покрывалась также стоимость проживания и питания лиц, осуществлявших уход за детьми, и самих детей. Во время перерывов женщины могли кормить детей или обедать вместе с детьми, а ухаживающие за детьми лица были вместе с матерями во время всех трапез и совместных мероприятий. Сходным образом, в Афганистане питание и дополнительные помещения предоставлялись махрамам, то есть сопровождавшим женщин лицам мужского пола, участвовавшим в многодневной конференции вместе с приглашенными женщинами. Удовлетворение таких потребностей участников, однако, связано дополнительными расходами, и их следует принимать во внимание на этапе проектирования программы. Выбор места и времени проведения семинара, сводящих к минимуму нарушение привычного распорядка повседневной жизни участников, может способствовать преодолению возможных препятствий, связанных с такими потребностями. Например, проведение подготовительных занятий в нескольких городах с тем, чтобы участникам не приходилось уезжать далеко от дома, может способствовать их регулярному посещению занятий. Важно отметить, что требования спонсоров, относящиеся к допустимым издержкам, необходимо учитывать при использовании любой предлагаемой помощи с тем, чтобы обеспечивалось соблюдение действующих правил и постановлений. Если условия финансирования не допускают удовлетворение тех или иных потребностей участников, возможно, что организаци-

партнеры могли бы оказывать соответствующую поддержку, или что такие потребности могут быть удовлетворены другими изобретательными способами.

### ***Роли штатных работников и инструкторов***

Численность штатного персонала зависит от множества факторов, в том числе от проекта и масштаба программы подготовки, от того, будет ли она осуществляться в отделении НДИ или на другом объекте, а также от того, какие инструкторы будут использоваться — местные, региональные или иностранные. Определите и разъясните конкретные функции и обязанности штатного персонала, инструкторов и приглашенных докладчиков. Назначьте штатных работников, ответственных за материально-техническое обеспечение, координацию поставок, идентификацию и подготовку инструкторов, составление тематического расписания и т. п. Рекомендуются, чтобы персонал, ответственный за решение финансовых и административных вопросов, принимал участие в координации материально-технического обеспечения с тем, чтобы обеспечивалось выполнение операций в соответствии с действующими внутриорганизационными правилами и с соблюдением требований сторон, предоставляющих субсидии. Кроме того, определите, каким образом представители высшего руководства регионального отделения или управления в Вашингтоне, округ Колумбия, будут вовлечены в проведение подготовительных занятий в сотрудничестве с основными координаторами программы. Заблаговременно, до начала подготовки, связывайтесь с инструкторами, рекомендуя им справочные материалы, проводя телефонные конференции и организуя подготовительные совещания в стране осуществления программы. По мере приближения даты начала занятий и на всем протяжении этих занятий ежедневно связывайтесь с проводящими мероприятие штатными работниками, инструкторами и приглашенными докладчиками с тем, чтобы обсуждать достигнутые ими успехи, решать любые возникающие проблемы и планировать деятельность на следующий день.

### ***Освещение программ средствами массовой информации***

Освещение программ средствами массовой информации может стать эффективным средством пропаганды важности участия женщин в политической жизни и делать партнеров НДИ более заметными в глазах общественности. В некоторых условиях, однако, привлечение внимания средств массовой информации к программе подготовки может оказаться нецелесообразным или вызывать нежелательную реакцию — например, проведение семинаров, посвященных подготовке агитационных кампаний, может вызывать нарекания в стране, где гражданская общественная деятельность стеснена ограничениями. На этапах планирования программы, консультируясь с директором местного отделения института, заранее обсудите вопрос о том, как следует рассматривать запросы представителей средств массовой информации. Даже если освещение программы средствами массовой информации нежелательно, совершенно необходимо разработать стратегию эффективного взаимодействия с представителями прессы, которые могут приходить на семинары или проводить неожиданные интервью с участниками в коридорах.

Если будет решено, что освещение программы средствами массовой информации желательно, пригласите журналистов и представителей других СМИ посетить конкретные занятия. В зависимости от объема программы подготовки, может оказаться целесообразным привлечение фирмы, специализирующейся в области поддержания связей с представителями СМИ, чтобы работники этой фирмы служили посредниками и помогали решать, следует ли допускать представителей прессы к тем или иным видам деятельности. Как правило, представителей СМИ допускают только на церемонии открытия и закрытия программы, а также, возможно, на пленарные заседания. Избегайте предоставления прессы доступа к подготовительным семинарам, на которых присутствие представителей СМИ препятствует искреннему и открытому обсуждению вопросов участниками. Консультируясь с участниками и организациями-партнерами, заранее определите, желают ли они, чтобы представители прессы проводили с ними интервью, с тем, чтобы они были готовы обсуждать программу подготовки и то, как она соотносится с текущими проблемами и возможностями, существующими в стране целевой аудитории. Если будут проводиться интервью со штатными работниками НДИ, они обязаны соблюдать правила взаимодействия персонала института с представителями СМИ, приведенными в справочнике для служащих. После того, как будет назначено время проведения интервью, обеспечьте, по мере необходимости, предоставление услуг устных переводчиков.

## **Мероприятия и агитация по окончании семинара**

По завершении программы подготовки персонал НДИ должен стремиться к установлению и укреплению связей между участниками программы и политическими партиями и другими существенными учреждениями и организациями с тем, чтобы участники могли применять свои недавно усвоенные навыки.

Хотя это может быть затруднительно, учитывая ограниченность ресурсов, чрезвычайно важно, чтобы стороны, осуществляющие программы, поддерживали и развивали связи с организациями или политическими партиями, которые представляли участники, после завершения программы подготовки. Некоторые такие взаимодействия диктуются характером программ, проводившихся в той или иной стране. В тех странах, где продолжается сотрудничество с политическими партиями, и не только с представляющими их женщинами, принятие последующих мер более вероятно. В других странах, где у НДИ нет непосредственных программных связей с партиями или другими заинтересованными сторонами, такое взаимодействие может быть более проблематичным. Небольшие субсидии и другие

*«Вы предлагаете превосходную подготовку для женщин, но вам нужно больше сотрудничать с политическими партиями. Вам нужно пытаться приоткрыть двери для женщин. У женщин, возвращающихся после подготовительных семинаров, нет никаких шансов на продвижение в партийных организациях. У них есть навыки и знания, но их не приветствуют. Теперь они слишком подготовлены, слишком активны. НДИ, так же, как и другие международные организации, может оказать некоторое влияние и способствовать тому, чтобы перед нами открыли двери».*

продолжающиеся проекты в рамках гражданских общественных групп и социальных структур также могут способствовать поддержанию связей с организациями и участниками в долгосрочной перспективе.

Некоторые участники подготовительных программ НДИ отмечали трудность получения признания после их участия в таких программах, а некоторых случаях их участие фактически сделало их продвижение еще более затруднительным, так как их рассматривали как угрозу устоявшемуся положению вещей. Персоналу следует предусматривать поддержание связей с участниками и оказание влияния на различных действующих лиц и лиц, принимающих решения, с тем, чтобы способствовать применению участниками их новых навыков и знаний. НДИ может представлять рекомендации таким различным действующим лицам, но, в конечном счете, именно от таких лиц будет зависеть внедрение внутриорганизационных изменений, предоставляющих женщинам доступ и возможности.

В организациях, как правило, нет официальных механизмов, обеспечивающих обмен опытом, накопленным женщинами в ходе программ подготовки. Отзывы о программах подготовки НДИ позволяют предположить, что руководители политических партий рассматривают участников наших программ как ответственных за инициативное предложение обмена накопленным ими опытом, но выдвижение таких инициатив может быть затруднительными для женщин в тех случаях, когда они не видят соответствующих возможностей. Женщины должны поддерживать одна другую в том, что относится к обмену знаниями и применению новых навыков, а лица, осуществляющие программы, должны по возможности рекомендовать руководителям предоставлять участникам возможности обмена опытом и использования их навыков в рамках их партийных или организационных структур.

## **V. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ: ИЗМЕРЕНИЕ УСПЕХА**

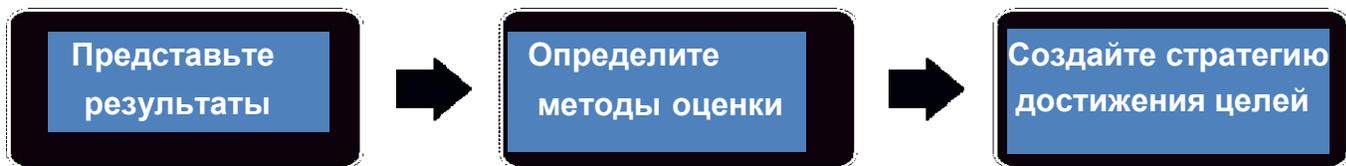
Контроль и оценка (M&E) программ — средство обучения, нередко помогающее планировать дальнейшее вмешательство с учетом того, что оказалось, а что не оказалось эффективным. Контроль и оценку подготовительных семинаров следует предусматривать на всех этапах программы с тем, чтобы обеспечивалось выделение достаточных времени, персонала и финансовых ресурсов. На этапе проектирования программы результаты анализа контекста и вклад важнейших действующих лиц должны определять задачи и цели программы, которыми будет руководствоваться персонал с тем, чтобы он понимал, к чему следует стремиться и как измерять оказываемое воздействие. С учетом этих целей и задач разрабатывается также тематическое расписание занятий, обеспечивающее соответствие содержания докладов потребностям и интересам участников, а также тех организаций и учреждений, которые они представляют. В ходе осуществления программы контроль и оценка помогают определять, осуществляется ли программа надлежащим образом и, по мере необходимости, вносить изменения на всем ее протяжении.

Такой процесс не только полезен в том, что он обеспечивает проектирование программ подготовки с учетом потребностей участников, но, в конечном счете, он способствует достижению и закреплению успеха посредством определения эффективности достижения желательных результатов в рамках программы. Возможность измерять и запечатлеть достижение успеха имеет решающее значение для программ стимуляции участия женщин в политической деятельности и всей деятельности НДИ в целом, так как это помогает обосновывать необходимость осуществления дальнейших программ.

Для того, чтобы эффективно определять воздействие программ, штатные работники должны систематически получать и анализировать относящиеся к подготовке отзывы и результаты; в противном случае в программах подготовки могут возникать пробелы и упущения. Рассматривая вопрос о том, как контролировать и оценивать программу, персонал должен учитывать, какого рода измерения будут применяться с целью оценки эффективности, а также то, как часто или когда будет оцениваться достигнутый прогресс. Персоналу следует разрабатывать стратегию оценки, предусматривающую использование надлежащих средств и последующие меры, позволяющие эффективно оценивать краткосрочное и долгосрочное воздействие.

## **СТРАТЕГИЯ ОЦЕНКИ**

Оценка программы, по сути дела — исходный пункт разработки программы подготовки. Начинать, представляя себе завершение, думая о том, что будет достигнуто в результате осуществления программы и в связи с каждым конкретным видом деятельности в рамках программы. Представляйте себе ожидаемые результаты и способы измерения их достижения. Проектируйте средства, необходимые для измерения результатов. Затем сформируйте стратегию, которая с самого начала будет способствовать достижению группой ее целей.



- Этап 1.** *Детально представьте ожидаемые результаты программы и идентифицируйте важнейшие показатели.*
- Этап 2.** *Определите, какие методы будут использоваться для сбора такой информации, и когда они будут использоваться. Сбор полезных данных можно производить посредством письменного заполнения оценочных форм участниками и проведения персоналом интервью с участниками и поддержания с ними связи по окончании программы, а также посредством проведения обсуждений «за круглым столом».*
- Этап 3.** *Установите расписание процесса оценки и выделение ресурсов, необходимых для этого. Сроки сбора данных по окончании подготовки могут зависеть от сроков проведения выборов или других мероприятий; кроме того, сбор данных можно производить периодически на всем протяжении дальнейшей реализации проекта с тем, чтобы запечатлеть успехи и изменения поведения со временем.*
- Этап 4.** *Подготовьте материалы и средства на основе стратегии оценки.*
- Этап 5.** *Идентифицируйте поддающиеся измерению и достижимые результаты и используйте методы контроля и оценки программы, позволяющие запечатлеть эти результаты.*

## ПОЛУЧЕНИЕ ОТЗЫВОВ НЕПОСРЕДСТВЕННО В ХОДЕ ЗАНЯТИЙ

Ряд средств позволяет получать отзывы участников непосредственно в ходе занятий. Устные отзывы участников можно получать неофициально во время перерывов, в конце каждого дня и во время заключительного занятия. Интервью и опросы по окончании семинаров также могут иметь существенное значение в тех ситуациях, когда участники не умеют писать или почему-либо опасаются предоставлять письменные отзывы. Кроме того, участники могут предоставлять письменные отзывы в ходе ежедневных и (или) окончательных оценок, перед проведением тестов и после него, а также во время опросов на семинаре. Следует подготовить вопросы, позволяющие оценивать степень усвоения участниками новых знаний, навыков, поведенческих характеристик и ценностей, а также получать их отзывы, относящиеся к самому семинару.

***Включение оценки в расписание семинара***  
*Не забудьте выделить время для оценки, составляя тематическое расписание подготовки. Это позволит вам получать вдумчивые отзывы и дать участникам понять, что их вклад высоко ценится.*

Оценочные формы позволяют регистрировать отзывы участников и инструкторов на различных этапах процесса. Формы оценки всего семинара или ежедневной оценки используются с тем, чтобы запечатлеть непосредственные отзывы во время проведения семинара или сразу после его окончания. Вопросники такого типа должны быть краткими и должны содержать в основном вопросы, предлагающие выбор из ряда ответов, но следует предусматривать также дополнительную графу для тех, кто желает выразить замечания. По мере необходимости такие формы следует переводить на язык или языки участников. Если осуществляются многоэтапные программы подготовки, важно подготовить общую форму оценки всех программы подготовки, более подробную и всестороннюю, чем формы оценки семинара и ежедневной оценки, содержащую вопросы об общем содержании, структуре и организации программы. Несмотря на то, что вопросы, позволяющие развернутые ответы, требуют больших затрат времени, как правило, такие вопросы позволяют получать отзывы и замечания в большем объеме. Наконец, полезно подготовить форму оценки для инструкторов и специалистов. Такую форму можно разработать на основе формы оценки всего подготовительного семинара, и она может способствовать подготовке письменных отчетов. Образец формы оценки можно найти среди подготовительных материалов, сопровождающих наше руководство (см. ознакомительную папку «Начните с этого», содержащую образцы оценочных форм, используемых до начала семинара и после его окончания). Вопросники можно раздавать как участникам семинара, так и инструкторам, штатным работникам и другим лицам, вовлеченным в проведение семинара, хотя может потребоваться приспособление этих вопросников к составу конкретных аудиторий.

