EARLY CHILDHOOD WORKFORCE INITIATIVE

INTERNATIONAL STEP by STEP ASSOCIATION

Инструмент для оценки потребностей работников патронажной сферы

2019

Выражение признательности

Инструмент для оценки потребностей работников патронажной сферы был разработан силами Денис Бонсу, Кавиты Хатипоглу, Мишель Нойман, Видии Путча и Марка Роланда (R4D), совместно с Джоном Корфмахером (независимый консультант) под эгидой Инициативы для работников, занятых в области раннего детства (ECWI).
Выражаем благодарность за отзывы и рекомендации Лиане Гент, Эмили Генри, Михаэле Ионеску, Константине Рентзу и Зорице Трикич (ISSA), Ивелине Борисовой и Сяо-Жень Линь (ЮНИСЕФ), Трессе Джонсон и Лорен Слоу (ELMA Philanthropies), Эстер Го (Фонд Бернарда ван Леера), а также Кэти Энис и Саре Клаус (Фонды Открытое Общество). Бесценную помощь оказали члены консультативной группы ECWI – Эйша Юсафдзай (Гарварская школа общественного здравоохранения им. Т.Н. Чэна), Эми Беллинджер (Комиссия по образованию), Ана Ньето (ЮНИСЕФ), Арно Энгел (ОЭСР), Бернадетт Дельманс (ВОЗ), Бетси Шервуд (Глобальный Альянс работников социальной сферы), Каридад Араухо (Межамериканский банк развития), Элизабет Луле (ECDAN – Сеть действий в области развития детей младшего возраста), Гассан Исса (ANECD – Арабская сеть по работе в области развития детей младшего возраста), Джоан Ломбарди (Early Opportunities), Линетт О'кенго (Африканская сеть по работе с детьми младшего возраста), Нирмала Рао (Университет Гонконга), Нурпер Улькер (Ассоциация развития детей и работников образования), Оливер Лянг (ILO - Международная организация труда), Шелдон Шеффер (ARNEC- Азиатско-Тихоокеанская региональная сеть раннего детства), Стефани Олмор (Национальная ассоциация воспитания детей младшего возраста), а также Йошие Кага (ЮНЕСКО). Команда извлекла огромную пользу из обратной связи, полученной от участников пилотных семинаров, проведенных в Софии, Болгария, и графстве Сиая, Кения.

Содержание

Введение 4

Области 5

Область 1:
Требования к работникам 6

Область 2:
Учебные программы, материалы и ресурсы 9

Область 3:
Подготовка, надзор и карьерный рост 13

Область 4:
Условия труда работников 18

Область 5:
Структура программы 22

Область 6:
Благоприятная среда 26

Область 7:
Мониторинг и обеспечение качества 30

Введение

«Инструмент для оценки потребностей работников патронажной сферы» призван помочь министерствам и государственным структурам проанализировать, каким образом они могут оказывать поддержку работникам, осуществляющим в различных секторах программы предоставления патронажных услуг беременным матерям и людям, воспитывающим детей в возрасте до 3 лет. Этот инструмент опирается на предложенный ЮНИСЕФ «Инструмент диагностики и планирования в области дошкольного образования», и предназначен для стран, в которых существуют программы патронажной работы на дому на субнациональном или национальном уровне.

Этот инструмент предназначен как для патронажных работников, которые работают непосредственно с детьми младшего возраста и их семьями, так и для руководителей и инструкторов по подготовке данной категории работников. На основании анализа литературы и результатов обратной связи, полученной от исследователей и практических работников сферы работы с детьми младшего возраста, были определены основные целевые области данного инструмента, которые в обобщенном виде представлены на Рис. 1 см. сл. стр.. С учетом их влияния на роль патронажного работника, в инструменте отражены такие факторы, как общая среда, в которой работает патронажная программа, а также особенности ее структуры и функционирования. Кроме того, инструмент затрагивает вопрос поддержки, которую получают патронажные работники, поскольку она влияет на выполнение ими своих повседневных задач и, в конечном итоге, на их взаимоотношения с семьями.

Инструмент для оценки потребностей включает в себя 7 областей, соответствующих следующим целевым категориям. Основные темы, охватываемые в каждой из этих областей, представлены на Рисунке 2 см. сл. стр..

Области

Каждая область (см. сл. стр.) включает в себя ряд целей и мер, за которыми следуют направляющие вопросы. Предполагается, что ключевые заинтересованные стороны в странах-участницах проведут встречу в формате семинара для того, чтобы проанализировать эти вопросы и определить среди этих областей приоритеты, связанные с поддержкой и укреплением кадров работников патронажной сферы.

Рисунок 1: Поддержка и укрепление штата работников патронажной сферы

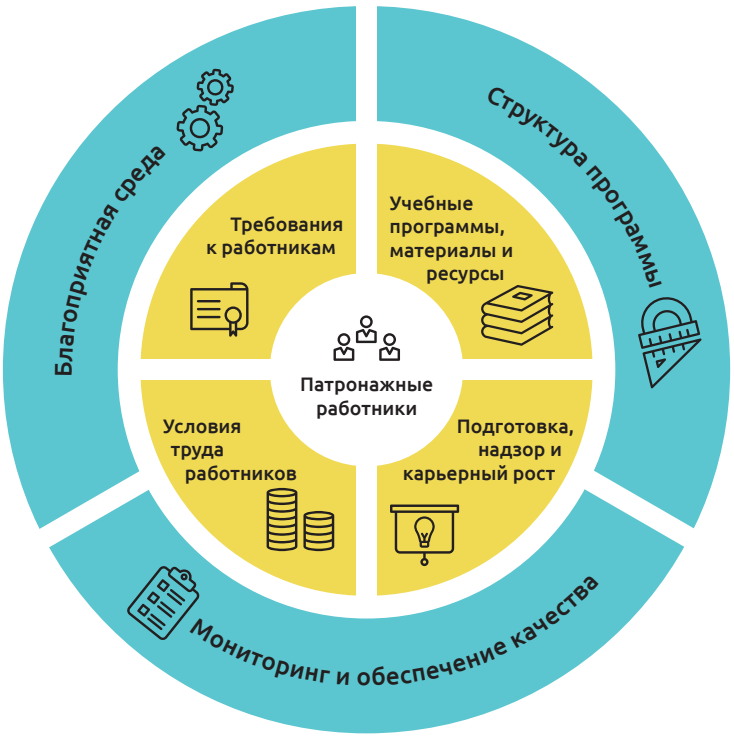


Рисунок 2: Области, включенные в инструмент ECWI для оценки потребностей

Область 1 | стр. 6

Требования к работникам

- Должностные обязанности/профили
- Компетенции
- Стандарты
- Подбор кадров
- Оценивание навыков при приеме на работу

Область 2 | стр. 9

Учебные программы, материалы и ресурсы

- Учебные программы
- Учебные пособия/Ресурсы
- Инструменты скрининга/оценивания
- Игровые материалы

Область 3 | стр. 13

Подготовка, надзор и карьерный рост

- Подготовка (дослужебная и повышение квалификации) Надзор/наставничество
- Поддержка со стороны коллег
- Профессиональное развитие
- Пути карьерного роста в программе

Область 4 | стр. 18

Условия труда

- Нагрузка
- Вознаграждение
- Стимулы (денежные и не денежные)
- Организационная культура / стресс
- Транспорт
- Безопасность в местном сообществе
- Условия труда

Область 5 | стр. 21

Структура программы

- Продолжительность
- Частота
- Целевая группа
- Содержание
- Методы реализации

Область 6 | стр. 26

Благоприятная среда

- Управление программой
- Финансирование программы
- Согласие на осуществление патронажных программ
- Правила/нормативные требования к работникам
- Поддержка сообщества
- Координация между службами/секторами
- Лидерство в программе

Область 7 | стр. 30

Мониторинг и обеспечение качества

- Сбор данных
- Использование данных
- Стандарты/директивные указания программы
- Мониторинг выполнения

Требования к работникам

Предоставление патронажным работникам[1] точной информации о том, что их может ожидать при выполнении ими своих обязанностей, не только гарантирует соблюдение одинаковых стандартов при найме на работу потенциальных сотрудников, но и может способствовать их карьерному росту. Следующие вопросы помогут вам проанализировать, насколько четко сформулированы задачи, с которыми патронажным работникам, возможно, придется столкнуться при выполнении своей работы, как компетенции и стандарты используются при проведении подготовки и профессионального развития кадров, а также методы, которые используются для привлечения и приема на работу квалифицированных кандидатов.

Цель 1 В программе четко сформулировано, что может ожидать патронажных работников при выполнении ими своих функций.

Цель 2 В программе четко сформулированы компетенции и стандарты, используемые при подготовке и повышении квалификации работников, а также определены процессы

Цель 3 В программе используются всеобъемлющие процессы и действия по привлечению и приему на работу квалифицированных кандидатов.

Цель 1

В программе четко сформулировано, что может ожидать патронажных работников при выполнении ими своих функций.

