DVV International

Education for Everyone. Worldwide.
Lifelong.

Mkabala wa Kujenga Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima (MKMEUWAWA)

Seti ya Zana za Utekelezaji

Awamu ya Nne – Utekelezaji na Majaribio

With financial support from the

Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

Chapa

Mkabala wa Kujenga Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji wa Watu Wazima (MKMEUWAWA)

Seti ya Zana za Utekelezaji

Kimechapishwa na:
Institute for International Cooperation of the German Adult Education Association
(DVV International)
Königswinterer Straße 552b
53227 Bonn
Germany

Simu. +49 (0) 228 97569-0
Nukushi. +49 (0) 228 97569-55
info@dvv-international.de
www.dvv-international.de
© DVV International 2020
(Toleo la Kwanza)

Mwandishi & Mbunifu/Mwendeleza Mkabala:
Sonja Belete

Mwajibikaji/Mhariri Mtendaji:
Uwe Gartenschlaeger

Wasaidizi wa Utafiti:
Penny Ward (Mutengo Consulting),
Prof. Heribert Hinzen

Uhakiki/Uhariri wa Kiingereza:
Penny Ward (Mutengo Consulting)

Michoro:
Zerihun Gebrewold Lemma

Upangaji/Usanifu:
Gastdesign.de

Wafasiri wa Lugha ya Kiswahili:
Dkt. Sempeho I. Siafu, Scholastica Kileo, Chiraka Muhura na Eric Samba **(Taasisi ya Elimu ya Watu Wazima)**
Prof. Eustella Bhalalusesa, Dkt. Philipo Sanga na Dkt. Leonard Bakize **(Chuo Kikuu cha Dar es Salaam)**

Yaliyomo..2
Shukurani..4
Dibaji..6
Vifupisho..8
AWAMU YA NNE – UTEKELEZAJI NA MAJARIBIO..9
1. Utangulizi..10
2. Mpito kutoka awamu ya tatu hadi awamu ya nne ya MKMEUWAWA..................................12
2.1 Muundo wa mwitiko katika mfumo wa EUWAWA..12
2.2 Mpango wa Uendeshaji kwa ajili ya Utekelezaji..14
Vitu vya kuzingatia katika Upangaji..15
Mchakato na miundo ya kupanga uedeshaji..18
2.3 Ushiriki wa Wadau..27
3. Kusimamia utekelezaji na majaribio kutoka upande wa utoajihuduma..30
3.1 Utekelezaji kitaalamu wa mfumo EUWAWA uliosanifiwa upya..30
Mazingira Wezeshi..32
Mchakato wa Kitaalamu..32
Mipangilio ya Kitaasisi..33
Michakato ya Usimamizi..33
3.2 Utawala wa Kiubia..34
3.3 Uendelezaji uwezo wa kitaasisi..37
3.4 Ufuatiliaji na tathimini shirikishi..38
Mazingatio kuhusu ufuatiliaji wa mchakato wa kujenga mfumo katika MKMEUWAWA............39
Mazingatio ya kutathimini kuanzishwa kwa mfumo wa EUWAWA ndani ya MKMEUWAWA...............40
Mazingatio ya kuunganisha U&T katika MKMEUWAWA..43
Mazingatio ya Mfumo wa Usimamizi wa Taarifa (MUT)..44
3.5 Uchambuzi wa vihatarishi..44
3.6 Utetezi na ushawishi wenye ushahidi..46
3.7 Maarifa ya kujifunza na namna bora: Jukumu la duru bora za kujifunza............................47
4. Kusimamia utekelezaji na majaribio kutoka upande wa mahitaji: kadi za alama za kijamii....49
Kadi za alama za kijamaii ni nini?..50
Nani anaweza kuzitumia?..51
Je kadi-alama za kijamii zinatekelezwaje?..51
5. Hitimisho na hatua zinazofuata..54
Faharasa..54
Marejeleo..56

Shukurani

Uchapishaji wa seti ya zana hii na mfululizo wa kuandaa vitabu hivi, usingeweza kukamilika bila ya ushiriki wa karibu wa wafanyakazi wa Shirika Kimataifa la DVV katika ofisi za Ethiopia na Uganda. Walitumia muda wao mwingi kusoma, kujadili, kupima, kutafakari na kutoa maoni na mawazo mpaka kile kilichoanza kama mfululizo wa warsha kadhaa kilipoibua mkabala madhubuti unaotoa mwelekeo wa kazi za DVV Kimataifa katika Kanda ya Mashariki/Pembe ya Afrika na zaidi ya hapo. Mwandishi angependa kutoa shukurani kwa Eshetu Abate, Amanuel Hedera na Caesar Kyebakola.

Washirika wa DVV Kimataifa katika kanda, yaani Wizara ya Elimu (WyE) nchini Ethiopia na Wizara ya Jinsia, Kazi na Maendeleo ya Jamii (WJKMJ) nchini Uganda, wamekuwa mstari wa mbele katika kuthamini uwezo mkubwa wa mkabala huo hata katika hatua zake za awali. Kwa ushirikiano na ngazi ya Serikali za Mitaa na ofisi zingine ambazo zilishiriki warsha za mafunzo na tafakari, walifanya upitiaji taalimu, walichangia mawazo, na kupima seti ya zana, nadharia pamoja na awamu za mkabala huu. Wanaendelea kuutumia mkabala huu katika kazi zao za kila siku ili kujenga Mifumo Bora ya Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima.

Shukurani maalumu ziwaendee timu mbili zilizofanya upitiaji taalimu kuhusu Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima nchini Ethiopia katika ngazi zote za utekelezaji. Rejea maalumu inafanywa kwa:

- Timu iliyofanya tathimini kwa upande wa Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima (EUWAWA) na utoaji wa huduma ya EUWAWA mwaka 2018. Timu hii ya upitiaji taalimu haikutoa tu taarifa nyingi za msingi kuhusu mfumo huu nchini Ethiopia, bali pia kuzifanyia majaribio zana za Awamu ya Pili katika Mkabala wa Kujenga Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima (MKMEUWAWA).
- Timu iliyofanya tathimini ya upande wa wapokea huduma kuhusu mahitaji na maslahi ya wanafunzi wa EUWAWA kwa mwaka 2019/2020. Matokeo ya utafiti yalitoa msingi kwa uchambuzi zaidi wa Awamu ya Pili na kusaidia uandaji wa Awamu ya Tatu.
- Wafanyakazi wa makao makuu ya DVV Kimataifa walioona umuhimu wa mkabala huu na kuwekeza muda wao mwingi katika kusoma na kutoa maoni yao. Bila msaada wao na kutoa kipaumbele katika kuboresha kazi hii, uandaaji wa seti ya zana hii usingekamilika. Neno la shukurani kwa wafuatao;
- Naibu Mkurugenzi, Uwe Gartenschlager, ambaye alisimamia maandalizi ya seti ya zana hii na kutoa mwongozo, mchango, maoni na muda mwingi katika mchakato mzima. Msaada wake ulikuwa wa thamani sana.
- Mkurugenzi mtendaji Christoph Jost, kwa kutoa fursa ya kuandaa na kuchapisha seti ya zana hii.
- Frauke Heinze, Gerhard Quincke na Esther Hirsch kwa kukubali na kuendeleza zaidi mkabala huu.
- Wafanyakazi wote wa DVV Kimataifa katika Kanda ya Afrika kwa kuthibitisha na kukijaribu kiunzi cha dhana, awamu na zana za EUWAWA.