Имейте в виду, что семинары — не более чем первый этап более продолжительного процесса обучения, изменения поведенческих характеристик и влияния на целевую политическую среду, в которой осуществляется программа. Оценивая результаты семинаров, четко определяйте, какие аспекты этого более крупномасштабного процесса вы измеряете. Вопросники для оценки семинаров позволяют определять реакцию участников на образовательные процессы, применяемые на семинаре, эффективность инструкторов и то, чему, с точки зрения участников, они научились. В рамках любого образовательного процесса могут существовать расхождения между тем, чему участники фактически учатся, и тем, как они представляют себе усвоенные знания. Например, участник может помнить важнейшие концепции и термины, но лишь поверхностно представлять себе их смысл или возможности применения полученной информации. Более надежную оценку результатов семинара можно структурировать в формате теста, измеряющего фактическое усвоение новых знаний, навыков и (или) подходов; тем не менее, проведение таких тестов не всегда практически целесообразно в рамках неофициальной атмосферы обучения совершеннолетних участников, особенно в тех случаях, когда целевая аудитория состоит из выборных должностных лиц. Хотя они полезны для сбора непосредственных отзывов на семинарах, вопросники для оценки семинаров не позволяют измерять изменения поведенческих характеристик за пределами семинаров (т. е. эффективность применения навыков) или воздействие навыков в более широком контексте (т. е. изменения контекста, возникающие вследствие применения участниками новых знаний, навыков и (или) подходов).

Ниже перечисляются важнейшие этапы разработки вопросника для оценки семинара, позволяющего измерять как реакцию участников на процесс подготовки, так и вынесенные ими уроки.

**Этап 1.** Идентифицируйте цели семинара и результаты обучения.

**Этап 2.** Создайте категории количественной и качественной оценки, которые могут быть использованы в вопроснике с целью измерения каждого из результатов обучения.

**Этап 3.** Проанализируйте результаты опроса и сравните их с желательными целями и результатами обучения.

После раздачи вопросников необходимо проанализировать полученные отзывы. Помните о том, что представления участников о том, чему они научились, могут недостаточно точно отражать то, чему они фактически научились. Только проверка уровня знаний или непосредственное наблюдение за применением навыков позволяют измерять фактические результаты обучения. Если используются вопросники для ежедневной оценки, проводите совещания штатного персонала и инструкторов непосредственно по окончании первого дня подготовки с тем, чтобы просмотреть заполненные вопросники и сообщить группе о полученных отзывах. С учетом таких непосредственных отзывов лица, осуществляющие программу, могут откорректировать, по мере необходимости, подход к подготовке и впоследствии предусмотреть дальнейшие виды деятельности и интервью.

*«Я не могу говорить от имени всей страны, но то в своем окружении я видел, что представляющие нашу партию женщины, прошедшие подготовку, умели более четко выражать свои взгляды. Им была свойственна большая уверенность в себе. Иногда они ссылаются на программы подготовки. Они говорят, что тот или иной вопрос им известен благодаря подготовке, полученной ими в ходе программы НДИ».*

## **СРЕДНЕСРОЧНЫЕ И ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПОДХОДЫ**

В дополнение к запечатлению отзывов участников непосредственно в ходе занятий, предусматривайте среднесрочные и долгосрочные подходы к измерению воздействия подготовки. На протяжении семинара могут оказаться полезными также идентификация участников, которые могут иметь особое значение для прослеживания результатов, и проведение интервью с такими женщинами в ходе мероприятия с тем, чтобы определить исходный уровень, по сравнению с которым будут прослеживаться результаты. Поддерживайте дальнейшую связь с этими участницами, чтобы определять, как они применяли результаты подготовки и чего им удалось достигнуть по окончании семинара или программы. В дополнение к этому методу самостоятельного представления отчетов и оценки, последующие меры можно принимать посредством непосредственного наблюдения за прошедшими подготовкой лицами, а также с помощью организаций и

других заинтересованных сторон, сотрудничающих с этими лицами, с тем, чтобы получать представление о способах применения женщинами усвоенных ими новых навыков, если они их на самом деле применяют. Исследования посредством проведения тематических опросов групповых и (или) индивидуальных опросов лиц, ранее участвовавших в программах подготовки, а также организаций, которые они представляют, также могут быть полезными средствами. Оценки после завершения программ можно проводить на ежеквартальной, полугодовой или ежегодной основе, в зависимости от масштаба программы и других факторов. Продолжающиеся оценки могут способствовать более точному измерению общего воздействия программы на ее участников и на контекст, в котором они работают, а также более крупномасштабных изменений политической среды, возникающих со временем в результате усилий, прилагаемых участниками программы. Такие дальнейшие меры и требуемые для их поддержки ресурсы следует рассматривать на этапах проектирования программы и составления бюджета.

Важно поддерживать и укреплять связи с женщинами, прошедшими подготовку, чтобы содействовать продолжению принятия последующих мер. Это можно делать, связывая прошедших подготовку участниц с новыми участницами программы, поддерживая связь с участницами в рамках дальнейших проектов, используя социальные информационные сети с целью прослеживания деятельности участниц и формирования дальнейших связей, а также посредством получения последних новостей от участниц по телефону и установления связей между ними с использованием системы Skype. Может оказаться полезным также вовлечение прошедших подготовку участников в осуществление дальнейших программ подготовки или проведение собраний прошедших подготовку участников, позволяющих им обмениваться опытом. Это не только полезно самим участникам, но помогает вам поддерживать с ними связь и может способствовать оценке воздействия подготовки со временем. Долгосрочный подход к оценке может предусматривать вовлечение руководителей-мужчин и других действующих лиц в процесс измерения воздействия подготовки участников по окончании семинаров.

### ***Оценка и дальнейшее прослеживание воздействия программ подготовки женщин к участию в политической деятельности, проводившихся в Уганде***

*В ходе нескольких тематических опросов групп участников, прошедших подготовку в Уганде, НДИ получил отзывы, позволявшие оценить программы подготовки и дальнейшие меры, принимавшиеся после их окончания. Прошедшие подготовку участники программы НДИ для молодых членов политических партий подчеркивали полезность поддержания связей с использованием существующих социальных сетей взаимодействия молодых партийных активистов после завершения программы подготовки, позволяющего им узнавать друг от друга последние новости и развивать сотрудничество членов различных политических партий. Кроме того, тематические опросы групп указали на необходимость более эффективного прослеживания деятельности участников программ и принятия дальнейших мер, позволяющих определять результаты, достигнутые участниками после окончания подготовки, в частности, в тех случаях, когда женщины участвовали в семинарах по подготовке кандидатов на выборные должности. К числу других предложений по улучшению методов контроля и оценки относились рекомендации по предоставлению местным партнерам возможностей внедрения более эффективных инициатив контроля и оценки, а также по использованию прошедших подготовку участников в качестве инструкторов и наставников, продолжающих развивать их навыки и социальные*

## **ДРУГИЕ СРЕДСТВА**

Дополнительные средства, такие, как предварительные оценки исходного уровня, эталонные опросы и оценка после прохождения половины курса подготовки, также могут быть предусмотрены с целью измерения изменений в рамках всестороннего плана контроля и оценки программ подготовки. Консультируйтесь со специалистами по контролю и оценке программ, которые помогут вам разработать общую стратегию оценки, а также спроектировать и применять средства оценки.

Эталонные оценки могут быть полезными также при определении способностей имеющейся аудитории и типа помощи, в которой она нуждается в настоящее время, посредством оценки того, что было сделано в прошлом, и что оказалось или не оказалось эффективным. Эталонная оценка — анализ, определяющий ситуацию, существующую перед вмешательством в развитие, в сравнении с результатами которой можно оценивать достигнутый прогресс. К такому анализу могут относиться документирование проблемы развития, определение исходных оценочных значений результатов и показателей воздействия, а также определение оценочной структуры, демонстрирующей изменения в процессе решения проблемы. Это может оказаться очень полезным для определения проекта программы подготовки и ее желательных результатов, обеспечивающего соответствие программы текущим потребностям.

Опросы, определяющие степень развития демократии в сравнении со стандартными показателями, — средство оценки, сочетающее проведение опросов случайно выбранных респондентов с персональными интервью; такие опросы можно периодически проводить в трех целях, определения которых приводятся ниже.

- 1) Обеспечение систематического получения свидетельств существования демократических условий, позволяющих компенсировать хроническую недостаточность надежной информации, относящейся к соответствующей теме.
- 2) Обеспечение программ поддержки демократии с помощью предварительной диагностической оценки. Опросы позволяют получать точную информацию о местонахождении и источниках способствующих и препятствующих демократическому развитию характеристик целевой группы населения. Такую информацию можно использовать при разработке широкомасштабных стратегий и целевых программ.
- 3) Обеспечение платформы для оценки. Осторожное использование сравнительных опросов после окончания программ может обеспечивать получение надежной информации, проливающей свет на воздействие программ и определение того, обеспечили ли какие-либо конкретные программы или сочетания программ внесение вклада в развитие демократии.

В рамках программ подготовки эталонные опросы способствуют проектированию программ, сосредоточивающих внимание не только на симптомах, но и на коренных причинах возникновения преодолеваемых проблем.

НДИ разработал методику проведения эталонных опросов, определяющих степень развития демократии; общее описание методики содержится в справочнике «Прослеживание развития демократии: эталонные опросы в целях диагностической оценки, проектирования программ и оценки воздействия программ».<sup>14</sup>

Могут быть использованы также оценки по завершении половины курса подготовки, проекта или программы. Такие оценки позволяют выявлять эффективные или недостаточно эффективные элементы программ. Они сосредоточивают внимание на обучении и повышении качества программ в том, что касается продуктивности и эффективности, а также на вопросах, относящихся к обеспечению актуальности программы, с учетом первоначально рассматривавшейся проблемы. Кроме того, такие оценки позволяют изучать вопросы долгосрочной жизнеспособности и потенциального воздействия программ, но только предположительно. Они могут оказаться полезными, позволяя выявлять необходимость внесения поправок в ходе осуществления программы с учетом результатов оценки и получать представление об общей эффективности

---

<sup>14</sup> Neil Nevitte, Melissa Estok, *Tracking Democracy: Benchmark surveys for diagnostics, program design and evaluation* («Прослеживание развития демократии: сравнительные опросы в целях диагностической оценки, проектирования программ и оценки воздействия программ»), Вашингтон, Национальный демократический институт.

программы подготовки, хотя это представление будет основано только на непосредственных отзывах.

Проведение тематических опросов групп может оказаться полезным методом сбора качественной информации. Как правило, проводятся опросы небольших групп, включающих от семи до двенадцати участников, ведущих координируемые модератором обсуждения опыта, накопленного участниками, их ощущений и предпочтений, относящихся к теме подготовительного семинара.<sup>15</sup> Тематические опросы групп можно проводить на любом этапе программы. На ранних этапах они могут быть полезными потому, что еще нет достаточной информации о вызывающих интерес вопросах, или потому, что они позволяют определять представления и интересы потенциальных участников программ подготовки, но они могут быть полезными и по завершении семинаров, осмысленно дополняя результаты других, количественных исследований, таких, как опросы, распространение анкет или измерение изменения со временем представлений или поведенческих характеристик.

Интерактивный анализ — еще одна форма проведения исследований, позволяющая участникам идентифицировать важнейшие вопросы и в то же время активно анализировать эти вопросы. Анализ факторов влияния — формат, помогающий участникам выявлять факторы, способствующие достижению их организацией поставленных целей или препятствующих ему. Идентифицируя способствующие и препятствующие факторы, а также стратегии их выгодного использования или преодоления, группа может разработать подход, обеспечивающий бóльшую вероятность достижения установленной цели проекта. Интерактивный анализ можно использовать на этапе проектирования программы с тем, чтобы персонал мог учитывать уроки, вынесенные в ходе осуществления сходных программ в прошлом, в ходе осуществления программы, с целью выявления поправок, которые способствовали бы большей эффективности подготовки или устранению возникших упущений, а также по завершении программы подготовки, с целью идентификации лучших практических методов и выводов.

*«Участники программ подготовки молодежи стали постепенно занимать руководящие посты, и предложенные ими модели стали постепенно восприниматься как нормы членами их политических партий».*

## **УЧЕТ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В РАМКАХ ТЕКУЩИХ И ПОСЛЕДУЮЩИХ ПРОГРАММ**

По мере получения отзывов лица, осуществляющие программу, должны анализировать и регистрировать результаты, учитывая их в рамках текущих и последующих программ.

<sup>15</sup> Центр сбора и оценки информации, относящейся к развитию, Агентства международного развития США (USAID Center for Development Information and Evaluation) (1996), *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Conducting Focus Group Interviews* («Рекомендации по контролю и оценке эффективности: проведение тематических групповых интервью»).

Замечания и рассказы женщин, относящиеся к полезному использованию ими результатов их участия в программах подготовки с целью продвижения в структурах их организаций, способствуют подтверждению эффективности программ подготовки, регистрации ожидавшихся и неожиданных результатов и обоснованию продолжения финансирования программ. С учетом анализа результатов могут быть идентифицированы области, в которых успех не очевиден или в которых, согласно отзывам, наблюдаются упущения. Это помогает выявлять неэффективные аспекты программы, в отношении которых могут потребоваться поправки, и обеспечивает согласование содержания учебных материалов потребностям участников, эффективность изложения учебного материала инструкторами и поддержку организационным руководством вовлечению женщин в политическую

*«С тех пор, как мы прошли этот курс подготовки, нам было легче немедленно приступить к делу после того, как нас выбрали в парламент».*

*— Участница курса подготовки*

деятельность по окончании программы подготовки.

На протяжении длительного времени участники программ НДИ добивались успеха, оказывая влияние, демонстрируя навыки руководства и постепенно внедряя новые концепции, с которыми они познакомились на семинарах —

такие, как проведение кампаний «от двери к двери» — в их организациях и в рамках выполняемой ими работы. Женщины отмечали, что программы подготовки НДИ помогали им занять выборные должности и эффективнее выполнять свои обязанности на этих должностях. Кроме того, женщины отмечали, что дух товарищества, сформировавшийся в ходе программ интенсивной подготовки НДИ, таких, как программ проведения ряда последовательных семинаров, помог им сотрудничать после того, как они были выбраны в парламент, или выполнять их функции в качестве политических активистов или членов политических партий.