Критерий 1: В программе существуют четкие должностные инструкции патронажных работников и их руководителей.[2]

- Отвечают ли должностные инструкции патронажных работников и их руководителей потребностям программы, и учитывают ли они возможные пробелы, существующие в совокупности навыков, которыми владеют патронажные работники?
- Точно ли в должностных инструкциях отражены основные задачи программы, а также обязанности и ответственность патронажных работников?
- Четко ли в должностных инструкциях определены компенсация и льготы, которые патронажные работники будут получать за свою работу?
- В достаточной ли мере должностные инструкции доступны и предоставляются работникам?

Цель 2

В программе четко сформулированы компетенции и стандарты, используемые при подготовке и повышении квалификации работников, а также определены процессы мониторинга и наставничества.

Критерий 1: В программе четко определены компетенции и стандарты для патронажных работников.

- Четко ли в программе определены требования, которым должны отвечать патронажные работники и их руководители, чтобы приступить к выполнению этой работы? Сформулированы ли в программе:

Продолжение на сл. стр.

- Требования к образованию?
- Требования относительно наличия практического опыта?
- Какие-либо дополнительные требования (например, минимальный возраст, пол, положение в местном сообществе, знание языка)?

- Четко ли в программе определены требования к тому, что патронажные работники должны знать и уметь делать?
- Четко ли в программе сформулированы требования относительно наличия необходимых знаний (например, в области развития ребенка, работы с местным сообществом), которые требуются для выполнения этой работы?
- Четко ли в программе оговорены необходимые навыки и качества (например, лидерские качества, работа в команде, общение, чтение/письмо, способность наблюдать, предоставлять обратную связь и проводить коучинг), которые требуются для выполнения этой работы?

Критерий 2: Компетенции и стандарты тесно увязаны с процессами подготовки и профессионального развития, а также мониторинга, наставничества, лицензирования и сертификации.

- Согласуются ли компетенции и стандарты с возможностями подготовки и профессионального развития, которые предлагаются в программе?
- Согласуются ли компетенции и стандарты с критериями (например, контрольными перечнями при мониторинге), которые используются при оценке эффективности работы персонала?
- Согласуются ли компетенции и стандарты с соответствующими требованиями лицензирования и сертификации, которые могли бы содействовать картерному росту?
- Используются ли компетенции и стандарты последовательно везде, где реализуется программа, чтобы обеспечить совместимость и возможность применять результаты подготовки и повышения квалификации патронажных работников в различных программах/местах реализации программы?

Цель 3

В программе используются всеобъемлющие процессы привлечения и приема на работу квалифицированных кандидатов.

Критерий 1: В программе используются различные подходы к привлечению квалифицированных кандидатов для работы в качестве патронажных работников и их руководителей.

- Привлекает ли программа кандидатов с соответствующей квалификацией для работы в качестве патронажных работников и их руководителей?
- Привлекает ли программа при приеме на работу кандидатов из различных групп населения (например, социально-экономических, языковых, религиозных, этнических, культурных)?
- Привлекает ли программа при приеме на работу кандидатов из других соответствующих программ (например, программ в местном сообществе, где используются медико-санитарные работники)?
- Старается ли программа при приеме на работу привлекать кандидатов, являющихся членами того местного сообщества, которое они будут обслуживать?
- Соответствуют ли ожидания и требования программы уровню подготовки и образования потенциальных работников?
  - Если нет, то предпринимаются ли усилия по возможному пересмотру ожиданий и требований, или же имеются ли механизмы повышения уровня подготовки/опыта потенциальных претендентов?

Критерий 2: В программе существуют критерии оценки соответствия потенциальных патронажных работников требованиям работы в программе.

- Выделяется ли в программе рабочее время для осуществления деятельности по привлечению кадров?
- Проводятся ли в программе интервью с кандидатами в процессе набора сотрудников?
  - Проводятся ли собеседования силами работников, хорошо знакомых с системой патронажной работы?
- Проводится ли в программе оценка навыков кандидатов при приеме на работу (например, оценка навыков чтения и письма, проведения ролевых игр)?
  - Точно ли задания в рамках такой оценки отражают задачи, которые патронажным работникам придется решать при выполнении своих функций?
  - Соответствуют ли инструменты оценки тем требованиям, которые предъявляются к компетенциям, владение которыми необходимо для работы?
  - Отличается ли такая оценка в зависимости от должности (например, патронажный работник или руководитель), на которую претендует кандидат?
- Проводится ли в программе проверка образования и предыдущего опыта работы будущих патронажных работников?
- Осуществляется ли в программе анализ характеристик кандидатов, полученных из заслуживающих доверия источников (например, от предыдущих работодателей, лидеров местных сообществ)?

1 Мы используем термин “патронажные работники”, говоря как о собственно патронажных работниках, так и об их руководителях.

2 Хотя конкретные обязанности руководителя в различных контекстах могут различаться, мы используем этот термин для обозначения лиц, которые имеют определенную власть над патронажными работниками, контролируют их работу, а также предоставляют им обратную связь, направляют их работу и оказывают им поддержку при выполнении ими повседневной работы с детьми и семьями.

Область 2

Учебные программы, материалы и ресурсы

Предоставление патронажным работникам соответствующих учебных программ, материалов и ресурсов является не только важным средством донесения до семей важной информации, но и служит инструментом повышения профессионального потенциала людей, имеющих ограниченную подготовку и опыт работы в области развития детей младшего возраста. Следующие вопросы дают вам возможность проанализировать доступность и качество учебных программ, материалов и ресурсов, которые ваша программа предоставляет патронажным работникам и семьям, с которыми они работают.

Цель 1 Патронажные работники имеют учебные программы, которые помогают им выполнять свою работу.

Цель 2 Патронажные работники имеют ресурсы и развивающие материалы, которые помогают им выполнять свою работу.

Цель 3 Патронажные работники имеют инструменты и ресурсы для проведения скринингов и оценок, а также обеспечивают надлежащие последующие действия по их результатам.

Цель 1

Патронажные работники имеют учебные программы, которые помогают им выполнять свою работу.

Критерий 1: Патронажная программа дает работникам рекомендации относительно того, как осуществлять посещения на дому.

- Имеется ли в организации, предоставляющей патронажные услуги, структурированная учебная программа[3], выполнение которой требуется от патронажных работников?
  - Изучается ли учебная программа в процессе обучения специальности до начала работы? Проводятся ли какие-либо связанные с ней учебные занятия?
  - Обращается ли внимание на учебную программу в процессе курирования работы сотрудников?
  - Адаптирован ли язык учебной программы применительно к уровню знаний патронажных работников?
  - Если учебная программа была адаптирована из других патронажных программ, то была ли она переведена на различные языки, и была ли она приведена в соответствие данному контексту, прежде чем она стала использоваться при посещении семей?
- Имеется ли в распоряжении патронажных работников руководство пользователя[4]?
  - Даются ли в руководстве пользователя рекомендации патронажным работникам по каждому посещению?
  - Изучается ли руководство пользователя в процессе обучения специальности до начала работы? Проводятся ли какие-либо связанные с ней учебные занятия?
  - Адаптирован ли язык руководства пользователя патронажной программы применительно к уровню знаний патронажных работников?
  - Содержатся ли в руководстве пользователя графические материалы, иллюстрирующие, каким образом патронажные работники, работающие напрямую с семьями, должны проводить посещения на дому?

Продолжение на сл. стр.

- Содержатся ли в руководстве практические советы относительно того, как с самого начала находить общий язык с семьями, чтобы заслужить их доверие?
- Содержатся ли в руководстве практические советы относительно того, как следует проявлять уважение и ценить семьи, имеющие различные убеждения, потребности, и принадлежащие к различным культурам?

- Обладают ли патронажные работники свободой для того, чтобы адаптировать учебную программу и содержание визита в соответствии с потребностями семей?
  - Оговорена ли в учебной программе и руководстве пользователя необходимость дифференцированной помощи детям в зависимости от их возраста и/или уровня развития?
  - Разрешает ли патронажная программа выбирать темы/занятия патронажным работникам в зависимости от потребностей, развития или возраста ребенка? Или же потребностей и жизненных обстоятельств семьи?
- Используют ли патронажные работники учебную программу и руководство пользователя на регулярной основе?
- Получают ли патронажные работники рекомендации относительно того, как осуществлять направление детей к соответствующим специалистам?
- Получают ли патронажные работники рекомендации относительно того, как реагировать на сложные ситуации?

Цель 2

Патронажные работники имеют ресурсы и развивающие материалы, которые помогают им выполнять свою работу.

Критерий 1: Программа предоставляет патронажным работникам ресурсы и развивающие материалы для использования во время посещений на дому.