Zaidi ya hayo, ningependa kuwashukuru washiriki yaani Prof. Heribert Hinzen, kwa usaidizi wa tafiti na mchango kuhusu misingi ya kinadharia ya mkabala huu; Penny Ward kwa kufafanua zana ili kuwezesha michakato na uhariri wa lugha ya Kiingereza; Zerihun Gebrewold aliyeboresha kwa kupunguza maandishi kwa vielelezo vya rangi; Houssem Bel Hadj kwa tafsiri ya Kifaransa na GASTDESIGN kwa mpangilio na usanifu wa picha na waftasiri wote katika lugha zingine zilizosalia kazi yenu ya kitaalamu na bora sana ilisaidia seti hii ya zana kukamilika.

Sonja Belete

Wakati Baraza Kuu la Umoja wa Mataifa lilipopitisha Malengo ya Maendeleo Endelevu mwaka 2015, kilikuwa ni kipindi cha shangwe katika sekta ya elimu. Kwa mara ya kwanza Jumuiya ya Kimataifa ilikubali kwamba, kujifunza ni maisha yote na fursa za kutosha za kujifunza zinapaswa kutolewa kwa watu wa rika, jinsi, jamii na makabila yote. Maendeleo haya yameleta matumaini kwamba, wafanya uamuzi na wadau wakuu watapanua sera za elimu na kuweka msisitizo mkubwa katika Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima (EUWAWA). Hata hivyo, japo ni dhahiri kwamba maboresho kadhaa yamefanyika, EUWAWA ndiyo sekta ndogo iliyopuuzwa zaidi katika mifumo mingi ya elimu ya kitaifa.

Changamoto kubwa inayozikabili taasisi nyingi za Serikali na zisizo za serikali za elimu ya watu wazima, ni ukosefu wa mfumo wa kuendeleza, kufadhili, kufuatilia na kusaidia elimu na ujifunzaji kwa watu wazima (EUWAWA) katika ngazi ya taifa, kanda na ngazi za chini. Wakati nchi nyingi zikiwa na mifumo thabiti kwa ajili ya shule za msingi na sekondari, elimu ya juu na wakati mwingine elimu ya ufundi stadi, hali sivyo ilivyo kwa upande wa EUWAWA.

Shirikia la Kimataifa la DVV lina uzoefu wa zaidi ya miaka 50 katika kusaidia uanzishwaji na uboreshaji wa mifumo ya EUWAWA. Somo moja tulilojifunza linalotokana na juhudi hizi ni kwamba, kufanya kazi bila ushirikiano kuna hatari kubwa ya kushindwa. Ndivyo ilivyo kwa michakato ambayo inategemea zaidi utaalamu wa kigeni na mifumo ya kuiga.

Kwa kuzingatia utangulizi huu, timu ya kimataifa ya DVV ya Mashariki/Pembe ya Afrika chini ya uongozi wa Sonja Belete ilianza mchakato wa kutengeneza modeli kamili ya uboreshaji endelevu wa mifumo ya EUWAWA. Vitabu hivi vinawasilisha mbinu na uzoefu ambavyo viliandaliwa kwa muda mrefu. Ambao tunauita Mkabala wa Kujenga Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima (MKMEUWAWA) na umejikita katika uhalisia kadhaa;

- Ujenzi wa mfumo endelevu unatumia muda mwingi, mchakato wa muda mrefu ambao unahiataji uvumilivu na unyumbufu mkubwa.
- Umiliki ndiyo ufunguo. Wadau wa ndani wanapaswa kuunda mchakato na kutengeneza mfumo. Utaalamu wa nje unaweza kuwa na manufaa lakini haupaswi kuongoza mchakato au kulazimisha masuluhisho.
- Ujenzi wa mfumo unahitaji kujenga makubaliano kati ya washirika muhimu. Kigezo hiki ni muhimu kwa mafanikio hivyo kinapaswa kuwekwa tangu mwanzo na kiendelee kutumika katika mchakato wote.

Sonja Balete na wenzake walibuni MKMEUWAWA kwa utaratibu wa kuanzia chini kwenda juu hasa kutokana na uzoefu wa nchi za Ethiopia na Uganda.Wakati huohuo, mkabala huo pia imetumiwa na nchi zingine kumi barani Afrika. Mchakato huo umeboreshwa kwa kuzingatia kanuni za kujifunza kwa vitendo ili kuhakikisha kwamba miundo na zana zimeandaliwa na kuboreshwa zaidi wakati wa mchakato huu. Kujifunza kwa vitendo ni kigezo muhimu cha mafanikio ya mkabala huu na kinapaswa kutumika wakati wa utekelezaji wa mchakato. MKMEUWAWA ni mkabala ambao unaweza kuwaongoza wadau katika kazi ngumu ya kujenga mifumo, na wakati huohuo unaruhusu maboresho, ulinganisho na mabadiliko.

Tunakutakia mafanikio makubwa katika kujenga na kurekebisha mifumo ya Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima, na tunatumaini uzoefu wetu unaweza kuchangia kuboresha kazi yenu.

Uwe Gartenschlaeger

Vifupisho

AZAJA.. Asasi za Jamii
AZAKI.. Asasi za Kiraia
AZISE.. Asasi Zisizo za Serikali
DVV.. Deutscher Volkshochschul-Verband
ECWW.. Elimu Changamani ya Watu Wazima
EMAU.. Elimu na Mafunzo ya Ufundi
EUWAWA.. Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima
KJK..Kituo cha Jamii cha Kujifunzia
MKKV.. Mpango wa Kuweka na Kukopa Vijijini
MKMEUWAWA.............. Mkabala wa Kujenga Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji wa Watu Wazima
UJJKM.. Ujifunzaji Jumuishi wa Jamii za Kuzalisha Mali
MUT.. Mfumo wa Usimamizi wa Taarifa
UNDP.. United Nations Development Programme
U&TS.. Ufuatiliaji na Tathimini Shirikishi
UNESCO.................................. United Nations Education Scientific and Cultural Organisation
UNICEF..United Nations Children's Fund
VEWW.. Vituo vya Elimu ya Watu Wazima
WJKMJ.. Wizara ya Jinsia, Kazi na Maendeleo ya Jamii