Такие свидетельства успеха следует регистрировать и прослеживать со временем, хотя это нередко становится трудоемкой задачей. Финансируемые субсидиями программы осуществляются в ограниченные сроки и с использованием ограниченных ресурсов, что затрудняет долгосрочный контроль и измерение воздействия программ. При этом, однако, культивирование структуры социальных связей между участниками проводившихся ранее программ или создание базы данных прошедших подготовку лиц, способствует прослеживанию деятельности участников и дальнейшему поддержанию связей с ними, позволяя узнавать об их успехах и об уроках, вынесенных ими в ходе выполнения их функций. Такие успехи и уроки могут быть также масштабированы или преобразованы в рамках других контекстов. По мере того, как в ходе осуществления программ запечатлеваются их результаты и их воздействие, штатный персонал получает возможности уточнения условий дальнейшего вмешательства, обоснования важности и необходимости выполняемой им работы и привлечения внимания к ценному вкладу женщин в общественную деятельность. Кроме того, продолжающиеся оценки равноправия полов, сосредоточенные на структурных изменениях, наблюдающихся со временем в организациях, политических партиях и учреждениях, могут быть включены в программы подготовки и могут способствовать долгосрочному запечатлению изменений.

## **VI. ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ПРИЛОЖЕНИЕ А. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ТЕМАТИЧЕСКИХ ОПРОСОВ ГРУПП: ОЦЕНКА ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ ДЛЯ ЖЕНЩИН, АКТИВНО УЧАСТВУЮЩИХ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ТЕМАТИЧЕСКИХ ОПРОСОВ ГРУПП УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ<sup>16</sup>**

##### **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня мы попросили вас поделиться своими мнениями по поводу того, как лучше всего передавать знания и навыки таким женщинам, как вы. Мы воспользуемся полученной от вас информацией с тем, чтобы [кратко определите цель вашего исследования]. Благодарим вас за активное участие в нашем занятии. Несмотря на то, что мы будем делать записи, высказанные замечания не будут приписываться конкретным индивидуальным лицам. Пожалуйста, высказывайтесь честно и откровенно — только таким образом мы можем достигнуть нашей цели.

##### **ОПЫТ ПОДГОТОВКИ**

- Подумайте о том, какая программа подготовки или какой семинар,<sup>17</sup> из тех, в которых вы участвовали, вы считаете наилучшими. Что сделало их наилучшими? Пожалуйста, приведите конкретные примеры.
- Подумайте о том, какая программа подготовки или какой семинар, из тех, в которых вы участвовали, вы считаете наихудшими. Что сделало их неудовлетворительными? Пожалуйста, приведите конкретные примеры.

##### **АКТУАЛЬНОСТЬ ПОДГОТОВКИ**

- Считаете ли вы, что программы подготовки или семинары, в которых вы участвовали, были актуальны в контексте вашей страны?
  - Не могли бы вы привести примеры программ или семинаров, которые, по вашему мнению, не были актуальными для вашей страны или могли быть изменены с тем, чтобы они стали более актуальными в вашей ситуации?

---

<sup>16</sup> Сходные рекомендации были разработаны с указанием целевых вопросов для штатных работников и местных инструкторов НДИ; подготовлены также отдельные рекомендации для руководителей организаций.

<sup>17</sup> В целях, предусмотренных этим документом, «программой подготовки» называется общая программа, предназначенная развивать способности и возможности определенной группы, нередко посредством ряда вмешательств, таких, как наставничество, проведение семинаров, консультации и т. п. «Семинаром» называется конкретное мероприятие, в ходе которого участники проходят подготовку, посвященную одной или несколькими темам.

- Считаете ли вы, что программы подготовки или семинары были разработаны надлежащим образом в соответствии с объемом ваших знаний и опыта?
  - Не могли бы вы привести примеры семинаров, которые, по вашему мнению, были слишком сложными или слишком простыми для человека с вашим объемом опыта и знаний?

## **ТЕМЫ ПОДГОТОВКИ**

- Запишите, в последовательности, соответствующей степени их важности, определения пяти навыков, которые, по вашему мнению, необходимы каждой женщине, стремящейся в полной мере и успешно участвовать в политическом процессе. [Проходя по классной комнате, попросите каждую участницу прочесть и разъяснить ее ответы. По мере необходимости проведите последующее обсуждение.]
- Кто из вас участвовал в семинаре, в ходе которого использовались и (или) обсуждались технологические средства, такие, как системы передачи коротких текстовых сообщений (SMS), Facebook или iKNOW Politics? [Спросите тех, кто участвовал в таком семинаре:] Применяли ли вы новые навыки использования технологических средств по окончании семинара? Почему вы их применяли или не применяли?
- Перед началом программы подготовки или семинара, просили ли вас внести свой вклад в их содержание? [Если ответ положителен:] Заметили ли вы, что ваш вклад использовался?

## **ФОРМАТ И СТРУКТУРА ПОДГОТОВКИ**

- Какого типа занятия на семинарах, в том, что относится к их формату или методу изложения, но не к их содержанию, вы нашли наиболее эффективно способствовавшими вашему обучению? [По мере необходимости модератор может привести один или два примера форматов, но только в том случае, если его об этом попросят или если участники не поймут вопрос.] Что показалось вам наиболее эффективным на этих занятиях?
- Программа подготовки может быть спроектирована так, что все соответствующие темы будут освещаться в ходе одного семинара на протяжении нескольких дней — или так, что на протяжении некоторого времени будут проводиться несколько семинаров, посвященных различным темам (например, ежемесячные семинары, посвященные индивидуальным темам). Какой из этих форматов, по вашему мнению, наиболее эффективен, и почему?
- Каково ваше мнение о формате подготовительного семинара в целом? Является ли такой семинар эффективным средством развития и совершенствования женщинами их политических навыков?
  - Какие альтернативы формату подготовительных семинаров вы могли бы рекомендовать, и в каких обстоятельствах?

## **УЧАСТНИКИ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ И СЕМИНАРОВ**

- Учитывая опыт вашего участия в программах подготовки или семинарах, каким образом другие их участники повлияли на качество вашего обучения?

- Насколько сходство с вами или отличие от вас других участников программы подготовки или семинара (в том, что касается возраста, опыта, организационных навыков и т. п.) сделало процесс подготовки более эффективным? Пожалуйста, поясните свое мнение.
- Кто из вас посещал семинары, участницами которых были только женщины? [Спросите тех, кто участвовал в таких семинарах:] Считаете ли вы, что участие в семинаре только женщин оказалось полезным? Почему да или почему нет?
- Кто из вас посещал семинары, участниками которых были и мужчины, и женщины? [Спросите тех, кто участвовал в таких семинарах:] Способствовал ли смешанный состав участников повышению или снижению эффективности подготовки, или же он не оказывал никакого влияния? Чем обосновывается ваше мнение?
- Если бы вы проектировали программу подготовки или семинар, посвященные политическому процессу, какие темы, по вашему мнению, лучше было бы обсуждать только с женщинами, и какие темы вы предпочли бы обсуждать с аудиторией, состоящей из мужчин и женщин? [Примечание: этот вопрос может оказаться излишним, если ответ на него станет очевидным после того, как будут заданы два предыдущих вопроса.]
- [Только при тематическом опросе группы членов политических партий]: Что, по вашему мнению, лучше — программа подготовки или семинар, в которых участвуют представители нескольких политических партий, или те, в которых участвуют только члены вашей политической партии? Чем обосновывается ваше мнение?
  - Каковы преимущества программ подготовки и семинаров, в которых участвуют представители нескольких политических партий?
  - Существуют ли какие-либо конкретные темы, которые было бы более целесообразно обсуждать в аудитории, состоящей из представителей нескольких политических партий? [Примечание: этот вопрос может оказаться излишним, если ответ на него станет очевидным после того, как будет задан предыдущий вопрос.]

## **ИНСТРУКТОРЫ И ПРИГЛАШЕННЫЕ ДОКЛАДЧИКИ**

- Не называя имен, опишите самого лучшего инструктора или приглашенного докладчика, который когда-либо проводил занятие на семинаре, в котором вы участвовали. Что сделало этого человека настолько эффективным?
  - Какие средства использовал этот человек с тем, чтобы вовлечь вас в процесс обучения, посвященный обсуждавшейся теме?
- Не называя имен, поясните, каковы были важнейшие недостатки инструкторов или приглашенных докладчиков, которые, по вашему мнению, оказались неэффективными?
- Каким образом происхождение инструктора или приглашенного докладчика из той или иной страны влияет на его или ее эффективность? [Попросите разъяснить соответствующие преимущества и недостатки.]
  - Какие из следующих инструкторов или приглашенных докладчиков наиболее эффективно способствуют развитию женщинами вашей страны политических навыков, и почему?
    - Происходящие из вашей страны

- Происходящие из того же региона
- Происходящие из страны, похожей на вашу [Если будет выбран этот вариант, попросите участников назвать страну или страны, которые они считают сходными с их страной, и пояснить, чем они похожи.]
- Происходящие из других стран другого региона
- Происхождение инструктора из той или иной страны не имеет значения в том, что касается его или ее эффективности
- Каким образом пол инструктора влияет на его или ее эффективность? [Попросите пояснить влияние пола на эффективность в случае инструкторов-мужчин.]

## **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ**

### **ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ ИЛИ СЕМИНАРА**

- Какова была реакция вашей организации на новые знания и навыки, усвоенные вами в результате участия в программе подготовки или в семинаре? [Попросите пояснить реакцию мужчин, в особенности руководителей, из той же организации.]
- Сколько программ подготовки или семинаров, в которых вы участвовали, включали те или иные последующие виды деятельности, осуществлявшиеся организацией, проводившей курс подготовки? [Если такие программы или семинары посещались:] Опишите, какого типа последующая деятельность осуществлялась, и оказалась ли она полезной для вас.
  - В тех случаях, когда последующая деятельность не осуществлялась, считаете ли вы, что она оказалась бы полезной? [Если ответ положителен:] Какого типа последующая деятельность была бы полезной?
- Кто из вас участвовал в программе подготовки, в рамках которой требовалось осуществить тот или иной проект после окончания семинара или пройти интернатуру? [Спросите тех, кто участвовал в таких программах:]
  - Насколько полезными оказались для вас такой проект или такая интернатура?
  - Опишите, насколько хорошо или плохо программа подготовила вас к осуществлению проекта или к прохождению интернатуры.
  - Получали ли вы дополнительные рекомендации или помощь в ходе осуществления проекта или прохождения интернатуры от инструкторов или организаторов программы? [Если ответ положителен:] Насколько эффективной оказалась такая помощь, и что могло быть сделано для того, чтобы она оказалась еще более полезной?

### **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

- В том, что относится к материально-техническому обеспечению, чем должен отличаться хорошо организованный семинар?
  - Каковы важнейшие проблемы материально-технического обеспечения, с которыми вам приходилось сталкиваться?
- Какое влияние язык оказывает на проведение семинара?
  - Если используются услуги переводчика, каким образом это влияет на проведение семинара? [Попросите разъяснить проблемы, связанные с синхронным или последовательным переводом, с навыками переводчиков, с уровнем понимания

излагаемого материала, со способностью участников взаимодействовать с инструктором и т. п.]

- Что вы думаете об обеспечении ухода за детьми во время проведения семинаров? [Примечание: не задавайте этот вопрос, если в стране участников такой уход за детьми невозможен.]

## **УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И РУКОВОДСТВА**

- Как правило, в рамках программы подготовки или семинара участникам раздаются материалы. Вспоминая о тех материалах, которые вы получали, опишите те из них, которые наиболее эффективно способствовали вашему обучению, и поясните, почему это было так. [Попросите высказать замечания по поводу понятности материалов, языковых проблем, актуальности материалов, степени их подробности.] Какими недостатками отличались материалы, которые, по вашему мнению, оказались бесполезными? [Попросите высказать замечания по поводу соответствия материалов контексту страны и объема знаний и опыта участников.]
  - Каким образом вы использовали — если вы их использовали — материалы по окончании семинара? [Примечание: ответ на этот вопрос может быть получен уже после того, как будет задан предыдущий вопрос.]
- Некоторые инструкторы излагают материал на занятиях, поясняя его слайдами в формате PowerPoint. Считаете ли вы, что такие слайды способствуют вашему обучению? Пожалуйста, поясните.

## **ВЛИЯНИЕ КУРСА ПОДГОТОВКИ, ОРГАНИЗОВАННОГО НДИ**

- Все вы участвовали, по меньшей мере, в одной программе или в одном семинаре НДИ. В чем состояли наибольшие преимущества этой программы или этого семинара?
  - В чем состояли важнейшие недостатки программы подготовки или семинара? Пожалуйста, отвечайте откровенно. Мы проводим опрос вашей группы для того, чтобы найти способы улучшения наших программ.
- Запишите, в последовательности, соответствующей их важности, определения трех способов улучшения будущих программ подготовки и семинаров НДИ. [Поручите каждому из участников зачитать свои рекомендации и, если это целесообразно, обсудите их.]
- Опишите влияние программ подготовки и семинаров, организованных НДИ, если они казали какое-либо влияние, на вашу способность участвовать в политическом процессе. [Попросите пояснить наблюдавшиеся после подготовки изменения и успехи; попросите привести конкретные примеры.]
  - Какую роль могла бы играть дополнительная подготовка в достижении вами ваших целей на политической арене, если она вообще может играть какую-то роль?
- Наблюдались ли непредусмотренные последствия, положительные или отрицательные, которые, по вашему мнению, были вызваны программой подготовки или семинаром?
- На всем протяжении семинара и (или) по окончании мероприятия участников, как правило, просят предоставить их отзывы. Опишите, каким образом это делалось. [Попросите дать письменное или устное описание, указав, какого типа вопросы

задавались и какие при этом применялись количественные и качественные показатели степени эффективности обучения.]

- Что вы могли бы предложить для того, чтобы мы могли получать более откровенные отзывы участников подготовительных программ и организаций, которые они представляют? [Попросите указать формат оценки, конкретные вопросы, которые следует задавать, виды деятельности, осуществляемые по окончании курса подготовки, сроки.]

## УПРАЖНЕНИЕ

- Подразделите участников на группы по три человека. Каждой группе поручите спроектировать программу подготовки или семинар, посвященные какой-либо важнейшей потребности женщин, участвующих в политическом процессе. После определения такой потребности участники должны спроектировать идеальные, с их точки зрения, программу или семинар, посвященные такой потребности. Группы должны предложить свой проект идеальной программы или идеального семинара по окончании выделенных им 20 минут. Каждое описание проекта должно включать, как минимум, следующие элементы.
  - Описание важнейшей потребности участников и целей программы подготовки или семинара.
  - Подробности, относящиеся к составу целевой аудитории. Сколько человек будет участвовать? Каковы будут характеристики участников (пол, возраст, профессия, принадлежность к той или иной организации и т. п.)? Как будет осуществляться отбор участников?
  - Общее описание тем, которым будет посвящен курс подготовки, и причин, по которым подготовка должна быть посвящена этим вопросам.
  - Описание типа инструкторов, ведущих занятия. Их пол? Национальная принадлежность? Профессиональный или академический опыт?
  - Описание раздаточных материалов. Какого типа материалы будут использоваться?
  - Обсуждение продолжительности, расписания и места проведения семинара. Одно мероприятие или серия семинаров, и почему? Сколько часов и дней займет, в общей сложности, курс подготовки? На протяжении скольких дней или по каким дням недели он будет проводиться? Где будут проводиться семинар или семинары (с указанием географического местоположения и типа помещений для проведения семинаров)?
  - Описание деятельности, проектов или интернатуры по окончании курса подготовки, если они предусмотрены
  - План вовлечения мужчин в программу подготовки или проведения семинара (предварительного, в ходе подготовки или по окончании подготовки).