- Предоставляет ли программа патронажным работникам такие ресурсы, как раздаточные материалы, видео, и т.д., которые используются совместно и служат инструментами обучения во время домашних визитов?
  - Отражают ли материалы тематику программы и отвечают ли они потребностям обеспечения благополучия семьи? (например, связаны с такими темами, как здоровье и питание ребенка, чуткое воспитание, обучение в раннем возрасте, защита и безопасность)
  - Информируют ли материалы о других услугах, призванных содействовать благополучию ребенка и семьи? (например, информируют о других программах охраны здоровья и социального обеспечения, игровых группах)
  - Имеются ли материалы на основном языке, на котором говорят в домохозяйстве?
  - Являются ли материалы визуально привлекательными и представлены ли они на уровне, понятном для семей?
- Обеспечивает ли программа патронажных работников развивающими материалами, такими как игры или книги, призванными стимулировать активное участие, для использования во время своих визитов в семьи?
  - Имеются ли в наличии разнообразные развивающие материалы для удовлетворения потребностей семей? (например, материалы для различных возрастных групп, для поддержки когнитивного/языкового развития, для содействия развитию привязанности)
  - Поощряются ли в программе занятия с использованием обычных домашних предметов (например, кухонной утвари, пластиковых емкостей из под фабрично упакованных продуктов) или предметов, которые имеются под рукой (например, палочек, бутылочных пробок, ткани)? Если да, то предоставляются ли патронажным работникам рекомендации и помощь в изготовлении своих собственных материалов?

Продолжение на сл. стр.

- Используют ли патронажные работники эти средства и развивающие материалы на регулярной основе?
- Предпринимаются ли усилия по регулярному пополнению арсенала ресурсов и развивающих материалов, имеющихся в распоряжении патронажных работников?
- Остаются ли ресурсы и развивающие материалы, предоставленные/созданные программой, в семьях?

Критерий 2: Патронажные работники получают рекомендации относительно того, как помогать семьям в использовании предоставляемых ресурсов и развивающих материалов.

- Включена ли информация об этих ресурсах и развивающих материалах в руководство пользователя/учебную программу?
- Получают ли патронажные работники инструкции относительно того, как эффективно использовать ресурсы и развивающие материалы во время визитов?
  - Проводят ли с ними обучение использованию этих ресурсов и развивающих материалов и контролируют ли то, как они это делают?
  - Получают ли они рекомендации относительно предоставления обратной связи о том, как семьи используют предоставленные ресурсы и развивающие материалы?

Цель 3

Патронажные работники имеют инструменты и ресурсы для проведения скринингов и оценок, а также обеспечивают надлежащие последующие действия по их результатам.

Критерий 1: Программа предоставляет патронажным работникам инструменты для проведения скрининга и оценки, которые имеют отношение к благополучию ребенка и семьи.

- Предоставляет ли программа патронажным работникам инструменты (например, контрольные перечни), необходимые для проведения скринингов и оценок? Являются ли эти инструменты:
  - Имеющими отношение к здоровью и развитию; душевному здоровью и укреплению физического здоровья; а также к защите и безопасности?
  - Доступными и применимыми для различных возрастных групп?
  - Научно обоснованными? Если да, то осуществляется ли их периодическое обновление, чтобы они отражали новые научные данные о развитии детей младшего возраста?
  - Недорогостоящими, простыми в применении и интерпретации?
  - Соответствующими культуре, языку и контексту, в котором они используются?
  - Призванными обеспечить вовлечение воспитателя ребенка и выявить его точку зрения?
- Получают ли патронажные работники рекомендации относительно того, как и когда использовать эти инструменты, а также обеспечивать последующие действия на основании результатов их применения?
  - Предпринимаются ли усилия, направленные на то, чтобы патронажные работники знали, как предоставлять обратную связь воспитателям детей и как содействовать осуществлению последующих действий (например, направлять семьи к соответствующим специалистам в местном сообществе)?
  - Советуются ли патронажные работники с другими членами команды или своими руководителями, прежде чем предоставлять обратную связь и направлять семьи к специалистам?

Продолжение на сл. стр.

- Используют ли патронажные работники скрининг детей по уровню развития и как инструмент для определения потребности в направлении ребенка к специалистам, и как возможность для обучения воспитателей детей, предлагая им рекомендации относительно развития ребенка?
- Является ли процесс оценки и скрининга соответствующим образом разнесенным на ряд визитов, чтобы не перегружать семьи, предоставляя им слишком много информации единовременно?

3 Мы определяем учебную программу как общую тематику и цели, преследуемые программой патронажных услуг.
4 Мы определяем руководство пользователя как источник, содержащий практические рекомендации патронажным работникам относительно того, как в контексте патронажного визита освещать нужные темы и достигать целей.

Подготовка, надзор и карьерный рост

Поскольку многие патронажные работники приходят в профессию, имея ограниченные познания и опыт в области развития ребенка, то обучение (как дослужебная профессиональная подготовка, так и повышение квалификации) и надзор имеют важнейшее значение и для обеспечения того, чтобы сотрудники программы овладели ключевыми знаниями и навыками, и для обеспечения механизмов непрерывной поддержки. Возможности карьерного роста также имеют большое значение с точки зрения создания стимулов для того, чтобы патронажные работники оставались в этой системе, и чтобы был создан мощный кадровый потенциал. Следующие вопросы дают вам возможность проанализировать доступность и актуальность существующей в вашей программе системы подготовки патронажных работников и их руководителей и надзора за их деятельностью, а также возможности карьерного роста.

Цель 1 До начала трудовой деятельности патронажные работники имеют достаточно возможностей для овладения навыками и знаниями, которые требуются для оказания поддержки семьям.

Цель 2 При выполнении своей работы патронажные работники имеют необходимые возможности для развития своих навыков и знаний, которые требуются для оказания поддержки семьям, а также для карьерного роста.

Цель 3 Руководители имеют необходимые возможности для развития навыков и знаний, которые требуются для оказания поддержки патронажным работникам и семьям, а также для карьерного роста.

Цель 1

До начала трудовой деятельности патронажные работники имеют достаточно возможностей для овладения навыками и знаниями, которые требуются для оказания поддержки семьям.

Критерий 1: Дослужебная подготовка является широко распространенной и доступной.

- Являются ли возможности дослужебной подготовки широко распространенными и доступными для людей, приходящими в систему патронажной работы?
- Предлагается ли обучение бесплатно? Если нет, то существуют ли стипендии?
  - Имеются ли возможности для обучения в тех местах и в то время, которые являются удобными для будущих патронажных работников?
  - Если препятствием для участия в обучении будущих патронажных работников являются сложности с транспортом и проживанием, то предлагаются ли стипендии для покрытия затрат на их оплату?
- Имеют ли возможность получить дослужебную подготовку потенциальные патронажные работники, обладающие ограниченной формальной квалификацией?
  - В случае если они не отвечают должностным требованиям, то могут ли потенциальные патронажные работники, имеющие ограниченную формальную квалификацию, получить право на дослужебную подготовку после получения соответствующего опыта трудовой или волонтерской деятельности, или посещения вводных занятий по профессии?
- Получают ли патронажные работники компенсацию за участие в обучении для усвоения модели патронажной работы, если оно происходит после приема на работу?

Критерий 2: Дослужебная подготовка надлежащим образом сфокусирована на знаниях и навыках, которые являются наиболее важными для повседневной работы патронажных работников, и в ней для максимально эффективного усвоения навыков и знаний используются принципы обучения взрослых людей.

- Охватываются ли дослужебной подготовкой знания и навыки, которые являются наиболее актуальными для выполнения повседневных функций патронажных работников?
- Соответствует ли дослужебная подготовка компетенциям, которыми должен обладать патронажный работник?
- Адаптируется ли дослужебная подготовка с учетом уровня знаний патронажных работников?
- Включает ли в себя дослужебная подготовка возможность для патронажных работников применять на практике усвоенные навыки (например, посредством ролевых игр, инсценировки посещений на дому)?
  - Имеется ли у будущих патронажных работников во время дослужебной подготовки возможность выступать в роли практикантов у людей, которые выполняют эту роль?
- Происходит ли регулярное обновление предлагаемых программ дослужебной подготовки с учетом потребностей патронажных работников и трудностей, с которыми они сталкиваются?
  - Имеют ли патронажные работники возможности для предоставления обратной связи о своем опыте дослужебной подготовки после начала работы по специальности?
- Имеет ли место процесс сертификации дослужебной подготовки, который отвечает необходимым критериям?

Цель 2

При выполнении своих функций у патронажных работников имеется достаточно возможностей для развития знаний и навыков, необходимых для оказания поддержки семьям, а также для личного карьерного роста.

Критерий 1: Повышение квалификации является широко распространенным и доступным, и оно надлежащим образом сфокусировано на знаниях и умениях, которые являются наиболее важными для повседневной деятельности патронажных работников.