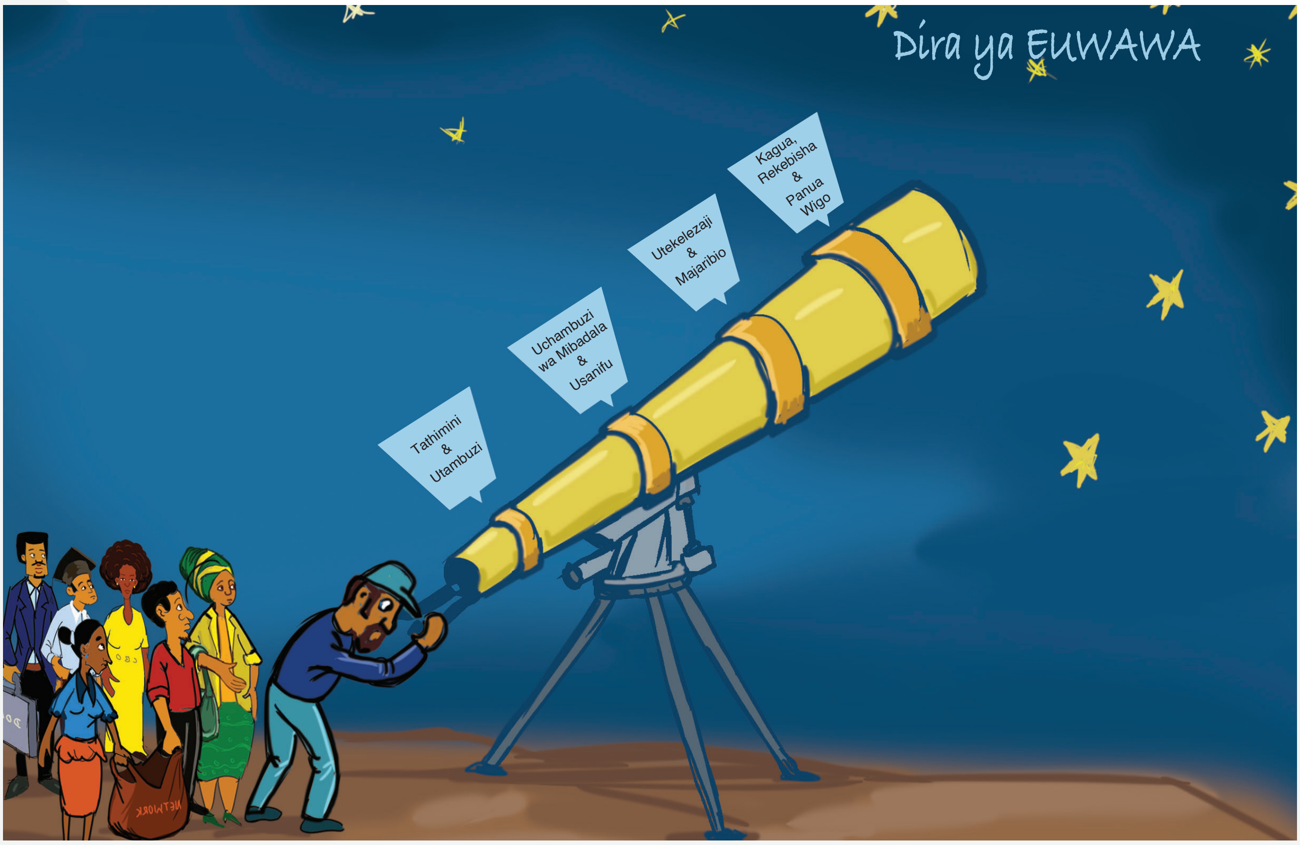
AWAMU YA NNE – UTEKELEZAJI NA MAJARIBIO

1. UTANGULIZI

Awamu ya Nne ya MKMEUWAWA ni hatua ambapo utekelezaji halisi hufanyika. Ni awamu ambayo upimaji, uchunguzi, uchambuzi, kufikiri, kupanga na kusanifu mfumo kuanzia awamu zilizopita hufanyiwa majaribio katika hali halisi ya utoaji wa huduma kwa vijana na watu wazima, kama ilivyoelezwa katika dira ya Elimu na Ujifunzaji kwa Watu Wazima (EUWAWA). Katika kupata matokeo endelevu zaidi, utekelezaji lazima usimamiwe kwa kupitia mifumo na michakato ya kitaifa. Hii inaweza kuimarisha uwezo muhimu kama vile usimamizi wa mradi/programu, uratibu wa mradi, upangaji shirikishi na kupanga bajeti, n.k., na kuhakikisha upatikanaji wa huduma kwa walengwa wengi zaidi/kwa kundi kubwa la walengwa. Wadau wanaweza kujihisi kama sehemu ya umiliki na mafanikio ya mradi kama jitihada zao, miradi na programu zao zikiingizwa katika mifumo na michakato ya kitaifa na kutumika katika utekelezaji wa huduma za EUWAWA (Wignaraja Kanni, 2009).

Awamu ya Nne ya MKMEUWAWA inatoa fursa ya kufanya majaribio ya uendeshaji na utekelezaji wa mfumo mpya wa EUWAWA (Awamu ya Tatu) katika maeneo yaliyochaguliwa na kwa makundi lengwa maalumu ya kiwango cha chini kabla ya kupitia, kurekebisha na kupanua wigo mpaka ngazi ya taifa katika Awamu ya Tano ya EUWAWA.

Kutegemeana na hadhi ya mfumo wa EUWAWA na kiwango cha jinsi mfumo huu ulivyoundwa upya katika Awamu ya Tatu, awamu ya utekelezaji na ya majaribio, inaweza kuchukua miaka kati ya mitatu hadi sita ili kutoa muda wa kutosha kwa ajili ya majaribio kwa ajili ya kuona utendaji kazi wa vijenzi vya mfumo wa EUWAWA vilivyoundwa upya na mtiririko wa mchakato katika mfumo wa kutoa huduma za EUWAWA. Awamu ya Tatu inahitimishwa kwa kuandaa muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA kama waraka mama ambao unaelezea jinsi mfumo mpya unavyoonekana na kufanya kazi na vipengele, vijenzi na michakato yake. Katika kuanza



utekelezaji, muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA lazima utafsiriwe katika mpango wa utekelezaji unaoonesha majukumu mbalimbali ya wadau ambao ni sehemu ya ushirika wa EUWAWA. Hivyo basi, Awamu ya Nne ya MKMEUWAWA inaanza kurejelea muundo wa mwitikio wa mfumo na kutoa mwongozo wa kuandaa mpango wa uendeshaji ili kutekeleza mfumo mpya ulioundwa.

Muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA unatoa maelezo ya kitaalamu ya kila kijenzi cha mfumo kilichoundwa na pia una taarifa za msingi kuhusiana na sera, mikakati, miundo ya utekelezaji, na mbinu za kujengea uwezo, n.k. Uandaaji wa mpango wa uendeshaji ambao unajumuisha shughuli na majukumu yote pamoja na muda wa kuanza utekelezaji siyo lazima uwe na mafanikio katika awamu ya majaribio ya mfumo mpya. Awamu ya Nne pia itafanya majaribio kuangalia ni kwa kiwango gani wadau ambao waliingia katika ushirika wa MKMEUWAWA wanaendelea kudumisha maelewano na kuendeleza kanuni kuu na tunu katika kufanikisha dira ya EUWAWA. Ubia unatoa fursa ya kufanya maendeleo na utoaji bora wa huduma, kwa kutambua sifa na umahiri wa kila sekta na wadau na kutafuta njia mpya katika kuunganisha haya ili kufanikisha dira ya EUWAWA pamoja na kuweka mifumo inayofaa ambayo inaweza kutoa huduma bora ya EUWAWA katika ngazi ya taifa.

Kwa hiyo, Awamu ya Nne imejikita zaidi katika kusimamia utekelezaji na majaribio ya awamu kwa pande zote za utoaji na mahitaji ya huduma. Kusimamia kutokea upande wa utoaji huduma kunahusisha utekelezaji wa kitaalamu wa vipengele na vijenzi vya mfumo pamoja na kutoa kipaumbele kwa jinsi gani ubia utaendeshwa, uwezo wa kitaasisi wa wabia wa MKMEUWAWA kutimiza majukumu yao, jinsi gani utekelezaji na majaribio vitafuatiliwa, ukijumuisha tathmini ya vihatarishi, na namna utendaji bora na miongozo ya ujifunzaji vinavyoweza kuunganishwa kwa kupitia taratibu kama vile duru bora za kujifunza kwa ajili ya utetezi na ushawishi wenye ushahidi. Jaribio la mwisho kwa ajili ya mfumo wenye manufaa ni iwapo mfumo utaendelea kuhudumia mahitaji na maslahi ya watumiaji wa huduma zake. Kwa hiyo, mfumo mpya unapaswa ufanyiwe majaribio kwa upande wa mahitaji na Awamu ya Nne inaelezea kadi za alama za kijamii kama zana muhimu ya kufanya majaribio kuhusu mwitikio wa watumiaji wa huduma na huduma zipi zinatolewa na mfumo mpya.