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В. ИНТЕРВЬЮ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН: ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ**

### **ИНТЕРВЬЮ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН: ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ<sup>18</sup>**

- С какими заинтересованными сторонами необходимо связываться по поводу гражданской общественной программы, направленной на стимуляцию участия женщин в политическом процессе?
- На кого окажет влияние гражданская общественная программа, направленная на стимуляцию участия женщин в политическом процессе или на защиту равноправия полов?  
Какие наиболее влиятельные группы занимаются гражданской общественной деятельностью? Какие из этих групп играли роль в стимуляции участия женщин в политическом процессе и в защите равноправия полов? Препятствовали ли какие-либо из них участию женщин в политическом процессе?
- Кто является потенциальными сторонниками предлагаемой программы? Потенциальными противниками? Какие заинтересованные стороны имеют решающее значение для успеха программы?
- Каковы достижения и репутация влиятельных групп, которые можно рассматривать как возможных партнеров или союзников? Каковы возможности этих групп в том, что относится к осуществлению программ?
- Характерна ли для этих групп узкопартийная направленность? Рассматривают ли их как склоняющихся в ту или иную сторону политического спектра?
- Сотрудничали ли эти группы с другими международными организациями в прошлом? Поступали ли положительные отзывы об этих группах? Кто может поделиться наиболее ценными наблюдениями по поводу деятельности этих групп в прошлом?
- Какие женщины — индивидуально или коллективно — были на переднем крае борьбы за улучшение условий участия женщин в политическом процессе? Какие женские группы необходимо проинформировать? Какие из них необходимо вовлекать? Кто считает, что к ним следует обращаться в первую очередь?
- Какие сообщения требуются тем или иным заинтересованным сторонам или группам?

---

<sup>18</sup> Выдержки из глав 4 и 5, «Участие граждан» и «Выборы и политический процесс» руководства «Демократия и проблемы реформ» (*Democracy and the Challenge of Change*).

- Какие другие международные организации обеспечивают поддержку гражданских групп?
- Какова наиболее ценная информация, которую можно получить от заинтересованных сторон в том, что касается проектирования программы?
- Каков уровень вовлечения женщин в проводившиеся ранее выборы в качестве избирателей, наблюдателей и администраторов?
- Каковы сходство и различия между выборами, проводившимися ранее, и нынешними выборами?
- Какая процентная доля женщин зарегистрирована в качестве избирателей и голосует, по сравнению с процентной долей мужчин? Существует ли разница? Если она существует, чем она объясняется?
- Как женщины участвовали раньше в процессе голосования? Соответствовала ли доля голосовавших женщин доле голосовавших мужчин?
- Существуют ли какие-либо особые факторы, препятствующие участию женщин в выборах? Существуют ли какие-либо особые опасности, угрожающие женщинам?
- Проводились ли какие-либо программы просвещения избирателей в ходе предыдущих выборов? Проводились ли какие-либо такие программы именно для избирателей-женщин? Заполнены ли были квоты политических партий (если ими используются квоты)?
- Какие наиболее влиятельные группы участвуют в наблюдении за выборами? Существует ли соответствующая коалиция? Если она существует, участвуют ли в этой коалиции женские организации? Какую процентную долю наблюдателей составляют женщины? Принимаются ли какие-либо конкретные меры по вовлечению женщин-наблюдателей в эти организации?

## **ПРИЛОЖЕНИЕ С. ЗАНЯТИЕ, ПОСВЯЩЕННОЕ ИНТЕРАКТИВНОМУ АНАЛИЗУ: ОЦЕНКА ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ ДЛЯ ЖЕНЩИН-АКТИВИСТОК (РУКОВОДСТВО ДЛЯ КООРДИНАТОРОВ)**

### **ИНТЕРАКТИВНЫЙ АНАЛИЗ: ВВЕДЕНИЕ**

#### *Что такое интерактивный анализ? Что такое анализ факторов влияния?*

Интерактивный анализ — форма исследования, позволяющая аудитории идентифицировать важнейшие вопросы и в то же время участвовать в анализе этих вопросов. Анализ факторов влияния — форма исследования, позволяющая аудитории идентифицировать факторы, способствующие или препятствующие достижению их организацией поставленной цели.

#### *Зачем применяется такой процесс?*

Идентифицируя способствующие и препятствующие факторы и стратегии выгодного использования или преодоления таких факторов, группа может разработать подход, увеличивающий вероятность достижения сформулированной цели проекта.

#### *В каких случаях применяется интерактивный анализ?*

Интерактивный анализ может быть использован на этапе проектирования, так как он помогает персоналу учитывать выводы, сделанные в ходе осуществления сходных программ в прошлом, на этапе осуществления проекта, с целью определения изменений, которые могли бы способствовать повышению эффективности проекта, или по завершении программы — с тем, чтобы определить наилучшие практические методы и усвоенные уроки.

#### *Как осуществляется такой процесс?*

Этот процесс осуществляется посредством проведения ряда упражнений, посвященных краткому коллективному обсуждению вопросов, а также посредством голосования.

### **ПРИМЕНЕНИЕ СРЕДСТВ ИНТЕРАКТИВНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ ЖЕНЩИН**

#### *Кто участвует в процессе интерактивного анализа программы подготовки женщин?*

Персонал региональных отделений и (или) главного управления, знакомый с программами подготовки, в особенности с программами, полезными главным образом женщинам. Необходим также опытный координатор — предпочтительно человек, не участвующий

непосредственно в рассматриваемой программе. В идеальном случае координатором становится человек, в какой-то степени знакомый с методами контроля и оценки; тем не менее, пользуясь соответствующим руководством, любой накопивший практический опыт координатор может подготовиться к выполнению этой роли.

***Сколько времени занимает этот процесс?***

В зависимости от численности группы и того, насколько интенсивно обсуждаются вопросы на занятиях, посвященных дебатам и анализу, процесс может занимать, в среднем, два часа. В идеальном случае группа участников включает от пяти до десяти человек.

***Какие материалы вам потребуются?***

Координатору потребуются фломастеры, откидные плакаты, наклейки для заметок различных цветов, маленькие круглые наклейки различных цветов и липкая лента. Схемы следует подготавливать заранее.

***Как вы можете использовать результаты такого анализа в рамках программы?***

Этот процесс может способствовать идентификации вашей организацией навыков, необходимых женщинам для того, чтобы они могли добиться успеха в политике, а также методики подготовки, которая, скорее всего, позволит женщинам усвоить такие навыки. Этот процесс может способствовать идентификации вашей организацией факторов, способствующих или препятствующих эффективности программ подготовки женщин. Кроме того, коллективные обсуждения и анализ позволяют выявлять стратегии преодоления факторов, оказывающих отрицательное влияние, и выгодного использования положительных факторов, тем самым предоставляя организации возможность разрабатывать новые подходы к осуществлению ее программ.

## ОБЗОР ПОВЕСТКИ ДНЯ ЗАНЯТИЯ

ВРЕМЯ	Оценочный вопрос	Вид деятельности	Результаты	Материалы
10 мин.	<i>Вступительные замечания, представление участников</i>	<b>Снятие напряжения</b>	Создание комфортных условий для открытого выражения мнений	<ul style="list-style-type: none"> <li>Именные нагрудные или настольные таблички</li> <li>Фломастеры</li> </ul>
10 мин.	<i>1. Каковы <u>навыки</u>, необходимые каждой женщине для всестороннего и полноправного участия в политическом процессе?</i>	<b>Выводы на основе краткого обсуждения</b>	Идентификация существенных навыков, которые следует развивать в рамках программ подготовки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Откидной плакат</li> <li>Наклейки для заметок</li> <li>Фломастеры</li> </ul>
5 мин.	<i>2. Каковы <u>важнейшие</u> навыки?</i>	<b>Голосование</b>	Приоритетный список навыков	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маленькие круглые наклейки одного цвета (участники распределяют по 6 наклеек, голосуя за 3 различных навыка)</li> </ul>
10 мин.	<i>3. Какого <u>типа</u> подготовительные занятия, в том, что относится к их формату и методам (но не к их содержанию), эффективно способствовали обучению политических активисток-женщин?</i>	<b>Выводы на основе краткого обсуждения</b>	Идентификация лучших форматов проведения подготовительных занятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Откидной плакат</li> <li>Наклейки для заметок</li> <li>Фломастеры</li> </ul>
5 мин.	<i>4. Какого <u>типа</u> подготовительные занятия оказались наиболее эффективными?</i>	<b>Голосование</b>	Приоритетный список полезности форматов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маленькие круглые наклейки одного цвета (участники распределяют по 6 наклеек, голосуя за 3 различных навыка)</li> </ul>
20 мин.	<i>5. Какие <u>положительные</u> и <u>отрицательные</u> факторы (внутренние или внешние) способствовали или препятствовали проведению эффективных программ подготовки, позволяющих женщинам усваивать навыки и приобретать уверенность в себе, необходимые им для всестороннего и полноправного участия в политическом процессе?</i>	<b>Выводы на основе краткого обсуждения</b>	Ретроспективное размышление, выявляющее препятствия и возможности, связанные с программами подготовки женщин	<ul style="list-style-type: none"> <li>Откидной плакат для анализа факторов влияния с заголовком, определяющим цель</li> <li>Наклейки для заметок 2 цветов (по одному для каждого типа факторов)</li> <li>Фломастеры</li> </ul>
10 мин.	<i>6. Какие <u>положительные</u> и <u>отрицательные</u> факторы оказали наибольшее воздействие на эффективность программ подготовки?</i>	<b>Голосование</b>	Приоритетный список возможностей и препятствий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маленькие круглые наклейки 2 цветов (по одному для каждого типа факторов; каждый участник распределяет 6 наклеек, голосуя за 3 различных фактора)</li> </ul>
30 мин.	<i>7. Какие <u>стратегии</u> вы применяли с тем, чтобы пользоваться преимуществами положительных факторов и преодолевать отрицательные факторы?</i>	<b>Краткое обсуждение</b>	Идентификация использованных стратегий	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 откидных плакатов</li> <li>Наклейки для заметок 2 цветов (по одному для каждого типа факторов)</li> </ul>
10 мин.	<i>8. Какие <u>стратегии</u> были наиболее эффективными, и почему?</i>	<b>Голосование</b>	Приоритетный список стратегий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маленькие круглые наклейки одного цвета (участники распределяют по 6 наклеек, голосуя за 3 различные</li> </ul>

				стратегии)
10 мин.	9. <i>Есть ли другие стратегии вы будете применять в будущем?</i>	<b>Краткое обсуждение</b>	Рассмотрение возможностей внесения изменений в программы подготовки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Откидной плакат</li> </ul>

**1. КАКОВЫ НАВЫКИ, НЕОБХОДИМЫЕ КАЖДОЙ ЖЕНЩИНЕ ДЛЯ ВСЕСТОРОННЕГО И ПОЛНОПРАВНОГО УЧАСТИЯ В ПОЛИТИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ?  
2. В ЧЕМ СОСТОЯТ ВАЖНЕЙШИЕ НАВЫКИ?**

**ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ КООРДИНАТОРА.** Попросите участников коллективно обсудить навыки, необходимые женщинам для участия в политическом процессе. Приведите лишь один пояснительный пример (например, навыки сбора финансовых средств, формирования структур связей и т. п.), если ответы участников после первоначального обсуждения свидетельствуют о том, что они не совсем поняли инструкции. Поручите участникам записать определение каждого из навыков на отдельной наклейке для заметок. По окончании коллективного обсуждения участники могут определить, следует ли, по их мнению, объединить какие-либо сходные навыки под одним общим заголовком. Такое объединение ответов не требуется, но может быть предложено дополнительно.

Попросите представителя одной группы объявить идентифицированные навыки, закрепляя каждую из наклеек для заметок на откидном плакате. Затем выдайте каждому участнику шесть маленьких круглых цветных наклеек, чтобы они проголосовали за важнейшие, с их точки зрения, навыки. Каждый участник голосует индивидуально и молча. Участники могут распределять свои шесть наклеек, голосуя, в любом сочетании, за три различных навыка (по два голоса за каждый навык; четыре голоса за один навык, по одному за каждый из двух остальных и т. п.).

После того, как каждый участник проголосует, координатор подсчитывает число голосов, поданных за каждый навык, и определяет, какой из навыков получил наибольшее число голосов. Координатор объявляет результаты голосования и просит участников поделиться их наблюдениями. Если группа не проявляет инициативу, можно задать вопросы — такие, как приведенные ниже.

- Удивили ли вас результаты голосования?
- Наблюдается ли согласие между участниками?
- Предусмотрено ли усвоение этих навыков в настоящее время в ваших программах подготовки женщин?



**3. КАКОГО ТИПА ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ ЗАНЯТИЯ, В ТОМ, ЧТО ОТНОСИТСЯ К ИХ ФОРМАТУ И МЕТОДАМ (НО НЕ К ИХ СОДЕРЖАНИЮ), ЭФФЕКТИВНО СПОСОБСТВОВАЛИ ОБУЧЕНИЮ ПОЛИТИЧЕСКИХ АКТИВИСТОК-ЖЕНЩИН?  
4. КАКОГО ТИПА ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ ЗАНЯТИЯ ОКАЗАЛИСЬ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ?**

**ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ КООРДИНАТОРА.** Попросите участников коллективно обсудить различные типы подготовительных занятий, эффективно способствовавших обучению политических активисток-женщин. Поясните, что вы заинтересованы в рассмотрении форматов и методов, а не содержания занятий. Приведите лишь один пояснительный пример (например, лекции, практика посредством распределения ролей и т. п.), если ответы участников после первоначального обсуждения свидетельствуют о том, что они не совсем поняли инструкции. Поручите участникам записать определение каждого типа подготовки на отдельной наклейке для заметок. По окончании коллективного обсуждения участники могут определить, следует ли, по их мнению, объединить какие-либо сходные типы занятий под одним общим заголовком. Такое объединение ответов не требуется, но может быть предложено дополнительно.