- Является ли повышение квалификации широко доступным для всех патронажных работников? (например, предлагается на регулярной основе, по невысокой цене или бесплатно, проводится в легко доступных местах или предлагается в виртуальном пространстве)
  - Если для некоторых патронажных работников препятствием к обучению является проблема с транспортом, существуют ли стипендии для покрытия таких транспортных затрат?
  - Если обучение проводится главным образом в режиме онлайн, имеются ли возможности для очного взаимодействия и поддержки?
  - Могут ли патронажные работники прерывать свою работу для участия в таких мероприятиях? Получают ли они оплату за время участия в таких мероприятиях?
  - Учитываются ли в обучении при повышении квалификации функции и обязанности патронажных работников?
  - Являются ли темы актуальными для выполнения ими повседневных функций?
  - Имеется ли у патронажных работников возможность выбирать варианты подготовки в зависимости от своих конкретных потребностей?

Продолжение на сл. стр.

- Согласуется ли повышение квалификации с компетенциями, которых требует выполняемая ими работа?
- Предоставляет ли повышение квалификации патронажным работникам возможности для практического применения полученных навыков (например, проведения ролевых игр, инсценировки посещений на дому)?
- Предоставляет ли повышение квалификации патронажным работникам возможность взаимодействовать с коллегами и делиться с ними своими проблемами, опытом и извлеченными уроками?

- Являются ли преподаватели хорошо осведомленными о процессах и содержании патронажной работы?
  - Имеют ли преподаватели предыдущий опыт работы, требующей выполнения функций, аналогичных функциям патронажных работников?
  - Имеются ли у преподавателей возможности научиться тому, как наилучшим образом обучать новым знаниям и навыкам патронажных работников?
- Имеют ли патронажные работники возможность предоставлять обратную связь относительно своего опыта участия в повышении квалификации?
  - Если да, то происходит ли регулярное обновление предлагаемых возможностей повышения квалификации с учетом потребностей патронажных работников и проблем, с которыми они сталкиваются?
- Существует ли процесс сертификации системы повышения квалификации, отвечающий соответствующим критериям?

Критерий 2: Патронажные работники регулярно получают необходимую профессиональную поддержку от своих руководителей, обладающих соотвествующей подготовкой.

- Назначаются ли патронажным работникам их персональные руководители?
  - Если нет, то получают ли они поддержку от других людей (например, наставника, коллег по работе)?
  - Проводят ли руководители индивидуальные встречи с патронажными работниками? Делают ли они это часто и регулярно?
  - Обоснованным ли является соотношение между численностью патронажных работников и их руководителей?
  - Способствуют ли руководители возможности группового наблюдения за работой патронажного работника с тем, чтобы содействовать обмену знаниями и опытом между патронажными работниками?
- Являются ли руководители хорошо осведомленными о процессах и содержании патронажной работы?
  - Имеют ли руководители предыдущий опыт работы, требующей выполнения функций, аналогичных функциям патронажных работников?
- Работают ли руководители над удовлетворением наиболее актуальных потребностей работников, которые непосредственно работают с семьями?
  - Имеют ли патронажные работники возможности во время встреч со своими руководителями поразмышлять о своей работе и трудностях, с которыми они сталкиваются?
  - Готовы ли руководители помогать в решении проблем, возникающих при работе с семьями?
  - Присутствуют ли руководители во время посещения семей патронажными работниками и предоставляют ли они обратную связь патронажным работникам об их работе?
  - Имеют ли патронажные работники возможности просмотреть или прослушать записи своих собственных посещений семей, которые должны помочь им поразмышлять о своей работе?
  - Имеются ли в распоряжении руководителей контрольные перечни/руководства, которые дают им возможность системно анализировать то, что происходит во время домашнего визита?

Продолжение на сл. стр.

- Принимают ли патронажные работники участие в формальном процессе оценки эффективности работы, в ходе которого вместе с руководителем выявляются, документируются и обсуждаются достижения и области, которые требуют улучшения?
  - Учитывается ли такая обратная связь при принятии решений относительно продления контракта, продвижения по службе и повышения зарплаты?
  - Четко ли в программе определены требования к эффективности работы патронажных работников?

Критерий 3: У патронажных работников есть необходимые возможности и стимулы для карьерного роста и повышения по службе.

- Имеют ли патронажные работники право на увеличение заработной платы и повышение по службе в зависимости от эффективности работы, продолжительности работы в программе или завершения курса дополнительного обучения?
- Определены ли в программе возможные направления карьерного роста?
  - Открыты ли для высокоэффективных патронажных работников и руководителей возможности продвинуться по карьерной лестнице и занять различные должности в программе?
  - Осуществляется ли в программе набор и прием на работу руководящих кадров из числа сотрудников программы?

Цель 3

Руководители имеют необходимые возможности для развития навыков и знаний, которые требуются для оказания поддержки патронажным работникам и семьям, а также для карьерного роста.

Критерий 1: Руководители имеют достаточно возможностей получать знания и навыки, необходимые им для работы с патронажными работниками.

- Существуют ли и являются ли доступными руководителям возможности для обучения (дослужебной профессиональной подготовки и повышения квалификации)? (например, предлагаемого на регулярной основе, по невысокой цене или бесплатно, проводимого в доступных местах или предлагаемого в виртуальном пространстве, регулярно обновляемого в зависимости от потребностей и трудностей, и т. д.)
  - Если обучение проводится главным образом в режиме онлайн, имеются ли возможности для очного взаимодействия и поддержки?
  - Если для некоторых руководителей препятствием к обучению является проблема с транспортом, существуют ли стипендии для покрытия таких транспортных затрат?
  - Могут ли руководители прерывать свою работу для участия в таких мероприятиях? Получают ли они оплачиваемые отгулы для участия в таких мероприятиях?
- Сконцентрировано ли при обучении внимание на важных компонентах функции надзора (например, определение на должность и функциональные обязанности, предоставление обратной связи, межличностные взаимоотношения, образование взрослых, организационная культура)?
- Имеют ли руководители возможность выбирать обучение в зависимости от своих конкретных потребностей?
- Предполагает ли обучение возможность для руководителей применять на практике полученные навыки (например, проведения ролевых игр, инсценировки посещений на дому или осуществления надзора)?

Критерий 2: Руководители регулярно получают необходимую поддержку от руководства программы.[8]

- Закрепляют ли за руководителями людей из руководства программы или наставников, которые могут обеспечить им поддержку и методическую помощь?
  - Проводят ли руководители индивидуальные встречи с людьми из руководства программы, за которыми они закреплены? Делают ли они это часто и регулярно?
- Имеют ли руководители возможность взаимодействовать с коллегами и делиться с ними своими проблемами, опытом и извлеченными уроками?
- Принимают ли руководители участие в формальном процессе оценки эффективности работы, в ходе которого совместно с людьми из руководства, за которыми они закреплены, выявляются, документируются и обсуждаются достижения и области, которые требуют улучшения?
  - Учитывается ли такая обратная связь при принятии решений относительно продления контракта, продвижения по службе и повышения зарплаты?
  - Четко ли в программе определены требования к эффективности работы руководителей?
  - Учитывается ли мнение патронажных работников при оценке эффективности работы руководителей?

Критерий 3: У руководителей есть необходимые возможности и стимулы для карьерного роста и повышения по службе.

- Имеют ли руководители право на увеличение заработной платы и повышение по службе в зависимости от эффективности работы, продолжительности работы в программе или завершения курса дополнительного обучения?
- Определены ли в программе возможные направления карьерного роста?
  - Существует ли постоянная возможность для высокоэффективных руководителей продвинуться по службе и занять различные должности в программе?
  - Осуществляется ли в программе набор и прием на работу в руководство программы людей из числа ее сотрудников?

5 Мы используем термин дослужебная подготовка для обозначения обучения до начала работы по профессии, которое осуществляют программы подготовки в колледжах и университетах, программы, предоставляемые частными провайдерами, а также обучения, предлагаемого патронажной программой до начала выполнения каким-либо лицом функций патронажного работника.

6 В зависимости от содержания программы, главные темы могут включать: проведение скрининга по уровню развития, здоровье и развитие ребенка, содействие заботливому воспитанию и психо-социальному стимулированию, коммуникация с воспитателями детей, работа с семьями из различных групп населения (например, социально-экономических, языковых, религиозных, этнических, культурных), доступ к общественным ресурсам, душевное и поведенческое здоровье родителей, социальная поддержка, экономическая поддержка, а также домашнее насилие.

7 В зависимости от содержания программы, ключевые темы могут включать: проведение скрининга по уровню развития, здоровье и развитие ребенка, содействие заботливому уходу и психо-социальному стимулированию, коммуникация с воспитателями, работа с семьями из различных групп населения (например, социально-экономических, языковых, религиозных, этнических, культурных), получение доступа к ресурсам местного сообщества, душевное и поведенческое здоровье родителей, социальная поддержка, экономическая поддержка, а также насилие в семье.

8 Мы определяем “руководство программы” как людей, руководящих программой в государственной или негосударственной организации.

Условия труда работников

Плохие условия труда могут порождать проблемы с набором сотрудников, высокой текучестью кадров и низкой удовлетворенностью патронажных работников своей работой, что в свою очередь снижает качество предоставляемых услуг. Учитывая важность обеспечения соответствующих условий труда, приведенные ниже вопросы помогут вам проанализировать моменты, связанные с предоставлением компенсации, механизмы признания вклада сотрудников в работу, рабочую нагрузку и организационную культуру вашей программы.