Utekelezaji na majaribio ya mfumo mpya wa EUWAWA ni shughuli kubwa, yenye mawanda mapana na maudhui ya michakato yote, shughuli na mazingatio yote ambayo yamechukuliwa, hayawezi kuwekwa katika kijitabu kimoja tu cha MKMEUWAWA. Kwa hiyo, Awamu ya Nne inalenga kubainisha mada na shughuli muhimu zilizochaguliwa ambazo zinapaswa kuzingatiwa. Watumiaji wa Seti ya Zana, na kwa namna ya pekee kijitabu hiki, wanatarajiwa kutumia maudhui kama mahali pa kuanzia ili kusoma, kufanya uchunguzi, majaribio na utendaji. Kama kawaida, kijitabu cha Awamu ya Nne lazima kisomwe kwa pamoja na vijitabu vingine vya MKMEUWAWA katika Seti ya Zana ili kuelewa mtiririko wa maudhui kati ya awamu hizi.

2. MPITO KUTOKA AWAMU YA TATU HADI AWAMU YA NNE YA MKMEUWAWA

Mpito kutoka Awamu ya Tatu kwenda Awamu ya Nne unategemea sana kukamilika kwa hatua za usanifu na mipango na kuanza kuchukua hatua kwa kutekeleza na kufanya majaribio ya kiwango kidogo cha mfumo mpya uliobuniwa upya. Baadhi ya nchi zinaweza kuwa zimekamilisha muundo wa mwitiko katika mfumo wa EUWAWA pamoja na mpango wa uendeshaji ili kutekeleza mfumo mpya katika Awamu ya Tatu, ilhali wengine wakiwa wamekamilisha tu muundo wa mwitiko katika mfumo. Kwa hiyo, ni vizuri kuwa na ukumbusho mfupi wa maudhui ya muundo wa mwitiko katika mfumo na kufafanua mchakato wa kuandaa mpango wa uendeshaji.

Mpango huu utaandaliwa na kutekelezwa na wadau wa MKMEUWAWA ambao wamekuwa kwenye ubia tangu Awamu ya Kwanza. Kwa kuzingatia mamlaka na umahiri wao, kila mbia atakuwa na wajibu na majukumu tofauti katika mpango. Jambo la muhimu ni masilahi na azima yao ya kushiriki, na sehemu hii ya kijitabu itagusia aina mbalimbali za ushiriki kabla ya kufungua namna utekelezaji utakavyofanyika kutoka upande wa watoa huduma katika sehemu inayofuata.

2.1 Muundo wa mwitiko katika mfumo wa EUWAWA

Muundo wa mwitiko katika mfumo wa EUWAWA ni waraka unaoonesha michakato yote na uamuzi uliofanyika wakati wa Awamu ya Tatu ya MKMEUWAWA. Pia, unarejelea kwenye Awamu ya Kwanza na ya Pili ya MKMEUWAWA na kuonesha safari nzima ya ujenzi wa mfumo wa EUWAWA nchini kwa namna ya muhtasari.

Ni msingi na ufafanuzi wa mfumo uliosanifiwa upya wa EUWAWA na ndiyo unaoitwa muundo wa mwitikio, kwa sababu ni waraka unaotoa mwongozo kuhusu Awamu ya Nne kuhusiana na jinsi ya kutekeleza na kufanya majaribio ya mfumo mpya. Kimsingi, waraka huu unatakiwa uwe na taarifa zifuatazo:

Mada	Maelezo
Muhtasari mkuu	Ufupisho/Muhtasari wa maelezo yatakayofuata katika waraka.
Utangulizi	Kusudi la waraka na maelezo ya jumla ya MKMEUWAWA. n.k.
Usuli	Muhtasari wa awamu zilizotangulia za MKMEUWAWA na matokeo makubwa kwa kurejelea viambatisho. Kuwatambua wadau wa MKMEUWAWA na wabia,n.k.
Dira na kanuni za msingi/ ongozi	Dira iliyoridhiwa na kupitiwa, kanuni ongozi zilizokubaliwa na wadau wa MKMEUWAWA katika Awamu ya Kwanza.
Muhtasari wa changamotoza mfumo wa EUWAWA kama zilivyoanishwa katika Awamu ya Pili	Mfano, jedwali la alama za matokeo la MKMEUWAWA kutokana na utafiti wa kiuchunguzi, na tathimini ya mahitaji, n.k. Maudhui yaliyofupishwa ili kuonesha changamoto/hali ambayo mfumo uliosanifiwa upya unaitikia.
Viingilio ili kuboresha mfumo wa EUWAWA	Maelezo ya vijenzi vilivyochaguliwa na kupewa kipaumbele narejea fupi ya mchakato wa uchaguzi na rejea za ripoti za warsha katika viambatisho. (Matokeo ya Hatua ya Kwanza–Awamu ya Tatu).
Vipengele vya mfumo vilivyosanifiwa upya.	Maelezo ya kila kipengelecha mfumo kilichosanifiwaupya - kwa vijenzi vya mfumo vilivyowekewa kipaumbele katika Hatua ya Kwanza na vijenzi vingine vilivyoathiriwa kutoka Hatua ya Tatu (kama ilivyoelezwa katika Awamu ya Tatu). Maelezo ya kina kuhusu jinsi kijenzi kitakavyofanya kazi, kwa mtindo gani, mbinu, miundo, sera, n.k.., zitakavyowekwa.
Wajibu na wajukumu ya wadau	Kama ilivyokubaliwa miongoni mwawabia wa MKMEUWAWA.
Mpango wa uendeshaji kwa ajili ya utekelezaji	Mpango unaelezea jinsi muundo wa mwitikio utakavyofanyiwa kazi na kutekelezwa katika Awamu ya Nne. Inaonesha vijenzi vipi vilivyosanifiwa upya vitakavyoshughulikiwa kwanza na namna vijenzi vingine vitakavyoingizwa baada ya muda, n.k. Rasimu ya kwanza ya mpangoinaweza kuandaliwa katika Awamu ya Tatu,lakini maelezo ya kina yatatolewa katika Awamu ya Nne.
Hitimisho	Kauli za kuhitimisha na hatua zinazofuata.
Viambatisho	Taarifa za warsha kutoka katika awamu mbalimbali zilizopita na nyaraka zingine.

Ni muhimu kuanza mchakato wa kuandaa waraka wa muundo wa mwitiko kwenye mfumo wa EUWAWA katika Hatua ya Kwanza ya Awamu ya Tatu ili waraka uweze kuwa tayari mwishoni mwa Awamu ya Tatu. Kila mbia/mdau wa MKMEUWAWA anapaswa kuwa na nakala na warsha au mkutano lazima ufanyike ili kuwashirikisha muundo mpya kwa viongozi kuidhinishwa. Waraka huu unapaswa waandamizi kwa ajili ya kupitishwa na kuidhinishwa rasmi na wadau wote wa MKMEUWAWA ili kuwa muundo rasmi wa mwitikio ambao unafafanua mpango wa utekelezaji katika kuongoza awamu ya majaribio na utekelezaji wa mfumo uliosanifiwa upya. Sehemu zilizokolezwa kwenye jedwali ni sehemu/taarifa muhimu ambazo zinazovuvia uandaaji wa mpango wa uendeshaji ili kuanza kufanya utekelezaji na majaribio ya mfumo mpya.