Попросите представителя одной группы объявить идентифицированные типы занятий, закрепляя каждую из наклеек для заметок на откидном плакате. Затем выдайте каждому участнику шесть маленьких круглых цветных наклеек, чтобы они проголосовали за важнейшие, с их точки зрения, типы занятий. Каждый участник голосует индивидуально и молча. Участники могут распределять свои шесть наклеек, голосуя, в любом сочетании, за три различных типа занятий (по два голоса за каждый тип; четыре голоса за один тип, по одному за каждый из двух остальных и т. п.).

После того, как каждый участник проголосует, координатор подсчитывает число голосов, поданных за каждый тип занятий, и определяет, какой из них получил наибольшее число голосов. Координатор объявляет результаты голосования и просит участников поделиться их наблюдениями. Если группа не проявляет инициативу, можно задать вопросы — такие, как приведенные ниже.

- Удивили ли вас результаты голосования?
- Наблюдается ли согласие между участниками?
- Предусмотрены ли такие форматы в настоящее время в ваших программах подготовки женщин?



**5. КАКИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ (ВНУТРЕННИЕ ИЛИ ВНЕШНИЕ) СПОСОБСТВОВАЛИ ИЛИ ПРЕПЯТСТВОВАЛИ ПРОВЕДЕНИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ЖЕНЩИНАМ УСВАИВАТЬ НАВЫКИ И ПРИОБРЕТАТЬ УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ, НЕОБХОДИМЫЕ ИМ ДЛЯ ВСЕСТОРОННЕГО И ПОЛНОПРАВНОГО УЧАСТИЯ В ПОЛИТИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ?  
6. КАКИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ОКАЗАЛИ НАИБОЛЬШЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ?**

**ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ КООРДИНАТОРА.** Попросите участников коллективно обсудить способствующие (положительные) и препятствующие (отрицательные) факторы, связанные с программами подготовки для политических активисток-женщин. Напомните вышеупомянутую цель подготовки. Попросите участников начать с коллективного обсуждения положительных факторов и записать определение одного фактора на каждой из наклеек для заметок. Поясните участникам, что они могут идентифицировать как внутренние факторы (поддающиеся их контролю), так и внешние факторы (не поддающиеся их контролю). Приведите лишь один пояснительный пример (например, процесс жесткого отбора участников, использование опытных инструкторов и т. п.), если ответы участников после первоначального обсуждения свидетельствуют о том, что они не совсем поняли инструкции. По окончании коллективного обсуждения участники могут определить, следует ли, по их мнению, объединить какие-либо сходные типы факторы под одним общим заголовком. Такое объединение ответов не требуется, но может быть предложено дополнительно.

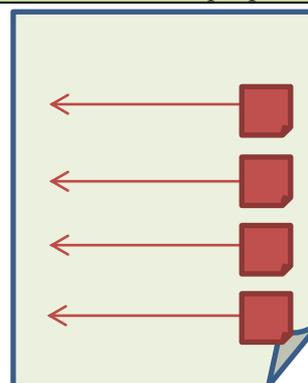
Попросите представителя одной группы объявить идентифицированные факторы, закрепляя каждую из наклеек для заметок на откидном плакате.

Попросите группу повторить процесс в отношении отрицательных факторов. Опять же, приведите лишь один пояснительный пример (например, социально-культурные нормы, безграмотность, неоднозначность ролей, выполняемых женщинами, и т. п.), если станет очевидным, что участники недостаточно хорошо понимают инструкции.

После того, как отрицательные факторы будут определены, и наклейки для заметок с их определениями будут закреплены на откидном плакате, выдайте каждому участнику шесть маленьких круглых цветных наклеек, чтобы они проголосовали за наиболее влиятельные, с их точки зрения, положительные факторы. Участники могут распределять свои шесть наклеек, голосуя, в любом сочетании, за три различных положительных фактора (по два голоса за каждый фактор; четыре голоса за один фактор, по одному за каждый из двух остальных и т. п.). Затем процесс голосования круглыми наклейками (другого цвета) повторяется в отношении отрицательных факторов.

После того, как каждый участник проголосует, координатор подсчитывает число голосов, поданных за каждый фактор, и определяет, какой из них получил наибольшее число голосов. Координатор объявляет результаты голосования и просит участников поделиться их наблюдениями. Если группа не проявляет инициативу, можно задать вопросы — такие, как приведенные ниже.

- Удивили ли вас результаты голосования?
- Наблюдается ли согласие между участниками?
- Каким образом, конкретно, эти факторы повлияли на ваши программы подготовки?



**7. КАКИЕ СТРАТЕГИИ ВЫ ПРИМЕНЯЛИ С ТЕМ, ЧТОБЫ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ И ПРЕОДОЛЕВАТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ?**

**8. КАКИЕ СТРАТЕГИИ БЫЛИ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ, И ПОЧЕМУ?**

**ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ КООРДИНАТОРА.** Определите три важнейших положительных фактора и три важнейших отрицательных фактора (те, которые получили наибольшее число голосов в каждой из категорий). Перечислите все эти факторы в верхней части откидных плакатов (по одному фактору на каждый плакат).

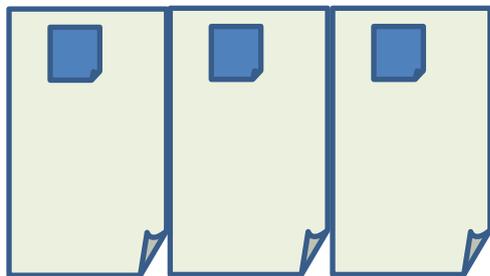
Попросите группу коллективно обсудить стратегии, которые они применяли, чтобы выгодно использовать три важнейших способствующих фактора, а также стратегии, позволявшие им преодолевать три важнейших препятствующих фактора. Это ретроспективное упражнение, в ходе которого участники вспоминают, какие стратегии они действительно применяли в ходе участия в программах подготовки в прошлом.

Попросите представителя одной группы объявить стратегии, применявшиеся в отношении каждого из факторов. Затем выдайте каждому участнику шесть маленьких круглых цветных наклеек одного цвета, чтобы они проголосовали за наиболее эффективные, с их точки зрения, стратегии, способствовавшие достижению цели эффективного проведения программ обучения женщин навыкам и внушения им уверенности, необходимых им для всестороннего и полноправного участия в политическом процессе. Участники могут распределять свои шесть наклеек, голосуя, в любом сочетании, за три различные стратегии (по два голоса за каждую стратегию; четыре голоса за одну стратегию, по одному за каждую из двух остальных и т. п.). Участники могут выбирать стратегии, связанные с положительными и (или) отрицательными факторами в любом сочетании.

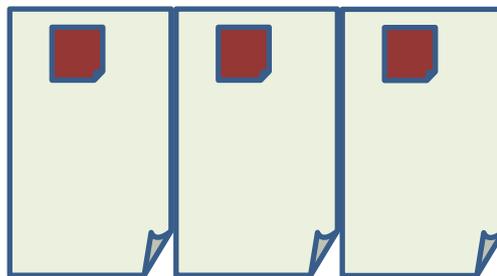
После того, как каждый участник проголосует, координатор подсчитывает число голосов, поданных за каждую стратегию, и определяет, какая из них получила наибольшее число голосов. Координатор объявляет результаты голосования и просит участников поделиться их наблюдениями. Если группа не проявляет инициативу, можно задать вопросы — такие, как приведенные ниже.

- Удивили ли вас результаты голосования?
- Наблюдается ли согласие между участниками?

**СТРАТЕГИИ ВЫГОДНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СПОСОБСТВУЮЩИХ ФАКТОРОВ**



**СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРЕПЯТСТВУЮЩИХ ФАКТОРОВ**



## **9. КАКИЕ СТРАТЕГИИ ВЫ БУДЕТЕ ПРИМЕНЯТЬ В БУДУЩЕМ?**

**ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ КООРДИНАТОРА.** На конечном этапе процесса координатор проводит обсуждение участниками того, какие стратегии следует использовать в будущем с тем, чтобы повысить качество и расширить влияние программ подготовки женщин. Скажите группе, что в дополнение к стратегиям, перечисленным на откидных плакатах, участники могут идентифицировать также новые, еще не выявленные или не применявшиеся ранее стратегии. Запишите их предложения на откидном плакате.

## ПРИЛОЖЕНИЕ D. ПОЧЕМУ ЖЕНЩИНЫ НУЖНЫ В ПОЛИТИКЕ? СПРАВОЧНАЯ БРОШЮРА

### ПОЧЕМУ ЖЕНЩИНЫ НУЖНЫ В ПОЛИТИКЕ?

Все большее признание получает тот факт, что возможности и таланты женщин и их способность к руководству находят недостаточное применение. На протяжении последнего десятилетия доля женщин, представляющих избирателей в национальных законодательных собраниях, постепенно увеличивалась от 15% в 2002 г. до 19,8% в 2012 г. В некоторых регионах наблюдалось особенно заметное увеличение числа женщин-парламентариев — например, в африканских странах южнее Сахары, где доля женщин, выбранных в законодательные собрания, увеличилась от 13,7% до 19,8%, а также в арабских государствах, где эта доля увеличилась от 6,1% до 14,7%. Такая доля участия женщин в деятельности парламентов все еще гораздо меньше 30 процентов — уровня, который нередко называют необходимым для того, чтобы число женщин-представителей достигло «критической массы», не говоря уже о том, что она никак не соответствует численности женщин, составляющих половину населения земного шара.

Полное и равноправное участие женщин в общественной жизни имеет существенное значение для формирования и поддержания жизнеспособных, процветающих демократических обществ. Соответственно, значительное выполнение женщинами руководящих функций в национальном, областном и районном масштабах стало одним из важнейших вопросов политики глобального развития. Тем не менее, некоторые могут спросить: **ПОЧЕМУ** так важно, чтобы женщины становились политическими лидерами, выборными законодателями или активистками гражданских организаций. **ПОЧЕМУ** необходимо, чтобы в мире было больше женщин, вовлеченных во все аспекты политической деятельности? Участие женщин в политической жизни приводит к укреплению демократии, в том числе к более чуткому отношению к потребностям граждан, к более тесному сотрудничеству различных партий и групп различного этнического происхождения, и к укреплению мира.

Участие женщин в политической жизни способствует обеспечению равноправия полов, приводит к расширению спектра рассматриваемых вопросов государственной политики и влияет на характер предлагаемых решений этих вопросов. Исследования показывают, что от пола законодателя существенно зависит приоритет политических вопросов, что делает совершенно необходимым участие женщин в политической деятельности с тем, чтобы они представляли интересы женщин и других, недостаточно представленных, групп избирателей и способствовали более чуткому отношению к этим интересам при определении государственной политики и в процессе государственного управления.<sup>19</sup> Существуют убедительные свидетельства того, что по мере увеличения числа женщин, занимающих выборные должности, наблюдается также параллельное увеличение числа политических решений, уделяющих особое внимание качеству жизни и отражающих системы ценностей семей и женщин, а также этнических и расовых меньшинств. Участие женщин в политической жизни оказывает

---

<sup>19</sup> Volden, Craig, Alan E. Wiseman, Dana E. Wittmer (2010) «The Legislative Effectiveness of Women in Congress» («Эффективность женщин-законодателей в Конгрессе»), <http://polisci.osu.edu/faculty/cvolden/VWWWomenLEP.pdf>.

глубокое положительное, демократизирующее влияние на общественность, законодательства, политические партии и повседневную жизнь граждан, способствуя плодотворному использованию преимуществ демократии.

## МЕЖПАРТИЙНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ЖЕНЩИН

Исследования показывают, что демонстрируемый женщинами стиль руководства и урегулирования конфликтов воплощает демократические идеалы, и что женщины склонны к менее иерархическому подходу к работе, чаще прислушиваясь к мнению других и проявляя волю к сотрудничеству, чем их коллеги мужского пола.<sup>20</sup> Кроме того, женщины чаще сотрудничают с представителями других партий, даже в условиях напряженного идеологического противостояния.

- После того, как они заняли 56% мест в парламенте Руанды в 2008 г., женщины сформировали первую межпартийную фракцию, работающую над решением таких вызывающих противоречия вопросов, как предоставление прав на земельную собственность и обеспечение населения пищевыми продуктами. Кроме того, они сформировали единственную в своем роде трехпартийную структуру партнерского сотрудничества гражданских общественных групп, исполнительной власти и законодательных органов, координирующую своевременное проведение законов и обеспечивающую предоставление населению основных услуг.<sup>21</sup>
- Двадцать пять процентов женщин-законодателей в США называют женщин, представляющих оппозиционную партию, важнейшими сторонницами их, имеющих первостепенное значение законопроектов, в то время как такой же поддержкой пользуются лишь 17% законодателей-мужчин.<sup>22</sup>
- В Российской Федерации исследование роли женщин-законодателей в Государственной Думе, российском парламенте, показывает, что женщины-законодатели сумели забыть на некоторое время о своих идеологических и партийных разногласиях с тем, чтобы провести на многопартийной основе закон, защищающий интересы детей и семей. Они предложили меры, увеличившие объем льгот, предоставляемых гражданам с детьми, продлили сроки предоставления льгот и отпусков беременным женщинам, снизили налоги для

---

<sup>20</sup> Rosenthal, C.S. (2001) «Gender Styles in Legislative Committees» («Гендерные различия в стиле работы членов законодательных комиссий»), в журнале *Women & Politics*, т. 21, № 2: 21-46, [[http://dx.doi.org/10.1300/J014v21n02\\_02](http://dx.doi.org/10.1300/J014v21n02_02)].

<sup>21</sup> Powley, E. (2003) «Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition» («Укрепление структур управления: роль женщин Руанды в переходный период»), организации Women Waging Peace, The Policy Institute и Hunt Alternatives Fund, [[http://www.huntalternatives.org/download/10\\_strengthening\\_governance\\_the\\_role\\_of\\_women\\_in\\_rwanda\\_s\\_transition.pdf](http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf)].

<sup>22</sup> Центр поддержки политической деятельности американских женщин (Center for the American Woman in Politics, CAWP) (1991) «Reshaping the agenda: Women in State Legislatures» («Изменение повестки дня: женщины в законодательных собраниях штатов»), Eagleton Institute of Politics, Rutgers – The State University of New Jersey.