Цель 1 Кадры патронажных работников получают достойную компенсацию и стимулы, которые повышают их удовлетворенность своей работой.

Цель 2 Патронажные работники имеют выполнимую рабочую нагрузку, и принимаются меры для сведения к минимуму уровня их стресса.

Цель 3 Программа способствует формированию организационной культуры, способствующей поддержке и сотрудничеству, где приоритетом является безопасность патронажных работников.

Цель 1

Кадры патронажных работников получают достойную компенсацию и стимулы, которые повышают их удовлетворенность своей работой.

Критерий 1: У патронажных работников имеются гарантии занятости.

- Заключает ли программа долгосрочные (например, более шести месяцев) контракты с патронажными работниками?
- Имеются ли в программе правила, предусматривающие использование определенных процедур найма/увольнения сотрудников?
  - Являются ли эти правила справедливыми и непредубежденными по отношению ко всем кадрам патронажных работников?
  - Четко ли эти правила доведены до сведения патронажных работников?
  - Существуют ли механизмы подачи и рассмотрения жалоб работников в отношении практики найма/увольнения, рабочих часов и других условий труда?

Критерий 2: Патронажные работники получают конкурентоспособную оплату труда и льготы.

- Получают ли патронажные работники и руководители денежное вознаграждение за свою работу?
  - Получают ли они заранее установленную сумму компенсации на постоянной основе (например, еженедельно, два раза в месяц, ежемесячно)?
  - Получают ли они оплату своевременно и без задержек?
  - Отражает ли сумма компенсации затраты времени и усилий, которые требуются для выполнения их работы?
  - Соответствует ли уровень компенсации тому, что получают их коллеги, работающие в аналогичных условиях (например, другие медицинские работники или работники с таким же уровнем образования)?
  - Варьируется ли компенсация в зависимости от образования и/или стажа работы в качестве патронажного работника?
  - Существуют ли возможности увеличения оплаты на основе таких критериев, как эффективность работы и продолжительность работы в программе?

Продолжение на сл. стр.

- Закреплена ли оплата труда патронажных работников в стратегии деятельности программы, чтобы обеспечить устойчивость перед лицом политических изменений?
- Если патронажные работники являются неоплачиваемыми сотрудниками/волонтерами, покрывает ли программа все их фактические расходы (например, транспортные, затраты на материалы или обучение)?
- Предоставляется ли патронажным работникам оплачиваемый отпуск и регулярные перерывы в работе?

Критерий 3: Патронажные работники имеют возможность получать признание за свою работу.

- Существуют ли в программе постоянные возможности для того, чтобы признать вклад патронажных работников в деятельность программы (например, премии, награды, публичное признание достижений)?
  - Четко ли в программе объясняется, каким образом патронажные работники могут получить эти стимулы?
  - Существуют ли у руководителей критерии определения того, как работники могут получить эти стимулы?
  - Охотно ли руководители используют существующие стимулы?

Критерий 4: Неоплачиваемые работники/волонтеры имеют возможности получать признание за свою работу.

- Если программа использует волонтеров, имеются ли возможности признать их вклад в работу (например, в натуральной форме)?
- Предоставляет ли программа возможности для того, чтобы волонтеры могли становиться оплачиваемыми работниками (например, получая стипендию или зарплату)?
- Предоставляются ли волонтерам отгулы и регулярные перерывы в работе?

Критерий 5: Существует стратегия, направленная на решение проблемы текучести кадров.

- Имеются ли данные о текучести кадров патронажных работников (т.е. % работников, увольняющихся ежегодно)?
- Собирается ли информация о причинах, по которым патронажные работники уходят из профессии?
  - Предпринимаются ли усилия (например, изучение состояния внешней среды, анализ рынка, обзоры компенсаций) для решения известных проблем, связанных с удержанием патронажных работников?

Цель 2

Патронажные работники имеют выполнимую рабочую нагрузку, и принимаются меры для сведения к минимуму уровня их стресса.

Критерий 1: Патронажные работники могут эффективно справляться со своей рабочей нагрузкой и минимизировать свой уровень стресса.

- Являются ли обязанности и количество рабочих часов, предусмотренных должностными инструкциями для патронажных работников, обоснованными?
  - Если да, то соответствуют ли обязанности и количество рабочих часов тому, что происходит на практике?
- Являются ли рабочие нагрузки патронажных работников выполнимыми?
  - Существуют ли правила, предусматривающие количество семей, которые посещают патронажные работники?
    - Если да, то является ли это количество разумно обоснованным?

Продолжение на сл. стр.

- Является ли объем административных обязанностей (например, ведение документации), выполняемых патронажными работниками, обоснованным?
- Является ли количество часов, которые вырабатывают патронажные работники каждый день, разумно обоснованным?
- Существуют ли меры (т.е. дополнительный набор сотрудников) для того, чтобы патронажные работники не оказывались перегруженными при возрастании числа семей, подлежащих охвату патронажной службой?
- Являются ли разумно обоснованными расстояния, которые приходится преодолевать патронажным работникам, и время, которое они затрачивают, чтобы добраться до семей, с которыми работают?
- Получают ли они дополнительные средства или компенсацию при поездках на дальние расстояния?
- Существуют ли меры для удовлетворения потенциальной потребности в посещении семей в нетрадиционное время работы, как, например, в выходные дни или вечером (например, дополнительная компенсация, дополнительные отгулы, гибкий график работы)?
- Получают ли они надлежащую поддержку со стороны своих руководителей, чтобы иметь возможность справляться со своей рабочей нагрузкой?
- Существуют ли механизмы для решения проблем, связанных с рабочей нагрузкой, или других проблем, связанных с условиями их работы?

Критерий 2: Руководители имеют возможность эффективно справляться со своей рабочей нагрузкой, а также регулировать нагрузку своих подчиненных и помогать им снижать стресс.

- Соответствуют ли обязанности и количество рабочих часов, предусмотренных должностной инструкцией для руководителей, тому, что происходит на практике?
- Являются ли рабочие нагрузки руководителей выполнимыми?
  - Является ли количество подчиненных, за которых отвечают руководители, разумно обоснованным?
  - Является ли объем административных обязанностей, выполняемых руководителями (например, ведение документации и проведение информационно-разъяснительной работы с населением), разумно обоснованным?
  - Обучают ли руководителей до поступления на работу и в процессе повышения квалификации тому, как наилучшим образом, индивидуально и в группах, оказывать техническую помощь и постоянную поддержку работникам, непосредственно работающим с семьями, чтобы они могли справляться со своей рабочей нагрузкой и стрессом?
  - Является ли количество часов, которые вырабатывают руководители каждый день, разумно обоснованным?
  - Существуют ли меры (т.е. дополнительный набор сотрудников) для того, чтобы руководители не оказывались перегруженными при возрастании числа семей, подлежащих охвату патронажной службой?
  - Являются ли разумно обоснованными расстояния, которые приходится преодолевать руководителям, и время, которое они затрачивают, чтобы добраться до семей, с которыми работают?
  - Получают ли руководители средства на транспортные расходы или компенсацию при поездках на дальние расстояния?
  - Существуют ли меры для удовлетворения потенциальной потребности в работе руководителей в неурочное время, как, например, в выходные дни или вечером (например, дополнительная компенсация, дополнительные отгулы, гибкий график работы)?
  - Получают ли руководители надлежащую поддержку со стороны руководства программы (патронажной службы), чтобы иметь возможность справляться со своей рабочей нагрузкой?
  - Существуют ли механизмы для решения проблем, связанных с рабочей нагрузкой, или других проблем, связанных с условиями их работы?

Цель 3

Программа способствует формированию организационной культуры, способствующей поддержке и сотрудничеству, где приоритетом является безопасность патронажных работников.

Критерий 1: Программа способствует формированию организационной культуры, поощряющей конструктивную обратную связь.

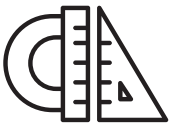
- Имеются ли у патронажных работников возможности предоставлять обратную связь своим руководителям?
- Имеются ли у руководителей возможности предоставлять обратную связь руководству программы?
- Имеются ли у патронажных работников возможности предоставлять обратную связь в отношении патронажной программы?
- Содействует ли программа формированию позитивной культуры труда[9]?
  - Поощряет ли программа взаимную поддержку среди патронажных работников?
  - Содействует ли программа открытому и конструктивному общению среди патронажных работников?

Критерий 2: В рамках программы ценится безопасность местного сообщества и принимаются меры по обеспечению безопасности патронажных работников.