2.2 Mpango wa Uendeshaji kwa Ajili ya Utekelezaji

Mchakato wa kupanga unapaswa kuanza na ukumbusho kwa kifupi umuhimu wa **fikira za kimfumo na matumizi ya mkabala wa kimfumo ili kupanga** kwa ajili ya utekelezaji na majaribio ya muundo mpya wa mfumo wa EUWAWA. Matumizi ya mkabala wa kimfumo yanamaanisha seti ya michakato, mbinu na utendaji wenye lengo la kufanikisha mabadiliko ya mfumo. Hii itahitaji wabia wa MKMEUWAWA kuachana na desturi za zamani za fikira, mipango na utekelezaji. Inahitaji uzingativu wakati wa mchakato wa kupanga, marekebisho ya mara kwa mara wakati wa awamu ya utekelezaji na kufanya majaribio na matokeo ya jinsi gani taasisi, michakato, ujuzi na wabia wa MKMEUWAWA wanapangwa. Kwa kuwa lengo limejikita kwenye matokeo ya mfumo, inahitaji watendaji/wabia mbalimbali kufanya kazi kwa pamoja katika ngazi mbalimbali za utawala na sekta zote zinazohusika na EUWAWA. Dira ya pamoja iliyoundwa kwa ajili ya matarajio ya baadaye na misingi thabiti iliyokubaliwa ikieleza jinsi mfumo mpya utakavyokuwa unaonekana na kufanya kazi katika muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA uliosanifiwa na unaounganisha wadau na mchakato pamoja. Hivyo basi, mchakato wa kupanga ni kupanga kuhusiana na seti za hatua ambazo zitaanza kubadilisha mfumo uliopo kwenda mfumo mpya (OECD Public Governance and Territorial Development Directorate, 2017).

Kubadilisha mfumo mzima ni kazi ngumu, kwa sehemu kwa sababu mfumo hauwezi kuangushwa, kuundwa na kuanzishwa upya.

Huduma za EUWAWA zinatakiwa kuendelea kupatikana wakati wote. Kwa kutumia mkabala wa kimfumo inaweza kusaidia kukabiliana na hali hii kwa kuruhusu utendaji mpya (vijenzi vya mifumo vilivyosanifiwa upya) kuanza kutumika wakati michakato mama ikiwa inaendelea kufanya kazi. Kubadilisha mfumo pia kutahitaji ujuzi wa ndani ya asasi mbalimbali ili kusaidia kuzikabili na kuzizoea hali mpya kama ilivyofafanuliwa katika sehemu 3.3. ya kijitabu hiki. Kumbuka kwamba sio vijenzi vyote vya mfumo vitahitajika kusanifiwa upya, bali ni vijenzi vile tu vilivyoainishwa kuwa na changamoto au vyenye kuleta vizuizi katika mfumo wakati wa kutoa huduma (kama ilivyoainishwa) katika Awamu ya Pili na Tatu za MKMEUWAWA. Awamu ya Tatu pia ilitoa fursa ya kutathmini vijenzi vilivyosanifiwa katika utendakazi wa vijenzi vilivyopo na kwendana na mabadiliko ya vijenzi vilivyopo iwapo kuna uhitaji (angalia Awamu ya Tatu, Hatua ya Tatu). Vile visivyoathirika, vijenzi vilivyopo, vitaendelea kufanya kazi lakini wakati wa awamu ya utekelezaji na kufanya majaribio (angalia sehemu 3.4 katika usimamizi shirikishi na tathmini chini). Vijenzi vilivyosanifiwa upya vitakuwa vimebainishwa katika muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA. Mpango wa uendeshaji kwa ajili ya utekelezaji wa mfumo mpya wa EUWAWA lazima uzingatie maswali yafuatayo kwa kila kipengele cha mfumo kilichosanifiwa upya pamoja na vijenzi vipya vilivyopewa kipaumbele.

Vitu vya kuzingatia katika Upangaji

Ni nini kinahitajika kutekelezwa?

Mpango wa utekelezaji utajikita katika vijenzi vipya vya mfumo ambavyo vinachangia katika vipengele vinne vya mfumo, pamoja na kuzingatia mlolongo wa kuanza utekelezaji (kwa kuzingatia vigezo kama vile uharaka wa kushughulikia mahitaji ya watumiaji wa EUWAWA, unafuu wa gharama, uwezo wa vijenzi kuwa kama kichocheo cha kutekeleza vijenzi vingine, mtiririko wa kimantiki kati ya shughuli na michakato, n.k.). Mlolongo tayari utakuwa umeshaelezwa wakati wa Awamu ya Tatu na kujumuishwa kwenye muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA. Wabia wa MKMEUWAWA wanaweza kupitia tena uamuzi wao na kuthibitisha iwapo bado unazingatia hali halisi.

Ni kwa jinsi gani utatekelezwa?

Ni shughuli gani za muhimu zinahitajika katika kutekeleza kila kijenzi cha mfumo kilichosanifiwa upya? Hii inahitaji utaalamu zaidi na wa kutosha kutoka kwa wadau mbalimbali ili kuhakikisha kuwa, kila kijenzi kinatekelezwa kwa kuzingatia muundo katika muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA. Maelezo ya kila kijenzi cha mfumo kilichosanifiwa upya katika muundo wa mwitikio yanaweza kuundwa kama matokeo ya mfumo kwa mfano, 'Sera ya EUWAWA ambayo inashughulikia mahitaji na masilahi ya watumiaji na mkakati wa utekelezaji na utaratibu wa ufadhili. Hii inatoa nafasi ya kuanzia ya kuzibainisha na kuzifahamu kwa undani shughuli zinazohitajika kuiwezesha sera ya EUWAWA ifanye kazi. Vivyo hivyo, kila kipengele cha mfumo kilichosanifiwa upya, lazima kiwe na maelezo ya matokeo yake, kama vile 'Mazingira wezeshi ambayo yanawezesha utoaji wa huduma bora za EUWAWA kupitia mpangilio wa kitaasisi uliyowekwa vizuri, uongozi imara na michakato ya kitaalamu'. Vijenzi vilivyopo na vilivyosanifiwa upya chini ya kipengele hiki vitachangia katika matokeo haya. Angalia sehemu 3.1 kwa taarifa zaidi kwa ajili ya kusimamia utekelezaji wa kitaalamu wa mfumo uliosanifiwa upya wa EUWAWA.

Ni muhimu kuzingatia kuwa, utekelezaji na majaribio ya mfumo uliosanifiwa upya havipaswi kufanywa kama mradi tofauti, bali huo utekelezaji wa vijenzi vya mfumo vilivyosanifiwa upya unapaswa kuingizwa katika kazi, miradi na programu zilizopo za asasi wabia kwa mujibu wa mamlaka, wajibu na majukumu yao.

Ni wapi utatekelezwa?