многодетных семей, ввели штрафы и наказания за насилие в семье и укрепили принцип равноправия мужчин и женщин.<sup>23</sup>

- Британские женщины-парламентарии неофициально сотрудничали, невзирая на партийную принадлежность, решая важные для общества вопросы, относившиеся, в частности, к правовым основам трудоустройства, равноправию в сфере оплаты труда и предотвращению насилия над женщинами.<sup>24</sup>
- Демонстрируя тот факт, что женщины, представляющие различные политические партии, готовы преодолевать барьеры, разделяющие эти партии, этнические группы, различные вероисповедания, языки и районы с тем, чтобы обеспечить достижение своих целей, Национальный демократический институт (NDI) идентифицировал в Шри Ланке затрагивающие интересы всех сторон вопросы, по которым женщины, представляющие все партии, несмотря на чрезвычайные политические напряжения, подготовили и поддержали политическую платформу, предусматривающую повышение уровня участия женщин в политической деятельности.
- Всего лишь через пять лет после того, как движение суфражисток добилось в Кувейте предоставления женщинам избирательного права и права выдвигать свои кандидатуры на выборные должности, недавно избранные женщины-законодатели объединились с тем, чтобы предложить поправки к закону о трудоустройстве, которые обеспечили бы работающим матерям обязательные перерывы для кормления младенцев и уход за детьми на предприятиях, где работают более 200 служащих.

## **ЖЕНЩИНЫ-ЗАКОНОДАТЕЛИ ЧРЕЗВЫЧАЙНО ЧУТКО ОТНОСЯТСЯ К ВОПРОСАМ, БЕСПОКОЯЩИМ ИЗБИРАТЕЛЕЙ**

Исследования показывают, что женщины-законодатели, как правило, рассматривают «женские проблемы» как социальные проблемы, затрагивающие все общество в целом — возможно, в связи с тем, что традиционно женщины выполняли функции ухода за детьми и престарелыми в своих общинах,<sup>25</sup> — и что женщины чаще рассматривают правительство как средство защиты интересов недостаточно представленных групп населения или меньшинств.<sup>26</sup> Поэтому женщин-законодателей нередко представляют себе как представителей, способных проявлять большую чуткость к вопросам, беспокоящим общественность, и к потребностям избирателей.

---

<sup>23</sup> Шевченко И. (2002) «Who Cares about Women's Problems? Female legislators in the 1995 and 1999 Russian State Dumas» («Кому какое дело до женских проблем? Женщины-законодатели в российской Государственной Думе 1995-1999 гг.»), в журнале *Europe-Asia Studies*, т. 54, № 8: 1208.

<sup>24</sup> Karam, A. и J. Lovenduski (2005) «Women in Parliament: Making a Difference» («Женщины в парламенте: это меняет дело»), в сборнике *Women in Politics: Women in Parliament: Beyond the Numbers*. International IDEA. [<http://archive.idea.int/women/parl/ch5e.htm>.]

<sup>25</sup> O'Connor, K. (Undated) «Do Women in Local, State, and National Legislative Bodies Matter?» («Какое значение имеют женщины в местных, региональных и национальных законодательных собраниях?»), The Women and Politics Institute, American University. [<http://www.oklahomawomensnetwork.com/doc/Why%20Women%20Matter%20paper.doc>].

<sup>26</sup> Camissa, A. и B. Reingold (2004) «Women in State Legislators and State Legislative Research: Beyond Sameness and Difference» («Женщины в законодательных собраниях штатов и исследования законодательств штатов: за пределами сходства и различия»), в журнале *State Politics and Policy Quarterly*, т. 4, № 2: 181-210.

- В среднем, на протяжении срока выполнения своих обязанностей в Конгрессе США женщины предлагают на 3 законопроекта больше и поддерживают на 26 законопроектов больше, чем их коллеги-конгрессмены мужского пола.<sup>27</sup> Объем федеральной финансовой помощи, предоставляемой избирательным округам, представленным в Конгрессе США женщинами, на 9% больше, чем объем такой помощи, получаемой избирательными округами, которые представляют мужчины. Это означает, что округа, представленные женщинами, получают примерно на 49 миллионов долларов в год больше финансовых средств в расчете на округ (или на 88 долларов в год в расчете на душу населения).<sup>28</sup>
- Склонность к «приложению большего количества усилий, согласованию мнений и сосредоточению внимания на конкретных вопросах помогает женщинам-законодателям выполнять свои обязанности более эффективно», хотя условия, существующие в обществе, иногда препятствуют их влиянию.<sup>29</sup>
- В США законодатели согласны с тем, что присутствие женщин упростило доступ к законодательным органам для экономически ущемленных групп населения и способствует решению проблем расовых и этнических меньшинств. Кроме того, женщины значительно чаще заявляют о том, что мнения их избирателей станут важнейшим фактором, определяющим то, как они будут голосовать (42% по сравнению с 33% мужчин).<sup>30</sup>
- Свидетельства, поступающие из развивающихся стран по всему миру, показывают, что участие женщин в местной политической жизни нередко приводит к улучшению социально-экономических условий, так как многие из этих женщин — чаще, чем их коллеги-мужчины — рассматривают задачи ликвидации бедности и предоставления услуг населению как вопросы, имеющие первостепенное значение для их избирателей и сторонников (как можно наблюдать в Руанде).<sup>31</sup>

## ЖЕНЩИНЫ СПОСОБСТВУЮТ ОБЕСПЕЧЕНИЮ ДОЛГОСРОЧНОГО МИРА

Женщины глубоко привержены принципам миротворчества и восстановления экономики после вооруженных конфликтов и способны предложить уникальную и влиятельную точку зрения за столом переговоров. Женщины непропорционально подвергаются лишениям в периоды вооруженных конфликтов и нередко активнее всех выступают за стабилизацию, восстановление экономики и предотвращение дальнейших конфликтов. Более того, исследования показывают, что вовлечение женщин в переходные процессы и в работу правительств, сформированных после вооруженных конфликтов, может способствовать «приданию дополнительной

<sup>27</sup> Anzia, S. и C. Berry (2009) «The Jackie (and Jill) Robinson Effect: Why do Congresswomen outperform Congressmen?» («Эффект Джеки (и Джилл) Робинсон: почему женщины в Конгрессе эффективнее мужчин?»), Social Science Research Network. [<http://ssrn.com/abstract=1013443>].

<sup>28</sup> Там же.

<sup>29</sup> Там же.

<sup>30</sup> Центр поддержки политической деятельности американских женщин (Center for the American Woman in Politics, CAWP) (2001) «Women State Legislatures: Past, Present and Future» («Женщины в законодательных собраниях штатов: прошлое, настоящее и будущее»), Eagleton Institute of Politics, Rutgers – The State University of New Jersey. [<http://www.cawp.rutgers.edu/Research/Reports/StLeg2001Report.pdf>].

<sup>31</sup> Wilber, Roxane (2011) «Lessons from Rwanda: How Women Transform Governance» («Уроки Руанды: как женщины преобразуют государственное управление»), *Solutions*. [<http://www.thesolutionsjournal.com/node/887>].

легитимности еще не укоренившимся учреждениям, снижению уровня коррупции в правительстве, расширению сферы политической деятельности, признанию преимуществ консультативного согласования государственной политики и поддержке сотрудничества, преодолевающего идеологические барьеры и различия между категориями населения».<sup>32</sup>

- Исследования и анализ конкретных случаев позволяют предположить, что вероятность заключения соглашений о перемирии, восстановления экономики после вооруженных конфликтов и долгосрочного успеха государственной политики увеличивается, когда в политическом процессе участвуют женщины.<sup>33</sup> Кроме того, имеются убедительные свидетельства того, что для установления прочного мира требуется преобразование взаимоотношений между влиятельными группами населения, в том числе достижение более справедливых взаимоотношений полов.<sup>34</sup>
- Половина всех мирных договоров нарушается в течение десяти лет после их подписания, но «успех процессов установления и укрепления мира становится более вероятным, привлекает более активную поддержку гражданского населения и чаще позволяет удовлетворительно решать «вопросы жизни и смерти», если обеспечивается полноправное участие в этих процессах недостаточно представленных групп населения», в том числе женщин.<sup>35</sup>
- Исследования показывают, что вовлечение женщин на самых ранних стадиях процессов миротворчества способствует стабильности, снижает уровень коррупции в политических учреждениях и приводит к повышению качества жизни — особенно в том, что касается медицинского обслуживания и образования.
- Исключая как минимум половину населения из процесса мирных переговоров, вы рискуете исключить тех, кто больше других готов пойти на компромисс и может достигнуть соглашения гораздо скорее.
- Идея, заключающаяся в том, что «женщины не воюют, в связи с чем им не следует участвовать в переговорах о заключении мира» — не более, чем оправдание исключения женщин из миротворческого процесса, так как число женщин, непосредственно участвующих в боевых действиях, постоянно возрастает, и женщины несомненно непосредственно подвергаются воздействию вооруженных конфликтов.

---

<sup>32</sup> Институт всеобщей безопасности (The Institute for Inclusive Security) (2009), «Strategies for Policymakers: Bringing Women into Government» («Стратегии определения политики: вовлечение женщин в правительство»),

[http://www.huntalternatives.org/download/1648\\_bringing\\_women\\_into\\_government\\_mar\\_09\\_final.pdf](http://www.huntalternatives.org/download/1648_bringing_women_into_government_mar_09_final.pdf)

<sup>33</sup> Chinkin, C. (2003) «Peace Agreements as a Means for Promoting Gender Equality and Ensuring the Participation of Women» («Мирные договоры как средства поддержки равноправия полов и вовлечения женщин»), United Nations: Division for the Advancement of Women. [http://www.un.org/womenwatch/daw/egm/peace2003/reports/BPChinkin.PDF].

<sup>34</sup> Strickland, R. и N. Duvvury (2003) «Gender Equity and Peacebuilding: From Rhetoric to Reality: Finding the Way» («Равноправие полов и миротворчество: от риторики к реальности — поиск пути»), International Center for Research on Women. [http://www.icrw.org/docs/gender\_peace\_report\_0303.pdf].

<sup>35</sup> Steinburg, Donald (2012), выступление в Школе международных служб при Американском университете (Remarks at American University School of International Service), «Beyond Victimhood: The Crucial Role of Marginalized Groups in Building Peace» («Преодоление психологии жертв: решающая роль недостаточно представленных групп в процессе миротворчества»), <http://transition.usaid.gov/press/speeches/2012/sp120206.html>

- В Руанде законодатели-женщины возглавили движение за формирование децентрализованных структур управления, поддерживающих стабильность посредством принятия решений с учетом позиций всех сторон. Женщинами были выдвинуты и реализованы национальные и местные миротворческие инициативы на уровне широких масс населения — важнейший шаг в направлении предотвращения дальнейших конфликтов и ускорения восстановления экономики.<sup>36</sup>
- Миротворческие группы женщин в Уганде применили результаты подготовки в области урегулирования конфликтов с тем, чтобы добиться снижения уровня насилия в их общинах. Несмотря на упорное сопротивление руководителей-мужчин, женщины сформировали межрайонные коалиции с тем, чтобы начать диалог, и обслуживают центры реабилитации ранее похищенных девочек и несовершеннолетних бойцов.<sup>37</sup>
- Исследования, проведенные в Косово по окончании вооруженного конфликта, показали, что 63,6% женщин считают приемлемым сотрудничество с женщиной, представляющей другую этническую группу — важный признак существования перспектив установления мира и урегулирования разногласий.<sup>38</sup> «Неофициальная женская группа» (WIG) в Косово, например, является многопартийной женской фракцией, в рамках которой представительницы различных противостоящих групп населения сотрудничали с тем, чтобы добиваться равноправия полов в Косово, в том числе посредством опубликования руководства для женщин, разъясняющего их права, гарантированные новой конституцией.

## УЧАСТИЕ ЖЕНЩИН УКРЕПЛЯЕТ ДОВЕРИЕ ГРАЖДАН К ДЕМОКРАТИИ

По всему миру существует представление о том, что женщины, участвующие в политической деятельности, честнее и чувствительнее к проблемам населения, чем их коллеги мужского пола — и эти качества укрепляют доверие к демократическим учреждениям и выборному представительству. Кроме того, участие женщин в политической жизни придает дополнительную легитимность правительству, так как оно лучше отображает состав того общества, которому оно служит.

- Исследование, проводившееся в 31 демократической стране, показало, что наличие женщин в законодательных собраниях сопутствовало более положительному представлению о легитимности правительства, как среди женщин, так и среди мужчин.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Powley, E. (2003) «Strengthening Governance: The Role of Women in Rwanda's Transition» («Укрепление структур управления: роль женщин Руанды в переходный период»), организации Women Waging Peace, The Policy Institute, Hunt Alternatives Fund. [[http://www.huntalternatives.org/download/10\\_strengthening\\_governance\\_the\\_role\\_of\\_women\\_in\\_rwanda\\_s\\_transition.pdf](http://www.huntalternatives.org/download/10_strengthening_governance_the_role_of_women_in_rwanda_s_transition.pdf)].

<sup>37</sup> Группа преодоления международного кризиса (International Crisis Group) (2006), «Beyond Victimhood: Women's Peacebuilding in Sudan, Congo and Uganda» («Преодоление психологии жертв: миротворчество женщин в Судане, Конго и Уганде»), в отчете *Crisis Group Africa Report N°112*.

<sup>38</sup> Международная организация «Женщины за женщин» (Women for Women International) (2007) «Stronger Women, Stronger Nations 2007 Kosovo Report» («Чем сильнее женщины, тем сильнее государства: отчет, Косово, 2007 г.»), [[http://www.womenforwomen.org/news-women-for-women/files/8254\\_Kosovo\\_Report\\_Spreads.FINAL\\_000.pdf](http://www.womenforwomen.org/news-women-for-women/files/8254_Kosovo_Report_Spreads.FINAL_000.pdf)]

<sup>39</sup> Schwandt-Bayer, L.A. and W. Mishler (2005) «An integrated model of women's representation» in *The Journal of Politics*. Vol. 67, No. 2: 407-428.

- В частном секторе также наблюдаются существенные свидетельства того, что сбалансированный в гендерном отношении состав лиц, принимающих решения, способствует существенному улучшению результатов процесса принятия решений. Исследование 1000 компаний, включенных журналом *Fortune* в список наиболее успешных коммерческих предприятий, продемонстрировало наличие явной взаимозависимости между финансовыми показателями компании и уровнем гендерного и расового разнообразия состава совета директоров. Компании, в числе директоров которых были как минимум две женщины, добивались значительно лучших результатов, чем те, в советах директоров которых не было женщин,<sup>40</sup> то есть вовлечение женщин в процесс принятия решений — залог коммерческого успеха.
- Когда женщин выбирают, они нередко испытывают стремление прилагать дополнительные усилия с тем, чтобы доказать свою способность выполнять новые функции и, как правило, предлагают большее количество законопроектов и активнее участвуют в политических дебатах. В 2005 и 2006 гг. женщины-законодатели в США в среднем выступали при открытии заседаний законодательного собрания с 14,9 речами, продолжавшимися одну минуту, тогда как для их коллег мужского пола эта цифра составляет в среднем 6,5.<sup>41</sup>
- Согласно результатам опросов общественного мнения, проводившихся в США, женщины заслуживали более высокую оценку, чем мужчины, в пяти из семи основных областях определения государственной политики, в том числе в областях «достижения компромиссов, обеспечения добросовестности правительства, умения защищать свою точку зрения и представления интересов избирателей».<sup>42</sup>

## **ЖЕНЩИНЫ ПРИДАЮТ НАИБОЛЬШЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЮ, ЗДРАВООХРАНЕНИЮ И ДРУГИМ ВАЖНЕЙШИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ РАЗВИТИЯ**

Когда женщинам предоставляются широкие полномочия в качестве политических руководителей, в их странах повышается качество жизни, наблюдаются положительные перемены в сферах образования, создания инфраструктур и здравоохранения и принимаются конкретные меры, способствующие успешной реализации преимуществ демократии.