- Предусмотрены ли меры безопасности, помогающие патронажным работникам и руководителям осуществлять посещения на дому?
  - Имеется ли у патронажных работников возможность осуществлять посещения в парах, если имеются опасения относительно их безопасности?
  - Существуют ли ограничения в отношении того, как далеко должны ездить патронажные работники, осуществляя посещения на дому семей, с которыми они работают?
  - Существуют ли механизмы, позволяющие патронажным работникам и руководителям выражать опасения по поводу безопасности? Если да, то принимаются ли соответствующие меры?
  - Существуют ли инструкции/протоколы для решения проблем безопасности, включая меры защиты от домогательств и насилия? Если да, то можно ли модифицировать эти инструкции в зависимости от характера проблемы безопасности?

9 Мы определяем позитивную культуру труда как культуру, способствующую повышению продуктивности путем поощрения сотрудничества, открытого обсуждения и конструктивной обратной связи между патронажными работниками и их руководителями.

Структура программы



То, как патронажные работники выполняют свои функции, в значительной степени зависит от структуры программы. Хотя некоторые аспекты структуры программы не связаны непосредственно с персоналом, они влияют на то, как персонал поддерживает семьи и их общее благополучие. Следующие вопросы дают вам возможность проанализировать ключевые аспекты структуры вашей программы, в том числе ее целевую группу, объем услуг и содержание.

Цель 1 Патронажная программа имеет четкую направленность в отношении того, какие дети и семьи нуждаются в ее услугах, и распространяет информацию о своей работе среди целевых групп с тем, чтобы семьи могли обращаться в программу за получением ее услуг.

Цель 2 В программе имеется теория изменений, в которой четко определены ожидаемые результаты программы и механизмы их достижения.

Цель 3 Содержание и объем услуг программы надлежащим образом оптимизированы для достижения желаемых результатов.

Цель 1

Патронажная программа имеет четкую направленность в отношении того, какие дети и семьи нуждаются в ее услугах, и распространяет информацию о своей работе среди целевых групп с тем, чтобы семьи могли обращаться в программу за получением ее услуг.

Критерий 1: Программой охватывается четко определенная целевая группа детей и семей.

- Имеются ли в программе четкие ориентиры относительно того, каким детям и семьям программа стремится предоставлять услуги (например, всему населению, определенным целевым группам)?
  - Определяет ли программа основных воспитателей детей, с которыми она будет взаимодействовать?
  - Если основными воспитателями являются матери, то имеются ли в программе также рекомендации по вовлечению отцов и других воспитателей или по оказанию им поддержки?
- Если предлагаются целевые патронажные услуги:
  - Проводит ли программа оценку потребностей для определения целевой группы населения?
  - Определены ли в программе критерии, определяющие право семей на патронажные услуги, которые включают в себя индикаторы уязвимости ?
  - Имеется ли в программе четкое представление о численности целевой группы населения? Имеется ли в программе стратегия прогнозирования изменений в численности целевой группы населения с течением времени?
  - Имеется ли у программы достаточный потенциал для охвата целевой группы населения (например, достаточное количество патронажных работников для поддержания необходимых показателей предоставления услуг и других стандартов качества)?
  - Регулярно ли в программе пересматриваются критерии, определяющие право семей на патронажные услуги, для обеспечения того, чтобы они отражали обновленные данные и потребности населения?

Критерий 2: В программе используются различные методы информирования и привлечения целевых семей к участию в программе.

- Распространяет ли программа информацию о программе и предлагаемых ею услугах с целью обеспечения охвата семей из разных групп населения по всей стране по заслуживающим доверия и доступным каналам (например, в медицинских центрах, религиозных учреждениях, центрах в местных сообществах, на местных рынках, в радиопередачах)?
- Работает ли программа над устранением барьеров, которые могут ограничивать охват уязвимых групп населения (например, материалы переводятся на языки меньшинств, организовано несколько мест для подачи заявлений)?
- Проходят ли патронажные работники обучение тому, как проводить работу с семьями по привлечению их к участию в программе?
  - Обучают ли патронажных работников тому, как, при проведении работы с семьями по привлечению их к участию в программе, применять критерии, определяющие право семей на патронажные услуги, и осуществляется ли постоянный мониторинг их умения делать это?

Цель 2

программе имеется теория изменений, в которой четко определены ожидаемые результаты программы и механизмы их достижения.

Критерий 1: В программе имеется теория изменений, в которой четко определены ожидаемые результаты программы.

- Имеется ли в программе теория изменений, которая лежит в основе структуры программы?
  - В какой степени результаты программы ориентированы на благополучие ребенка и семьи?
  - Четко ли определены в программе как среднесрочные, так и долгосрочные результаты для детей и семей, которым предоставляются услуги в рамках программы?
- Регулярно ли руководители программы пересматривают свою теорию изменений для обеспечения того, чтобы их исходные предположения, услуги и планируемые результаты оставались актуальными?
- Консультируются ли руководители программы с патронажными работниками при разработке и пересмотре теории изменений?

Критерий 2: Программа имеет четко определенные механизмы (услуги и деятельность) для достижения ее ожидаемых результатов.

- Существует ли соответствие между услугами, предоставляемыми программой, и ее теорией изменений?
  - Существуют ли четкие (например, логичные, хорошо проработанные) связи между оказываемыми услугами и среднесрочными и долгосрочными результатами программы?

Цель 3
Содержание и объем услуг программы надлежащим образом оптимизированы для достижения желаемых результатов.

Критерий 1: Программа охватывает темы, необходимые для содействия благополучию ребенка и семьи.

- Уделяется ли в программе внимание всем компонентам «Стратегической рамочной программы заботливого воспитания» ?
  - Если нет, то обеспечивает ли программа поддержку семьям по остальным компонентам и темам посредством других услуг (например, координирует или устанавливает соглашения о партнерстве по предоставлению услуг с другими организациями)?
- Имеют ли патронажные работники возможность гибко адаптировать темы и содержание посещений на дому в соответствии с высказанными или наблюдаемыми потребностями семьи?
  - Если да, то получают ли сотрудники, непосредственно работающие с семьями, рекомендации относительно того, как осуществлять эти корректировки?

Критерий 2: Для содействия благополучию детей и семей используются различные стратегии.

- В зависимости от структуры и организации программы, решаются ли вопросы благополучия ребенка и семьи комплексно посредством посещений на дому, групповых занятий и/или других методов?
- Моделируют ли патронажные работники поощряющее поведение при работе с семьями во время индивидуальных посещений на дому и/или групповых занятий?
- Предоставляют ли патронажные работники возможность воспитателям ребенка попрактиковаться в новых навыках и проводят ли они коучинг по этим навыкам на индивидуальных и/или групповых занятиях?
- Предлагают ли патронажные работники воспитателям ребенка информацию или помощь в доступе к нужным ресурсам? (например, регистрация рождения, социальные услуги, денежные перечисления и трансферты в натуральной форме, социальное страхование, программы здравоохранения и обеспечения благополучия, услуги по обучению детей младшего возраста, поддержка развития ребенка и т.д.)

Критерий 3: Программа предназначена для работы с семьями в течение длительного периода времени и с достаточной частотой для развития отношений поддержки.

- Работает ли программа с семьями в течение достаточно длительного периода времени, чтобы у нее могли развиваться отношения с патронажными работниками?
  - Начинается ли предоставление услуг еще до рождения ребенка? Если нет, то координирует ли программа свою деятельность с другими службами, которые могут взаимодействовать с семьей в течение этого периода ?
  - Если посещения не проводятся регулярно (например, еженедельно или ежемесячно), то увязываются ли они с ожидаемыми вехами развития ребенка или проводятся достаточно регулярно для выявления потенциальных задержек?
- Проводятся ли посещения с достаточной частотой, чтобы семьи могли наладить отношения с патронажными работниками?
  - Если количество посещений варьируется на протяжении всего периода участия семей в программе, то распределены ли посещения по времени так, чтобы на начальном этапе они осуществлялись более часто?

Продолжение на сл. стр.

- ▷ Имеют ли патронажные работники возможность гибко варьировать количество посещений в зависимости от наблюдаемых или заявляемых потребностей семьи?
- ▶ Поддерживают ли патронажные работники связь с семьями в промежутках между посещениями (или предоставляют для этого возможность) с помощью звонков, текстовых сообщений или других средств доступных на местах?

Критерий 4: Во время посещений патронажные работники имеют возможность обстоятельно общаться с семьями.

- ▶ Имеют ли патронажные работники достаточно времени, чтобы:
  - ▷ обеспечивать качественное обслуживание во время посещений?
  - ▷ охватить предусмотренное содержание?
  - ▷ дать семье возможность чувствовать себя комфортно и решать ее проблемы без спешки?
  - ▷ проводить оценку/мониторинг благополучия ребенка и выявлять потенциальные факторы уязвимости?
  - ▷ проводить оценку/мониторинг благополучия семьи и выявлять потенциальные факторы уязвимости?
- ▶ Имеют ли патронажные работники достаточно времени и возможностей для обсуждения потенциальных факторов уязвимости со своим руководителем и для организации последующих действий или направления к специалистам?
  - ▷ Если да, то есть ли у руководителей достаточно времени и возможностей, чтобы предоставлять рекомендации патронажным работникам?
  - ▷ Имеют ли руководители время и возможности для посещения семьи с целью организации, при необходимости, надлежащих последующих действий или направления к специалистам?