Hii inarejelea kiwango chote cha utekelzaji (utekelezaji wima kwa mujibu wa muundo wa utawala wa nchi, angalia sehemu ya sita katika Awamu ya Tatu), kwa mfano, ngazi ya wilaya, jimbo/mkoa na/au taifa na maeneo mengine ya kijiografia yaliyochaguliwa kwa ajili ya kufanya majaribio ya muundo mpya wa mfumo wa EUWAWA. Awamu ya Nne inaruhusu kufanya majaribio ya utekelezaji wa mfumo mpya wa EUWAWA kwa kiwango kidogo. Kwa hiyo, wabia wa MKMEUWAWA wanaweza kuchagua sampuli ya maeneo ya kijografia katika nchi ili kufanya majaribio ya mfumo. Sampuli inaweza kuchaguliwa kwa kuzingatia vigezo kama vile mielekeo wakilishi ya maisha ya watu au mpangilio wa wabia wa MKMEUWAWA waliopo katika eneo fulani. Wakati wa Awamu ya Kwanza, wabia wa MKMEUWAWA walikamilisha zoezi la uchoraji wa ramani ambayo inaeleza tofauti na kiasi cha maboresho ya EUWAWA nchini. Zoezi hili linaweza kusaidia katika kutoa uamuzi wa maeneo ya kufanyiwa majaribio kwa ajili ya mfumo mpya au linaweza kurudiwa kufanyiwa uamuzi (rejea Awamu ya Kwanza, Sehemu ya Nne).

Vipengele na vijenzi vya mfumo wa EUWAWA vinaonekana katika maeneo yote ya utawala, lakini vijenzi vingine vinachangia katika ngazi ya taifa au ngazi ya mtaa. Kwa mfano, vijenzi vyote vinavyohusiana na mazingira wezeshi ya mfumo, lazima viundwe na kutekelezwa na ngazi ya serikali kitaifa, kwa kushirikisha wadau wengine pamoja na kutimiza wajibu kwa ajili ya kuhakikisha utekelezaji wa sera na mikakati katika ngazi ya serikali za mitaa. Kwa hiyo, wajibu wa vijenzi hivi vya kimfumo ndani ya vipengele utapangwa kwa wadau wa ngazi ya kitaifa katika mpango wa utendaji.

Ni lini utatekelezwa?
Ilielezwa kuwa, baadhi ya vijenzi vitapewa vipaumbele katika utekelezaji na kufanyiwa majaribio, wakati vingine vitapotea jinsi muda unavyokwenda. Hii inahusiana na kwamba, utekelezaji na majaribio ya mfumo mpya wa EUWAWA ni mpango mkubwa na wadau wa MKMEUWAWA wanaweza wakawa wapya kwa zoezi hili, kutokuwa na uzoefu na uwezo wa kutosha, ukosefu wa fedha za kutosha, n.k. Shughuli za kutekeleza kila kijenzi cha mfumo, lazima kihusiane na kiratibiwe na shughuli zinazohusiana na vijenzi vya kimfumo. Makundi mbalimbali au migawanyiko ya wadau wa MKMEUWAWA watafanya majukumu kwa vijenzi vilivyochaguliwa kwa kuzingatia mamlaka, ujuzi na majukumu ya awali, mapya au yale yaliyopendekezwa, n.k. Hii pia inahusiana na kutafuta uwezekano wa kuwa na tukio la pamoja na utekelezaji wa shughuli ili kuokoa muda na kuongeza muunganiko. Kwa mfano, wadau wa MKMEUWAWA wenye wajibu wa kuunda na kufanya majaribio ya tathmini ya mpango wa tathmini wanaweza kupanga warsha na wadau mbalimbali. Inaweza kuwa na manufaa kwa wadau wengine ambao wamejitoa katika kuunda na kutekeleza mfumo wa sifa za kitaalamu wa kitaifa, kuunganisha tukio hilo na kulinganisha kazi yao na jitihada ya ngazi za chini.

Kwa hiyo, mpango wa uendeshaji utazingatia muda wa kufanikisha mambo muhimu miongoni mwa vipengele na vijenzi vya kimfumo, wakati kila mdau au mbia wa eneo (cluster) vilevile atakuwa na muda wa utekelezaji wa shughuli nzito zaidi ili kufikia melengo katika mpango wa uendeshaji. Muda wote wa awamu ya utekelezaji na majaribio unakadiriwa kuwa miaka mitatu hadi sita.

Nani anapaswa kuwajibika katika utekelezaji na kufanya majaribio?
Wadau wote walioanza harakati za kuboresha mfumo wa EUWAWA ambao wangeweza kuunda ubia wa EUWAWA katika Awamu ya Kwanza kwa mkataba wa maelewano na dira mama ya EUWAWA, walishiriki katika Awamu ya Pili na ya Tatu ya MKMEUWAWA. Wadau hawa wanaotoka serikalini, asasi za kiraia, au vyuo vikuu, n.k., watakuwa na umahiri, uzoefu, mamlaka tofautitofauti, upatikanaji wa rasilimali, n.k. Kutumia vizuri kile ambacho kila mdau anatoa, kunaweza kuzalisha mfumo mzuri wa EUWAWA. Kwa hiyo, tunapendelea kuwarejelea wadau hawa kama wabia wa MKMEUWAWA ambao wanaweza wakachangia kwa pamoja katika kuboresha mfumo uliopo wa EUWAWA. Wakati wa kupanga na kutekeleza kuhusiana na kufanya majaribio ya mfumo mpya, ni mara chache sana wadau watafanya kazi wakiwa peke yao bali wataunda makundi na mikusanyiko ya wadau ili kufanya kazi na majukumu maalumu. Hii itawezesha na kuimarisha:

- Kuhamasisha ujuzi, weledi, rasilimali na uwajibikaji wa kila mbia na kuutumia pale penye uhitaji na kuonesha tofauti.
- Uchangamani wima katika maeneo yote ya utawala kuanzia ngazi za chini hadi za kitaifa.
- Uchangamani mlalo katika sekta mbalimbali kwa kulinganisha na mawanda na fasili ya EUWAWA nchini.

Mchakato na miundo ya kupanga uendeshaji

Kupanga kwa ajili ya utekelezaji na majaribio ya mfumo wa EUWAWA ambao kwa kiasi kikubwa lazima ufanye kazi katika ngazi ya taifa ni shughuli kubwa. Inahitaji uelewa wa dhana ya progamu na usimamizi wa mradi na kufanya mpangilio wa kitaasisi kufanya mchakato kwa kufuata hatua muhimu za upangaji na za muundo.

Kuufahamu Mradi na Programu

Usimamizi wa programu na mradi vinahusiana lakini ni utaalamu tofauti. Tofauti kubwa kati ya usimamizi wa programu na mradi inaweza kuelezwa kama ifutavyo: (Martinelli & Waddell,2003).

- Usimamizi wa programu kwa asili ni wa kimkakati, wakati usimamizi wa mradi kwa asili ni wa kibunifu. Usimamizi wa programu unajikita kwenye mafanikio ya matokeo ya kimkakati yaliyokusudiwa (kwa mfano, kuuweka mfumo endelevu wa EUWAWA katika utekelezaji ambao utatoa huduma), kwa kupitia uratibu wa miradi mingi. Usimamizi wa mradi unajikita katika mbinu za kupanga na kutekeleza matokeo ya kazi, kwa maneno mengine, shughuli za kutekeleza vijenzi vya mfumo vilivyosanifiwa upya.

- Usimamizi wa programu unaingiliana na shughuli nyingine, wakati usimamizi wa mradi una jukumu moja au hauingiliani na shughuli nyingine. Hivyo, usimamizi mzima wa mradi wa MKMEUWAWA unaweza kueleweka katika misingi ya usimamizi wa programu na pia kuzigatia kuwa, utekelezaji na majaribio hujikita katika kutengeneza mfumo wa kitaifa wa EUWAWA.