- На основе данных, полученных в 19 странах-участницах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), исследователи установили, что увеличение числа женщин-законодателей приводит к общему увеличению объема финансирования образования.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Carter, D.A., B.J. Simkins, W.G. Simpson (2003) «Corporate governance, board diversity, and firm value» («Управление корпорациями, разнообразие состава советов директоров и стоимость фирм»), в журнале *The Financial Review*, т. 38: 33-53.

<sup>41</sup> Stolberg, Sheryl G. «When it Comes to Scandal, Girls Won't Be Boys» («Когда дело доходит до скандала, женщины и мужчины ведут себя по-разному»), *The New York Times*, [http://www.nytimes.com/2011/06/12/weekinreview/12women.html?pagewanted=1&\\_r=2](http://www.nytimes.com/2011/06/12/weekinreview/12women.html?pagewanted=1&_r=2).

<sup>42</sup> Сайт «Политическое равенство» (Political Parity Website), «Why Women» («Почему нужны женщины»), <http://www.politicalparity.org/why-women/>.

<sup>43</sup> Chen, Li-Ju (2008) «Female Policymaker and Educational Expenditure: Cross-Country Evidence» («Женщины, определяющие политический курс, и расходы на образование: свидетельства из разных

- Проведя опрос 187 женщин, занимавших выборные должности в 65 странах, Межпарламентский союз обнаружил, что 90% из них считают своей обязанностью представление интересов женщин и защиту прав других общественных групп.<sup>44</sup>
- В Индии исследования показали, что в деревнях Западной Бенгалии, в местных советах которых были лучше представлены женщины, финансирование водоочистных сооружений осуществлялось в более крупных размерах, и что дороги в таких деревнях в два раза чаще находились в хорошем состоянии, чем в деревнях с недостаточным представительством женщин. Это исследование позволило выявить также, что в тех случаях, когда председателем местного совета была женщина, непропорциональность соотношения числа мальчиков и девочек, посещающих школы, уменьшалась на 13%.<sup>45</sup>
- Несмотря на то, что они составляют всего лишь 14% депутатов, аргентинские женщины-парламентарии предложили не менее 78% законопроектов, связанных с правами женщин.<sup>46</sup>
- В ходе исследования, проводившегося среди муниципальных законодателей-женщин в Швеции, женщины проявляли гораздо больший интерес к вопросам ухода за детьми и престарелыми, чем к другим социальным проблемам. Такие различия в приоритетах находили выражение в закономерностях распределения местных бюджетов: в тех округах, где женщины были лучше представлены, больше денежных средств выделялось на уход за детьми и престарелыми.<sup>47</sup>
- Четырнадцать процентов женщин-законодателей в США назвали здравоохранение в качестве вопроса, имеющего для них наибольшее значение, по сравнению со всего лишь шестью процентами законодателей-мужчин, придерживавшихся той же точки зрения.<sup>48</sup> Последовательное сосредоточение внимания на здравоохранении характерно для женщин-законодателей по всему миру.<sup>49</sup>

---

стран»), Research Papers in Economics 2008: 1 Stockholm University, department of Economics, revised, Feb 27, 2008. [[http://ideas.repec.org/p/hhs/sunrpe/2008\\_0001.html](http://ideas.repec.org/p/hhs/sunrpe/2008_0001.html)].

<sup>44</sup> UNICEF (2006) «Women and Children: The Double Dividend of Gender Equality» («Женщины и дети: двойная выгода равенства полов»), [[http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/11\\_12\\_06SOWC2007.pdf](http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/11_12_06SOWC2007.pdf)].

<sup>45</sup> Beaman, L. и др. (2007) «Women Politicians, Gender Bias, and Policy-making in Rural India» («Женщины-политики, предвзятое отношение к противоположному полу и принятие политических решений в сельской Индии»), Background Paper for the UNICEF's The State of the World's Children Report 2007: стр. 11, 15 и 16. [[http://www.unicef.org/sowc07/docs/beaman\\_duflo\\_pande\\_topalova.pdf](http://www.unicef.org/sowc07/docs/beaman_duflo_pande_topalova.pdf)].

<sup>46</sup> Jones, M. (1997) «Legislator Gender and Legislator Policy Priorities in the Argentine Chamber of Deputies and the United States House of Representatives» («Пол законодателей и политические приоритеты законодателей в Палате депутатов Аргентины и в Палате представителей Соединенных Штатов»), в журнале *Policy Studies Journal*, т. 25: 618.

<sup>47</sup> Svaleryd, H. (2007) «Women's representation and public spending» («Представительство женщин и расходование государственных средств»), IFN Working Paper No. 701, Research Institute of Industrial Economics: Stockholm, Sweden.

<sup>48</sup> Центр поддержки политической деятельности американских женщин (Center for the American Woman in Politics, CAWP) (1991) «The impact of women in public office: findings at a glance» («Влияние женщин, занимающих правительственные должности: очевидные результаты»), Eagleton Institute of Politics, Rutgers – The State University of New Jersey.

<sup>49</sup> Schwindt-Bayer, L. (2006) «Female legislators and the promotion of women, children, and family policies in Latin America» («Женщины-законодатели и государственная политика в поддержку женщин, детей и семей в Латинской Америке»), The State of the World's Children, Background Paper (2007). UNICEF. [[http://www.unicef.org/sowc07/docs/schwindt\\_bayer.pdf](http://www.unicef.org/sowc07/docs/schwindt_bayer.pdf)].

- Исследования показывают, что женщины, не являющиеся феминистками, чаще придают больше значения вопросам, оказывающим влияние на женщин, чем их коллеги-мужчины, не являющиеся феминистками.<sup>50</sup>
- В таких странах, как Тимор-Лесте, Хорватия, Марокко, Руанда и Южная Африка, увеличение числа законодателей-женщин привело к проведению законов, связанных с предотвращением дискриминации и насилия в семье, с определением семейных взаимоотношений и правил распоряжения наследством, а также с поддержкой и охраной детей.

Вовлечение женщин имеет решающее значение — причем важно понимать, что женщины не являются однородной группой населения. В зависимости от возраста, уровня образования и места проживания женщин их жизненный опыт может быть настолько различным, что он приводит к различным представлениям о приоритетах, ценностях и потребностях. Кроме того, не каждая женщина, выбранная в парламент или иное законодательное собрание, придает женским проблемам или правам первостепенное значение. Участие женщин в процессе демократического представительства — не только один из факторов, это решающий фактор, от которого зависит развитие гласной демократической системы, представляющей интересы всех слоев и категорий населения и чутко реагирующей на потребности населения.

Итак, **ПОЧЕМУ** женщины нужны в политике? Положительное влияние участия женщин в политической жизни невозможно отрицать. Как отметил Кофи Аннан, «Одно исследование за другим показывает нам, что нет более эффективного средства развития, чем расширение прав и возможностей женщин. Никакая другая политика не может настолько же способствовать повышению экономической производительности или снижению смертности детей и матерей. Никакая другая политика не гарантирует в такой же степени улучшение питания и укрепление здоровья, в том числе профилактику СПИДа. Никакая другая политика не позволит в такой же степени расширить возможности образования для следующего поколения».<sup>51</sup> Кроме того, как указала Мадлейн Олбрайт, мир растрчивает зря драгоценный ресурс в связи с трагически недостаточным представительством женщин среди лиц, занимающих руководящие посты, что часто приводит к исключению талантов и навыков женщин из политической жизни.

Законодатели мужского и женского пола должны сотрудничать с тем, чтобы решать бесчисленное множество проблем, существующих в их странах. Для того, чтобы могли быть достигнуты цели глобального развития и созданы процветающие, прочные демократические общества, женщины нуждаются в стимуляции, в расширении их прав и возможностей и в поддержке, позволяющих им стать успешными политическими и общественными лидерами.

---

<sup>50</sup> Mollmann, Marianne (2011) «Why Women in Politics Matter» («Почему участие женщин в политической жизни имеет большое значение»), Human Rights Watch, <http://www.hrw.org/news/2011/06/24/why-women-politics-matter>.

<sup>51</sup> Moccia, P. (ред.) и др. (2007) *The State of the World's Children - 2007* (отчет «Состояние детей мира»), UNICEF. [<http://www.unicef.org/sowc07/docs/sowc07.pdf>].



## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е. АКАДЕМИИ РУКОВОДСТВА ДЛЯ ЖЕНЩИН**

### **СПРАВОЧНАЯ БРОШЮРА**

#### **АКАДЕМИИ РУКОВОДСТВА ДЛЯ ЖЕНЩИН: ЛУЧШИЕ МЕТОДЫ И УСВОЕННЫЕ УРОКИ**

#### **ПРЕДПОСЫЛКИ**

НДИ давно проводит программы подготовки, и этот продолжительный опыт позволил выявить ряд лучших методов и рекомендаций. Развивая достигнутые успехи, наша группа содействия участию женщин в политической деятельности разработала модель «академии руководства для женщин», предоставляющей женщинам возможность приобрести интеллектуальные средства и практические навыки осмысленного участия в политической жизни и выполнения руководящих ролей в правительстве, в политических партиях и в гражданском обществе посредством применения более структурированного, систематического подхода, включающего перечисленные ниже элементы. По существу, «академия руководства для женщин» ставит перед собой следующие цели:

- развитие способности женщин участвовать в политической деятельности;
- расширение открывающихся перед женщинами возможностей выполнять практическую работу в парламенте, в политических партиях и в гражданских общественных организациях, а также разъяснение этим учреждениям преимуществ внедрения соответствующей программы прохождения интернатуры; и
- содействие использованию возможностей наставничества, а также создание и развитие структуры активного взаимодействия женщин, участвующих в политической деятельности.

Существуют несколько различных моделей «академии руководства», отвечающих конкретным местным потребностям, но всем им свойственны несколько общих элементов, в том числе:

- сосредоточение внимания на выполнение женщинами руководящих функций, в том числе на важнейших сообщениях, рассчитанных на целевые аудитории;
- максимальное развитие структур взаимодействия и наставничества среди женщин;
- интернатура, практика или осуществление независимых проектов, позволяющие накопить непосредственный практический опыт;
- обучение навыкам интерактивного взаимодействия;
- непрерывное и долгосрочное осуществление программ подготовки и (или) предоставление технической помощи.

На основе успешного опыта академий, таких, как «Региональная академия руководства для молодых женщин Агентства печати Ближнего Востока», «Боливийская академия политического руководства для женщин», программы «Сегодняшняя молодежь

Магриба — завтрашние лидеры» и «Академия руководства для женщин-аборигенов Гватемалы», а также многих других программ, проводившихся персоналом НДИ по всему миру, был определен ряд рассматриваемых в этой брошюре лучших методов и выводов, способных повысить содержательность и эффективность будущих программ подготовки.

## ЛУЧШИЕ МЕТОДЫ

### *Проектирование программ и содержание программ*

- Открытие академии вдохновляющей речью пользующейся высокой репутацией женщины-руководителя, закладывающей основу подготовки женщин к руководству и разъясняющей структуру модулей подготовки.
- Проведение интерактивных подготовительных занятий с использованием собственного личного опыта инструкторов.
- Установление равенства полов среди инструкторов и координаторов.
- Обеспечение существования привлекающей внимание темы женского руководства и включение гендерной перспективы в каждый из модулей.
- Вдумчивое отношение к разнообразию состава участников, в т. ч. к их возрасту, принадлежности к политическим партиям, происхождению из того или иного географического региона и т. п.
- Включение продолжительной интернатуры, независимого проекта или практики по окончании подготовки, позволяющих участникам применять усвоенные в академии навыки под руководством НДИ.
- Включение модуля практического обучения пользованию технологическими средствами, в том числе компонент обучения пользованию сайтом *iKNOW Politics*.
- Использование максимального числа имитаций фактических ситуаций, упражнений с выполнением ролей и других интерактивных компонентов подготовки.
- Тесное сотрудничество с персоналом главного управления в Вашингтоне и региональных отделений, а также с группой содействия участию женщин в политической деятельности, в особенности в том, что относится к содержанию занятий и подходу.
- Назначение наставника, работающего с каждым из участников на всем протяжении курса подготовки в академии.
- Организация виртуальной конференции или видеотелефонного совещания с женщинами-руководителями из Вашингтона, округ Колумбия, и (или) из региона проведения программы.
- Обеспечение логической связи каждого следующего модуля тематического расписания с предыдущими модулями, а не использование нескольких разрозненных модулей.
- Осуществление интерактивного коллективного проекта на протяжении курса подготовки в академии.
- Организация тематического расписания, позволяющая участникам ежедневно работать над одним дискретным компонентом проекта, применяя знания и навыки, усвоенные ими на протяжении дня. Такое проект может впоследствии послужить основой реальной кампании или реального проекта политической агитации.
- Использование инструкторов, происходящих из региона проведения программы и (или) инструкторов, имеющих большой опыт работы в этом регионе.

### ***Осуществление программ и материально-техническое обеспечение***

- Использование интерактивной электронной формы заявок, широко опубликованной и распространяемой региональными отделениями, выпускниками предшествовавших академий и партнерами, привлекающими заявителей разнообразного состава.
- Предоставление участникам всех руководств по каждому из модулей в виде распечатанных материалов, а также в электронном формате, на флэш-дисках или компакт-дисках.
- Партнерское сотрудничество с местным академическим учреждением, предоставляющим помещения, инструкторов, информационно-технологическую поддержку и т. п.
- Сознательное и отзывчивое отношение к личным и профессиональным обязанностям участников при составлении расписания занятий (например, проведение занятий по вечерам в том случае, если большинство участников работает в дневное время).
- Проведение индивидуальных консультаций с участниками, посвященных их дальнейшей карьере, и планирование их проекта или интернатуры.
- Обеспечение постоянного присутствия штатного персонала НДИ на всех занятиях в академии.
- По возможности, проведение совещаний с группой инструкторов, посвященных их ознакомлению с НДИ, с нашим подходом к программам стимуляции участия женщин в политической деятельности, а также с перспективами и целями академии.
- Проведение индивидуальных встреч или консультаций с инструкторами, с целью предварительного пересмотра с ними модулей, которые они преподают в академии.
- Планирование выпускной церемонии, включающей основное выступление пользующейся высокой репутацией женщины-руководителя и выдачу участникам сертификатов об окончании академии.