10 К факторам уязвимости могут относиться: уровень доходов, дети с особыми потребностями, несовершеннолетние матери и/или матери-одиночки, семьи, где ранее имелись случаи жестокого обращения с детьми, случаи злоупотребления психоактивными веществами, случаи бытового насилия, наличие психических расстройств или ВИЧ, статус беженцев или принадлежность к таким группам населения как люди, затронутые кризисом, меньшинства или другие маргинализированные группы населения, семьи военнослужащих, в которых воспитатель дислоцирован, и/или наличие направления из других программ здравоохранения и социального обеспечения.

11 Мы определяем теорию изменений как логическое обоснование того, как деятельность и услуги патронажной программы способствуют достижению желаемых результатов.

12 Мы включаем в определение понятия “благополучие ребенка и семьи” здоровье и развитие ребенка, а также факторы, влияющие на способность воспитателей добиться успеха в выполнении своих обязанностей по воспитанию детей и обеспечении заботы, благоприятствующей развитию, что включает, среди прочего, физическое и психическое здоровье, а также безопасность окружающей среды.

13 В «Стратегической рамочной программе заботливого воспитания» определяются пять взаимосвязанных компонентов заботливого воспитания: хорошее здоровье, надлежащее питание, защита и безопасность, чуткая забота и возможности для обучения.

Область 6

Благоприятная среда

Общий контекст, в котором работает программа, влияет на эффективность ее работы. Это влияет на состав персонала, работающего в программе, на поддержку, которую он получает в выполнении своей работы, и, в конечном итоге, на его продуктивность. Следующие вопросы дают вам возможность проанализировать общий контекст, в котором работает ваша программа, в том числе то, как распределяются обязанности между уровнями власти, степень поддержки программы, доступное финансирование и потенциал руководства.

Цель 1 Ответственность за предоставление услуг программы четко распределена между секторами и уровнями власти, и пользуется поддержкой соответствующих сторон.

Цель 2 Программа имеет стабильное и адекватное финансирование для осуществления патронажных услуг.

Цель 3 Программа эффективно направляет детей и семей в другие соответствующие службы, как государственные, так и негосударственные.

Цель 1

Ответственность за предоставление услуг программы четко распределена между секторами и уровнями власти, и пользуется поддержкой соответствующих сторон.

Критерий 1: Существует четкое определение ролей и обязанностей, а также эффективная координация планирования и осуществления программы в различных секторах и на разных уровнях власти[14], и в неправительственных организациях.

- Является ли понятным распределение ролей, обязанностей и задач при выполнении различных аспектов программы (например, обучение персонала, выплата зарплаты и инспекционные посещения) между различными уровнями органов власти и неправительственными организациями?
  - Существуют ли директивные документы или планы, в которых определяются роли/обязанности участвующих в реализации программы органов власти различного уровня (например, национального, регионального, местного) и неправительственных организаций?
  - Четко ли определены бюджетные полномочия на всех уровнях власти и неправительственных организаций?
- Существует ли координация между секторами, различными уровнями власти и неправительственными организациями?
- Существуют ли механизмы, позволяющие должностным лицам на различных уровнях власти и неправительственных организаций обмениваться информацией, обновленными данными и принимать соответствующие решения?
- Поощряет ли программа межсекторальное сотрудничество (например, в области здравоохранения, образования, социальной защиты) с четким определением роли каждого сектора?

Критерий 2: Существует широкая поддержка программы и заинтересованность в ней.

- Является ли программа юридически закрепленной существующими документами/планами в процедурах планирования стратегии?
  - Существует ли на национальном или субнациональном уровне комплексная (межсекторальная) стратегия в области РДМВ (развития детей

Продолжение на сл. стр.

младшего возраста), в которой упоминается патронажная программа или предоставляемые ею виды услуг?
- ▷ Включена ли программа в соответствующий секторальный план?
- ▷ Существует ли законодательная база, обеспечивающая устойчивость программы в долгосрочной перспективе?

▶ Обладают ли лидеры на разных уровнях власти и на разных должностях чувством ответственности за программу и ее успех?
- ▷ Регулярно ли данные о целях и воздействии программы представляются руководству на национальном, субнациональном и местном уровнях ?
- ▷ Поощряют ли участие в программе руководители на уровне местных сообществ (например, лица, отвечающие за вопросы здравоохранения и социальной защиты, старейшины местных сообществ)?

▶ Ценит ли программу общественность ?
- ▷ Производились ли программой какие-либо оценки потребностей (например, посредством опросов) для определения общественного интереса к инвестированию в услуги по раннему детству и патронажному посещению на дому?
- ▷ Использует ли программа коммуникационные каналы (например, телевидение, радио, газеты) для распространения информации о программе, ее назначении, воздействии, а также о роли патронажных работников?

Цель 2
Программа имеет стабильное и достаточное финансирование для осуществления патронажных услуг.

Критерий 1: Существуют стабильные источники финансирования на различных уровнях власти.

▶ Существуют ли стабильные источники финансирования программы на различных уровнях властии?

Полагается ли программа на финансирование из внешних источников[15]?
- ▷ Если да, то существует ли план перехода на внутренние источники в среднесрочной перспективе (например, в течение примерно пятилетнего срока)?
- ▷ Является ли финансирование программы институциально закрепленным в статье соответствующего бюджета?
- ▷ Существуют ли возможности для органов власти субнациональных уровней получать финансирование от органов власти более высокого уровня в зависимости от потребностей?
- ▷ Предоставляется ли финансирование программы органами власти различного уровня, различными ведомствами или партнерами эффективно и прозрачно?

Критерий 2: Бюджеты программы отражают потребности, связанные с предоставлением услуг.

▶ Основываются ли бюджеты органов власти различного уровня на фактических затратах и прогнозах?
- ▷ Согласованы ли бюджеты органов власти различных уровней/различных учреждений?
- ▷ Учитываются ли в бюджетах расходы на поддержание ключевых областей, включая повышение квалификации, материалы/ресурсы, оплату труда персонала?
- ▷ Осуществляется ли систематический сбор и агрегирование прямых и

↷ Продолжение на сл. стр.

косвенных расходов для обоснования текущего бюджетного планирования?
- Учитываются ли в бюджете ресурсы, которые могут быть получены из других программ и подсекторов?
- Регулярно ли пересматриваются бюджеты для того, чтобы учесть изменения в потребностях/затратах программы?

Критерий 3: Руководители программы (в правительственных или неправительственных организациях) располагают инструментами и ресурсами, необходимыми для приведения бюджета в соответствие с целями программы.

- Обладают ли руководители программы (лица, управляющие программой в правительственном или неправительственном учреждении) необходимыми управленческими и финансовыми навыками для составления бюджета программы и распределения ее ресурсов для достижения целей по предоставлению услуг?
- Обладают ли руководители программ навыками управления (например, навыками коммуникации и стратегического мышления), а также опытом реализации программы (например, знанием программы и практики патронажных посещений на дому), чтобы обеспечить соответствие бюджетов критериям модели программы и предусмотренным в ней целям предоставления услуг?
- Обладают ли руководители программы навыками финансового планирования для эффективного управления бюджетами программы?

Критерий 4: Средства программы используются по их целевому назначению.

- Предоставляет ли программа периодически обновляемые данные (например, ежемесячно, ежеквартально и т.д.) о расходовании средств? По бюджетным категориям?
- Осуществляются ли в рамках программы периодические проверки(например, ежемесячно, ежеквартально и т.д.) или предусмотрены другие механизмы для обеспечения эффективного распределения и использования средств программы по целевому назначению?

Цель 3

Программа эффективно направляет детей и семьи в другие соответствующие службы, как государственные, так и негосударственные.

Критерий 1: Программа эффективно обеспечивает направление детей и семей в другие службы на уровне предоставления услуг.

- Существует ли в программе эффективная система направления в другие службы?
  - Есть ли в программе возможность получить информацию обо всех услугах, которые могут быть оказаны ребенку/семье?
  - Если да, то предпринимаются ли усилия по согласованию этих услуг?
  - Имеет ли программа возможность гарантированно знать, что службы в которые она направляет детей и семьи, хорошо укомплектованы (например, обладают хорошо подготовленным персоналом, достаточными ресурсами, достаточным количеством работников и т.д.), чтобы обслуживать семьи?
  - Имеют ли патронажные работники доступ к актуальной информации об услугах, предлагаемых через другие программы/организации (например, иммунизации, программы денежных выплат), с тем чтобы они могли давать необходимые направления?

Продолжение на сл. стр.

- Включает ли учебная программа и обучающие материалы для патронажных работников актуальную информацию о других службах поддержки для семей?
- Если да, то обучены ли патронажные работники тому, как устанавливать связи с другими службами и затем помогать семьям обращаться в эти службы с полученными направлениями?
- После направления семей в другие службы, проводит ли программа периодическое отслеживание ситуации в семье, чтобы убедиться в том, что услуги являются приемлемыми и хорошо восприняты, а также чтобы получить отзывы о них?
- Есть ли у патронажных работников возможность предоставлять обратную связь о существующей системе реферальных направлений?

- Распространяется ли актуальная информация об услугах, предлагаемых патронажной программой, среди других заинтересованных государственных и негосударственных организаций в целях содействия реферальным направлениям в рамках всех этих служб?
  - Распространяют ли руководители программы и/или другие сотрудники информацию об услугах, которые она предлагает другим правительственным/неправительственным организациям?
  - Участвуют ли руководители программы и/или другие сотрудники в соответствующих группах планирования в местном сообществе, рабочих или консультационных группах, чтобы быть осведомленными о ресурсах местного сообщества?

14 Мы определяем различные уровни власти как местные, национальные или региональные.
15 Мы определяем “внешние источники” как государственные или частные источники финансирования, по происхождению как отечественные, так и международные.

Мониторинг и обеспечение качества

Для понимания качества предоставляемых услуг и определения оптимальных путей их улучшения необходимы механизмы мониторинга и обеспечения качества. Следующие вопросы дадут вам возможность проанализировать, каким образом в вашей программе поддерживаются комплексные системы мониторинга и обеспечения качества, в какой мере реализуется их потенциал, и как они используются для обеспечения устойчивости программы.

Цель 1 Существует система мониторинга и обеспечения качества с четкими стандартами и процедурами сбора данных.

Цель 2 Имеется достаточный потенциал для применения системы мониторинга и обеспечения качества.

Цель 3 Результаты системы мониторинга и обеспечения качества используются для целенаправленного оказания поддержки персоналу и его профессионального развития наряду с кадровым планированием.

Цель 1

Существует система мониторинга и обеспечения качества с четкими стандартами и процедурами сбора данных.

Критерий 1: Цель мониторинга качества и виды собираемых данных являются ясными.

- Соответствует ли общая цель и сфера охвата системы мониторинга принятой в программе теории изменений?
- Доводится ли общая цель и сфера охвата системы мониторинга до сведения персонала программы на всех уровнях и других соответствующих заинтересованных сторон (например, родителей)?
- Соответствуют ли собираемые программой данные теории изменений, принятой в программе?
  - Проводится ли в программе регулярный (например, еженедельно, раз в два месяца, ежемесячно и т.д.) сбор данных о ее реализации (т.е. о том, что выполняют патронажные работники.)?
  - Проводится ли в программе регулярный (например, еженедельно, раз в два месяца, ежемесячно и т.д.) сбор данных о ее результатах (т.е. о том, как обстоят дела у детей/семей)?

Критерий 2: Действуют четко определенные стандарты качества программы.

- Предусмотрены ли минимальные стандарты качества программы?
  - Если да, то затрагиваются ли в этих стандартах темы, имеющие отношение к качеству структуры и процессов программы, в частности: нагрузка на патронажных работников и руководителей, частотность/продолжительность посещений, охватываемые темы, а также взаимодействие патронажных работников с детьми и родителями?
  - Высказывали ли различные заинтересованные стороны (например, патронажные работники, руководители, родители, руководство программы, научные работники) свое мнение в процессе разработки этих стандартов?
- Доводятся ли стандарты качества программы до сведения руководства программы и патронажных работников всех уровней, а также других соответствующих заинтересованных сторон (например, родителей)?
- Регулярно ли рассматриваются и перерабатываются стандарты программы с учетом изменяющихся потребностей/обстоятельств?

Продолжение на сл. стр.

Критерий 3: Существуют процедуры, обеспечивающие качество и эффективность практики мониторинга.

- Стандартизированы ли процессы и инструменты сбора данных для обеспечения того, чтобы информация, собранная на всех участках и уровнях, фиксировалась аналогичным образом и имела аналогичное значение?
- Устраняется ли, насколько это возможно, избыточность сбора данных?
- Позволяют ли данные, собранные в различных областях качества (например, качество услуг; эффективность работы персонала; результаты детей и т.д.), получить широкую и четкую картину качества?
- Имеется ли в программе система (например, Система управленческой информации (MIS)), позволяющая собирать данные таким образом, чтобы это было полезно для программы, в том числе для руководителей программы и патронажных работников?
- Следит ли программа за тем, чтобы процесс сбора данных не создавал чрезмерной нагрузки на патронажных работников?

Цель 2

Имеется достаточный потенциал для применения системы мониторинга и обеспечения качества.

Критерий 1: Имеются практические инструкции в отношении функций и обязанностей по мониторингу и обеспечению качества.

- Четко ли определены функции персонала, осуществляющего посещения на дому (например, патронажных работников и руководителей), и руководства программой в области мониторинга и обеспечения качества, и доведены ли они до сведения всех сотрудников программы?
- Четко ли сформулированы в документах по стратегии/программе виды необходимых навыков (например, сбор данных; анализ данных; применение/осмысление данных)?
- Пересматриваются ли эти функции и обязанности, и обновляются ли они по мере изменения потребностей/обстоятельств?

Критерий 2: Соответствующий персонал, занимающийся мониторингом и обеспечением качества, обладает необходимыми знаниями и навыками.

- Все ли патронажные работники и руководители программы, участвующие в мониторинге и обеспечении качества, обучены и получают поддержку в области мониторинга стандартов и норм программы, в том числе соответствующих процессов сбора данных?
  - Обладают ли они техническими навыками для того, чтобы понимать данные и использовать их для содействия улучшениям?
- Достаточно ли имеется персонала для контроля за соблюдением стандартов качества и норм программы?
- Требуются ли новые кадровые функции для деятельности по мониторингу и обеспечению качества?
  - Если да, то имеются ли планы по удовлетворению этих возникающих потребностей?

Цель 3

Результаты системы мониторинга и обеспечения качества используются для целенаправленного оказания поддержки персоналу и его профессионального развития наряду с кадровым планированием.

Критерий 1: Данные о качестве патронажной программы посещений на дому используются как ориентир для совершенствования программы.

- Собираются ли данные о внедрении и воздействии стандартов качества и изучаются ли эти данные с целью выявления областей, нуждающихся в улучшении в рамках патронажной программы посещений на дому?
  - Обладают ли руководители программ необходимыми навыками и знаниями для интерпретации этих данных и обеспечения совершенствования программы и повышения ее эффективности?
- Существует ли процесс признания достижений и улучшений в области качества программы (например, аккредитация или сертификат программы, финансовые стимулы и т.д.) и/или устранения недостатков в области качества программы?
- Предусмотрено ли предоставление данных о программе и их доведение до сведения всех заинтересованных сторон (например, патронажных работников, руководителей, политиков, родителей и т.д.) в удобной для пользователей форме?

Критерий 2: Данные мониторинга используются для поддержки патронажных работников и их профессионального развития

- Предоставляет ли программа возможность патронажным работникам получать доступ к информации, собираемой в ходе мониторинга качества, и анализировать эту информацию с тем, чтобы использовать ее для улучшения своей практической работы?
- Имеются ли необходимые ресурсы для того, чтобы обеспечить патронажным работникам возможность получать поддержку (например, наставничество, обучение, материалы) для устранения недостатков, которые выявляются в процессе мониторинга?
- Используются ли результаты мониторинга в качестве ориентира для разработки предложений по профессиональному развитию для патронажных работников?

Критерий 3: Данные системы мониторинга и обеспечения качества используются для кадрового планирования.[16]

- Осуществляется ли сбор и анализ данных системы мониторинга и обеспечения качества с целью их использования при планировании кадровых ресурсов?
  - Обладают ли руководители программы необходимыми навыками и знаниями для интерпретации данных и принятия решений, связанных с кадровым планированием?
  - Использует ли программа эти данные для прогнозирования количества персонала, который потребуется для выполнения поставленных задач по оказанию услуг?
- Используются ли данные по мониторингу и обеспечению качества:
  - для отслеживания количества, навыков, квалификации и уровня компенсации патронажных работников, которые необходимы для достижения или сохранения целевых нормативов обслуживания ?
  - для составления прогнозов (например, для оценки будущего спроса и предложения) в отношении количества, навыков, квалификации и уровня компенсации патронажных работников, которые необходимы для достижения или сохранения целевых нормативов обслуживания?

Продолжение на сл. стр.

- для отслеживания и решения проблем текучести кадров?
- для обоснования потребностей в обучении и другом профессиональном развитии?
- для обоснования практики набора и найма персонала?
- для составления прогнозов относительно услуг, в которых нуждается целевая группа населения?

16 Под этим мы понимаем процесс, с помощью которого патронажная программа оценивает свои текущие и будущие потребности в кадрах для достижения своих целей, а затем разрабатывает планы по удовлетворению этих потребностей.

EARLY CHILDHOOD WORKFORCE INITIATIVE

www.earlychildhoodworkforce.org

RESULTS FOR DEVELOPMENT

www.r4d.org

INTERNATIONAL STEP by STEP ASSOCIATION

www.issa.nl