### ***Контроль и оценка***

- Регулярное использование имеющихся возможностей контроля и оценки участников, инструкторов и материально-технического обеспечения программы на всем протяжении программы.
- Использование сайтов социальных структур связи с целью прослеживания участников и содействия их социальному взаимодействию.
- Предложение функционально адаптируемых дополнительных занятий в зависимости от посещаемости и запросов участников.
- Проведение совещания по окончании программы с целью обмена опытом прохождения интернатуры и самостоятельного осуществления проектов, предоставление дополнительной поддержки и обеспечение обмена информацией между участниками.
- Приглашение выпускников, прошедших интернатуру или реализовавших свои проекты, посещать дальнейшую программу подготовки.
- Регулярное проведение телефонных конференций выпускников с персоналом управления НДИ в Вашингтоне, округ Колумбия, с использованием технологии

Skure, в целях дополнительной подготовки или предоставления технической помощи, контроля успехов, достигнутых при прохождении интернатуры и самостоятельного осуществления проектов, а также развития структуры связей между выпускниками.

- Представление в НДИ окончательных отчетов о результатах прохождения интернатуры и самостоятельного осуществления проектов.

## **ТРУДНОСТИ И УСВОЕННЫЕ УРОКИ**

### ***Проектирование программ и содержание программ***

- Подчеркивание гендерной перспективы в рамках традиционных тем подготовки, осуществляемой НДИ, и убедительное обоснование всех аспектов обучения женщин навыкам руководства.
- Ознакомление местного персонала и инструкторов с подходом НДИ к вопросам равноправия полов и участия женщин в политической деятельности, предоставление им рекомендаций, относящихся к адаптации важнейших элементов подготовки к местному контексту.
- Обеспечение заметного «присутствия» НДИ на всем протяжении курса подготовки — т. е. включение во все модули подготовки средств, методики и подходов НДИ — в процессе сотрудничества с приглашенными инструкторами и (или) другими учреждениями-партнерами.
- Координация ожиданий участников, относящихся к дальнейшим видам деятельности и поддержке со стороны НДИ по окончании подготовки.
- Идентификация инструкторов, накопивших надлежащий технический и региональный опыт, в том числе опыт работы в рамках программ стимуляции участия женщин в политической деятельности.

### ***Осуществление программ и материально-техническое обеспечение***

- Начинать процесс планирования заблаговременно. Внимательно рассмотрите:
  - содержание программы подготовки;
  - процесс вербовки участников;
  - процесс вербовки инструкторов.
- Уточните потребности в материально-техническом обеспечении (технологические аспекты, доступность, размещение участников в классных комнатах)
- Подготовьте четко сформулированный меморандум о взаимопонимании с партнерами и (или) с учреждением, предоставляющим помещения.
  - Определите лицо, ответственное за материально-техническое обеспечение на объекте проведения программы.
- Интенсивный и широко опубликованный процесс вербовки и подачи заявок имеет существенное значение для привлечения способных и перспективных участников.
- Рассмотрите стратегическую ценность привлечения участников примерно одного и того же возраста и (или) участников, имеющих сходный опыт, по сравнению с преимуществами привлечения аудитории смешанного состава.
- Получайте письменные оценочные отчеты от участников.

### *Достижение и прослеживание результатов*

- Предлагайте женщинам подготовку, соответствующую их различным навыкам и опыту.
- Идентифицируйте поддающиеся измерению, достижимые результаты и приспособляйте процесс контроля и оценки программы таким образом, чтобы он позволял запечатлеть эти результаты.
- Формируйте и развивайте структуру взаимосвязей между женщинами, прошедшими подготовку в академии, и знакомьте их с другими выпускниками академий.
- Регулярно поддерживайте связь с участниками, стимулируя дальнейшее осуществление ими их проектов.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ F. ОБРАЗЕЦ СОГЛАШЕНИЯ С УЧАСТНИКОМ**

### **ОБРАЗЕЦ СОГЛАШЕНИЯ С УЧАСТНИКОМ**

#### **Стороны, заключившие соглашение:**

1. Национальный демократический институт (НДИ, далее — «**организаторы**»), и
2. \_\_\_\_\_ (далее — «**участник**»).

Стороны заключают следующее соглашение.

#### **Статья 1.**

Настоящее Соглашение определяет взаимные права и обязательства сторон, относящиеся к участию в программе [НАИМЕНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ], которая будет проводиться с [ДАТА] до [ДАТА]. [По мере необходимости, приведите сведения о финансирующей программу стороне. Приведите краткое описание программы и ее назначения.]

#### **Статья 2.**

Участник был выбран в качестве лица, проходящего подготовку в рамках программы [НАИМЕНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ], которая начнется [ДАТА] и закончится не позже [ДАТА]; возможно, что участнику будет предложено прохождение подготовки в рамках дальнейших компонентов программы.

#### **Статья 3.**

Участие в программе носит добровольный характер; тем не менее, если участник желает продолжать пользоваться преимуществами программы в дальнейшем, пропуск занятий и отсутствие уважения к программе или к другим ее участникам, в том числе отказ от участия в предлагаемых видах деятельности или поведение, мешающее осуществлять такую деятельность, не допускаются. В качестве такового, участник обязуется посещать [XX] семинаров в соответствии с расписанием, приложенным к Соглашению. Участник может пропустить не более [X] дней занятий по программе. Если участник пропустит более [X] дней, ему или ей будет сделано предупреждение. Если участник пропустит дополнительные занятия, участник может быть дисквалифицирован и лишен дальнейшей возможности проходить подготовку по программе.

#### **Статья 4.**

Организаторы обязаны:

- регистрировать соблюдение участником расписания подготовки и успешность ее прохождения;
- координировать проведение курса на тему [ТЕМА] для участника;
- предоставлять участнику соответствующие материалы;

- предоставлять, по мере их возникновения, возможности проведения встреч с должностными лицами, активистами и организациями-партнерами; и
- выдать участнику, по окончании программы, диплом, подтверждающий успешное прохождение участником курса подготовки.

### **Статья 5.**

От участника требуются:<sup>52</sup>

- регулярное посещение подготовительных занятий;
- участие во всех видах деятельности, предусмотренных в рамках программы;
- выполнение коллективного задания в районе проживания участника, в соответствии с требованиями, предъявляемыми в рамках программы;
- выступление с докладом по завершении программы и представление окончательного отчета в формате, предварительно утвержденном организаторами;
- уведомление организаторов, в кратчайшие возможные сроки, о возникновении любых конфликтов с другими участниками, обеспечивающее возможность своевременного и эффективного решения проблемы;
- проявление уважения к другим участникам; и
- соблюдение положений настоящего Соглашения.

### **Статья 6.**

Организаторы могут отменить настоящее Соглашение в одностороннем порядке:

- если участник не будет регулярно являться на встречи;
- если участник не будет соблюдать свои обязательства — например, не посещать обязательные встречи, не представлять отчеты или проявлять неподобающее отношение к организаторам и другим лицам.

### **Статья 7.**

Если участник не сможет регулярно выполнять свои обязательства — например, посещать занятия — по уважительным причинам, участник обязан безотлагательно сообщить об этом организаторам (как минимум за 10 дней). В таком случае действие настоящего Соглашения прекратится, начиная с даты прекращения посещения участником занятий по программе. Сходным образом, участник обязан представить объяснение того, по какой причине участник не может выполнять свои обязательства, предусмотренные Соглашением.

### **Статья 8.**

Стороны обязуются согласовывать любые расхождения к взаимному удовлетворению.

---

<sup>52</sup> Приводите конкретные обязательства участников в соответствии с особенностями вашей программы подготовки.

**Статья 9.**

Условия настоящего Соглашения вступают в силу с [ДАТА].

Подписано \_\_\_\_\_ [ДАТА], в [МЕСТО].

Подписали:

\_\_\_\_\_  
**Представитель НДИ**

\_\_\_\_\_  
**[ИМЯ, ФАМИЛИЯ] (Участник)**

## **ПРИЛОЖЕНИЕ G. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ЖЕНЩИН К УЧАСТИЮ В ПОЛИТИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ**

### **ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ**

#### **Оценка программ для женщин-членов политических партий: лучшие методы и рекомендации (2008 г.)**

*Национальный демократический институт международных дел (НДИ)*

В этом издании определяются конкретные элементы и подходы, оказавшиеся наиболее эффективными в процессе стимуляции участия женщин в политической деятельности и выполнения ими руководящих функций в политических партиях, с приведением иллюстрирующих такие элементы и подходы примеров программ, проводившихся НДИ в Марокко, Индонезии, Сербии и Непале. Интервью с участниками программ, персоналом института и специалистами служат основой для повествований, отражающих характер каждой конкретной страны и, в то же время, демонстрируют то, что женщины, представляющие самые различные регионы мира, сталкиваются с общими трудностями в том, что касается политического руководства, и применяют общие стратегии преодоления этих препятствий.

<http://www.ndi.org/node/15121>

#### **Всеобщая безопасность: курс обучения для женщин-миротворцев (2009 г.)**

*Институт всеобщей безопасности  
Альтернативный фонд Ханта*

Этот курс обучения содержит средства изучения сыгравшего решающую роль вклада женщин в урегулирование конфликтов и восстановление экономики после вооруженных конфликтов.

[http://www.huntalternatives.org/pages/7870\\_a\\_look\\_inside\\_inclusive\\_security\\_s\\_new\\_curriculum.cfm](http://www.huntalternatives.org/pages/7870_a_look_inside_inclusive_security_s_new_curriculum.cfm)

#### **Международная информационная структура взаимодействия женщин, участвующих в политике (iKNOW Politics)**

*Национальный демократический институт международных дел (НДИ)  
Программа развития ООН (UNDP)  
Фонд поддержки развития женщин ООН (UNIFEM)  
Межпарламентский союз (МПС)  
Международный институт содействия демократии и выборам (IDEA)*

iKNOW Politics — проект, совместно осуществляемый НДИ, программой развития ООН, Фондом поддержки развития женщин ООН, МПС и институтом IDEA. Цель проекта состоит в стимуляции и повышении эффективности участия женщин в

политической жизни посредством использования технологически оснащенного форума, обеспечивающего доступ к важнейшим ресурсам и опыту, стимулирующего диалог и позволяющего приобретать знания и обмениваться опытом.

<http://iknowpolitics.org>

### **Путь к выборам: справочник по подготовке женщин к руководству (2001 г.)**

*Общество партнерского сотрудничества и образования женщин, выступающих за равноправие, развитие и мир (WLP)*

*Демократическая ассоциация женщин Марокко (ADFM)*

*Организация «БАОБАБ» в защиту прав женщин*

*Техническая комиссия по делам женщин (WATC)*

Справочник «Путь к выборам» предназначен в качестве материала для предварительного ознакомления с принципами обучения женщин навыкам руководства, в котором особое внимание уделяется расширению прав и возможностей женщин и стратегиям представления информации. Цель этого издания заключается в предоставлении женщинам возможностей идентифицировать и развивать наилучшие средства и способы поддержания связи, восприятия информации, согласования точек зрения, совместного осмысления вопросов и содействия партнерскому сотрудничеству в сфере обучения дома, на работе и в обществе.

<http://learningpartnership.org/docs/englctmanual.pdf>

### **Освоение информационной технологии: руководство по использованию информационных и коммуникационных технологических средств для инструкторов**

*Общество партнерского сотрудничества и образования женщин, выступающих за равноправие, развитие и мир (WLP)*

«Освоение информационной технологии» — инновационное руководство по использованию технологических средств инструкторами, разработанное организацией WLP для использования на семинарах, посвященных навыкам использования информационных и коммуникационных технологических средств (ИКТ) и в рамках программ подготовки инструкторов. Цель такой подготовки заключается в развитии навыков применения технологических средств теми, кто выступает за равноправие полов и соблюдение прав человека.

<http://play.learningpartnership.org/en/ictmanual>

### **«Как проводить семинар» (2004 г.)**

*Мэйв Мойнихэн, Жан-Жак Жильбер, Брайан Уокер, Эйди Уокер*

[http://www.networklearning.org/index.php/component/docman/cat\\_view/42-how-to-run-a-workshop?Itemid=52](http://www.networklearning.org/index.php/component/docman/cat_view/42-how-to-run-a-workshop?Itemid=52)

## **Проект улучшения методов местного управления в Камбодже: руководство по оценке эффективности подготовки**

*Министерство внутренних дел Японии и японское Агентство международного сотрудничества*

В этом руководстве подробно описываются важнейшие этапы проектирования и осуществления процесса оценки результатов подготовки; в частности, приводятся рекомендации по проектированию опросов, сбору данных и анализу отзывов.

[http://www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/5\\_TrainingEvaluation.pdf](http://www.jica.go.jp/project/cambodia/0601331/pdf/english/5_TrainingEvaluation.pdf)

## **Практическое руководство по подготовке участников (2011 г.)**

*Агентство международного развития США (USAID)*

В этом руководстве описывается весь процесс подготовки, от концептуального проектирования до реализации программы; в качестве образцов предлагаются формы и шаблоны документов, используемых в рамках программ Агентства международного развития США.

[http://trainethelp.usaid.gov/Documents/rawmedia\\_repository/Participant%20Training%20Practitioners%20Manual.pdf](http://trainethelp.usaid.gov/Documents/rawmedia_repository/Participant%20Training%20Practitioners%20Manual.pdf)

## **Руководство по управлению подготовкой для гражданских общественных организаций (2011 г.)**

*Международная организация здравоохранения семей (FHI 360)*

Руководство подготовлено в качестве средства развития возможностей и настольного справочного материала; в этом охватывающем широкий диапазон вопросов документе освещаются методы управления подготовкой, от первоначального анализа потребностей подготовки до этапов проектирования, осуществления и оценки программ. Приведены примеры и образцы документов, используемых в ходе подготовки.

[http://www.csp-jordan.org/en/Portals/0/TMM\\_English.pdf](http://www.csp-jordan.org/en/Portals/0/TMM_English.pdf)

## **Оценка эффективности подготовки в сфере защиты прав человека: справочник для инструкторов правозащитных организаций (2011 г.)**

*Управление Верховной комиссии ООН по правам человека  
Организация Equitas*

Практическое руководство, содержащее основные сведения о методах оценки эффективности подготовки, изложенные в формате поэтапных рекомендаций; приводятся примеры средств оценки.

<http://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf>