- Usimamizi wa programu unaunganisha vipengele anuai vya miradi yote ili kufanikisha lengo la pamoja. Kazi ya usimamizi wa programu ina wajibu wa kutoa “huduma nzima” kwa ajili ya mafanikio ya lengo na dira. Kwa hiyo, usimamizi wa programu unaweza kufasiliwa kama usimamizi ulioratibiwa wa miradi inayotegemeana kwa kipindi fulani ili kufanikisha baadhi ya malengo kadhaa na dira. Hii inamaanisha kwamba, shughuli za kila mradi zinaweza kuoanishwa na kiunzi cha mzuunguko wa kawaida unaotekelezwa katika ngazi ya programu. Hii ingemaanisha uratibu na ulinganishaji wa mambo ya msingi ya miradi yote.

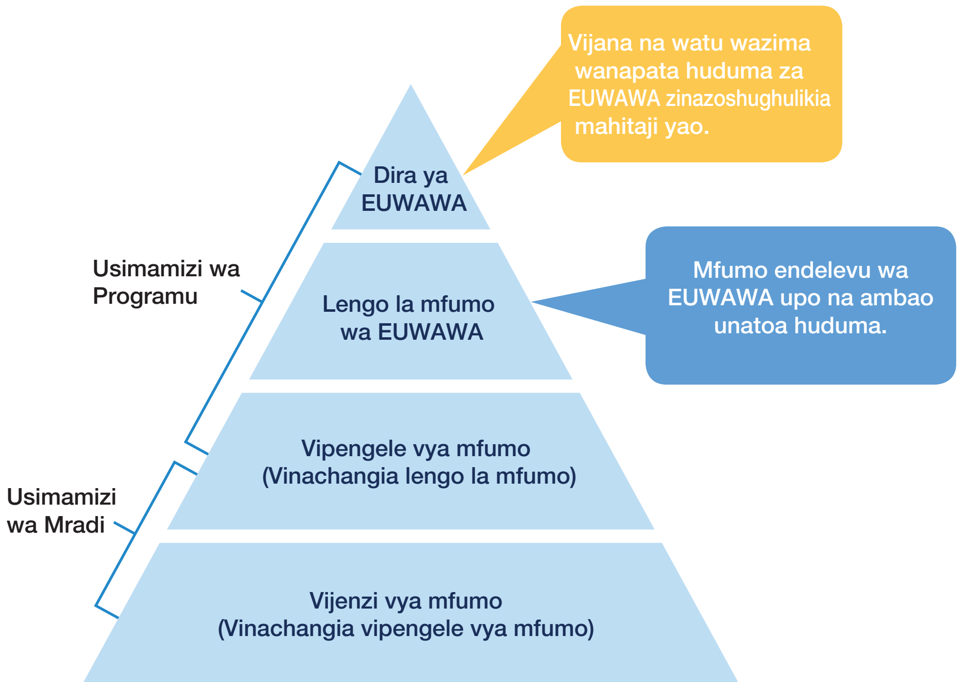
- Kazi ya usimamizi wa mradi ni kutoa kipengele kimoja au baadhi ya vipengele vinavyotegemeana na ‘huduma nzima’ na kuhakikisha kwamba kipengele cha huduma zilizotolewa kinaunganishwa na vipengele vingine. Neno la msingi katika muktadha wa MKMEUWAWA linatokana na kutegemeana kwa miradi. Hii inamanisha kwamba miradi inahusiana kwa karibu na matokeo ya miradi mingine ili kifanikisha malengo. Ukamilishaji wenye mafanikio wa huduma na kufanikisha mambo ya misingi ya mradi mmoja unahitajika ili kukamilisha miradi mingine.

Je, hii ina umuhimu gani katika uandaaji wa mpango wa utendaji ili kutekeleza na kufanya majaribio ya mfumo mpya wa EUWAWA? Hii inamaanisha kwamba lazima tufanye mchakato wa kupanga katika ngazi mbili ambazo ni:

- Katika ngazi ya usimamizi wa programu, ukizingatia kwamba mfumo wa EUWAWA una vipengele vinne na vijenzi 20 ambavyo vinategemeana na kwamba mfumo huu utafanya kazi kwa kiwango kikubwa katika ngazi ya taifa. Shughuli zinazohitajika katika kuweka vijenzi vya mfumo na vipengele vipya katika utekelezaji lazima vioanishwe na visimamiwe kwa mtazamo wa mawanda mapana ya programu, kuwa na mzunguko wa usimamizi wa programu na kiunzi kama mwongozo. Kazi ya usimamizi wa mradi itachukuliwa na vinara au waendeshaji ambao walianzisha mchakato, kama kikundi wakilishi cha wabia wa MKMEUWAWA waliounda kamati ya utendaji ya taifa au timu ya wabia ya usimamizi wa programu. Sehemu ya 3.2 ya kijitabu hiki itabainisha mazingatio muhimu ya mradi kwa ajili ya utawala wa mradi wa ubia wa namna hiyo.
- Katika ngazi ya usimamizi wa mradi, ambapo wadau wa MKMEUWAWA watatimiza majukumu yao, katika vijenzi mbalimbali vya mfumo vinavyochangia vipengele vya mfumo kwa kuzingatia mamlaka, weledi na wajibu wao. Wabia wa MKMEUWAWA watafanya kazi katika mikusanyiko/makundi madogo ili shughuli katika kufanikisha matokeo ya mradi yaliyobainishwa katika kila kijenzi kipya huku ikizingatiwa hali kutegemeana kwa vijenzi, vipengele na shughuli. Mafanikio ya kila kijenzi kilichosanifiwa upya yatachangia mafanikio ya vipengele vya mfumo na hatimaye mfumo wa EUWAWA kwa ujumla au kama "huduma nzima".

Katika muktadha wa MKMEUWAWA, kikundi cha wabia ambao wanashiriki katika utekelezaji na kufanya majaribio ya vijenzi vya mfumo au vipengele vya mfumo wanaweza kufahamika kama wanatekeleza mradi. Utekelezaji na majaribio ya vijenzi vilivyopewa kipaumbele katika vipengele vyote vinne vya mfumo, kuelekea lengo la kuanzisha mfumo wa EUWAWA unaofanya kazi vizuri ambao unaweza kutoa huduma kwa kundi lengwa lake, unaweza kufahamika chini ya fasili ya usimamizi ya programu.

Inaweza kuoneshwa kama ifuatavyo:

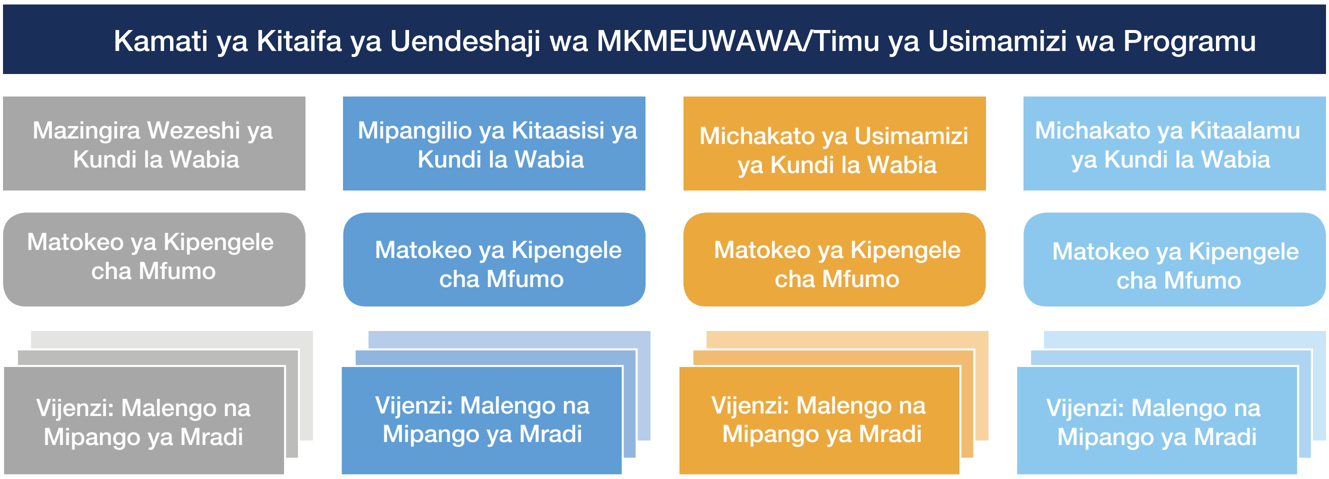


Mchakato wa maandalizi ya mipango (na utekelezaji)
Mchakato wa mpango wa uendeshaji utafanyika katika ngazi ya programu na mradi na unapaswa ufanywe na kundi la wabia wa MKMEUWAWA. Kama kundi hili litakuwa halijaundwa, kamati ya kitaifa ya uendeshaji ya wabia (steering committee) au timu ya usimamizi wa programu lazima iteuliwe kuanza utekelezaji kwa ajili ya kuendesha mchakato mzima wa ujenzi wa mfumo wa EUWAWA, kama ilivyoelezwa hapo juu kwa kurejelea usimamizi wa programu (kutoa 'huduma nzima', yaani mfumo wa EUWAWA).

Kwa ajili ya upangaji na utekelezaji wa vijenzi na vipengele vilivyosanifiwa upya vya mfumo, wabia wa MKMEUWAWA watafanya kazi kwenye makundi madogo au mikusanyiko ya wabia kwa mujibu wa mamlaka na maeneo ya ujuzi wao. Inaonekana wazi kuwa mkusanyiko wa asasi wabia zilizopangiwa majukumu kwa ajili ya utekelezaji zitawajibika kuhusu vijenzi mbalimbali vya mfumo vinavyohusiana chini ya kipengele maalumu cha mfumo. Wabia wa MKMEUWAWA wanaweza kukubaliana kuhusu makundi manne kwa mujibu wa mfumo maalumu wa vipengele vya MKMEUWAWA ambao utashughulikia mpango na utekelezaji wa vijenzi vyote vya mfumo vilivyosanifiwa upya vya mfumo wa miradi chini ya vipengele maalumu vya mfumo kama ilivyoelezwa hapa chini.

Ileweke kwamba, asasi wabia zinahitaji kuchagua baadhi ya wafanyakazi wao, kutegemeana na ujuzi unaohitajika na nafasi ya mbia huyo katika MKMEUWAWA miongoni mwa makundi ya wabia. Wazo siyo kwamba asasi hushiriki katika kundi moja tu, ingawa wangeweza kuwa wabia wanaohitajika kwa ajili ya kundi maalumu ambalo litaratibu wafanyakazi wa makundi mengine. Kwa mfano Wizara ya Elimu, inaweza ikawa na wafanyakazi kutoka ngazi mbalimbali za uongozi na idara tofautitofauti kutoka katika vipengele vya makundi yote manne. Hii inakuza uchangamani na kuzingatia kanuni ya mkabala wa kimfumo.

Mipangilio ya wadau kwa ajili ya upangaji na utekelezaji wa kiwango cha programu na mradi unaweza kuoneshwa kama ifuatavyo:



Katika hatua muhimu wakati wa mchakato wa kupanga, viongozi waandamizi/wakuu kutoka wadau wote, wanapaswa kujiunga na mchakato au wapelekewe mipango na uamuzi mbalimbali kwa ajili ya uthibitisho na kuweka ahadi ya rasilimali zinazohitajika (ziwe za kifedha, watu au muda, n.k.). Kwa kadiri inavyowezekana, mipango na shughuli lazima zijumuishwe katika mipango kazi iliyopo na maelekezo ya kazi ya asasi wabia.

Kumbuka kwamba ni kuhusiana na utekelezaji na majaribio ya jinsi gani mfumo mpya utafanya kazi na kupanuliwa zaidi katika siku zijazo na ingepaswa kuwa tu ni suala la wabia kufuata mikabala na taratibu mpya ndani ya asasi zao zenyewe, badala ya kuangalia MKMEUWAWA kama mradi wa kujitegemea katika ujenzi wa mfumo wa EUWAWA.

Kupanga hatua na miundo
Mchakato wa kupanga ulioanishwa hapo chini unaweza kufanyika ndani ya muda wa chini wa warsha mbili, moja kwa upangaji wa ngazi ya programu na nyingine katika ngazi ya mradi. Hii ya mwisho, yaani inaweza kufanyika wakati wa warsha kwa makundi ya wabia wanaofanya kazi sambamba na kuangalia uoanishaji (sychronisation) na uratibu wa shughuli za muhimu kwa kila moja. Mchakato utaonesha kama kuna uhitaji wa warsha au mikutano zaidi inahitajika ili kuhakikisha kuwa mipango halisi na ya kivitendo inafanyika kwa ngazi ya mradi na programu. Inapendekezwa kwamba, wadau wafanye kazi kuanzia ngazi za chini kwenda ngazi za juu, kwa hiyo, kuanza na warsha katika ngazi ya mradi. Kutawezesha ukaguzi wa shughuli, wajibu, huduma halisi na muda katika ngazi ya usimamizi wa mradi.

Ngazi ya usimamizi wa mradi
Katika ngazi ya usimamizi wa mradi hatua zifuatazo za upangaji zinapendekezwa kwa kila mkusanyiko/kundi la wabia:

- Kila mkusanyiko wa wabia lazima urejelee muundo wa mwitikio wa mfumo wa EUWAWA kama rejea kwa ajili vijenzi vya mfumo. Chini ya vipengele vya mfumo, ambavyo wanavishughulikia.
- Kumbuka kwamba, maelezo ya kina ya mbinu, mikabala na utaratibu, n.k., (namna utekelezaji unapaswa kufanyika). Hii itavuvia shughuli zitakazopangwa na kufanyika.
- Kama haijafanyika bado, andaa matokeo kwa kila kijenzi na maelezo ya matokeo kwa vipengele vya mfumo. Ieleweke kwamba, hii ni kwa ajili ya vijenzi vilivyosanifiwa upya vya mfumo ambavyo vitatekelezwa pamoja na vijenzi vya kimfumo vilivyopo.
- Fuata maswali ongozi yaliyotajwa chini ya “mazingatio ya upangaji” katika kurasa zilizotangulia na kujibu maswali yote kwa kila kijenzi na kipengele cha mfumo.
- Kumbuka kwamba, wajibu unahusiana na mbia mkuu wa MKMEUWAWA ambaye hatimaye anawajibika kutoa matokeo, kwa mfano, vipengele vilivyosanifiwa upya vya mfumo. Mbia huyu pia atakuwa na jukumu la kuleta wabia wengine kwenye kundi au timu ya usimamizi wa mradi. Wabia wanaohusika watachaguliwa na wadau wote katika mchakato wa upangaji.
- Kubaliana jinsi miradi itakavyoingizwa katika ratiba za kazi zilizopo za kila asasi wabia. Kumbuka kwamba, wabia wanapaswa waunde mipango kazi ya ndani ya asasi ili kuchangia katika mipango kazi ya mradi. Kwa mfano, asasi moja mbia inaweza kuwa na wajibu wa kutekeleza na kufanya majaribio ya Mfumo mpya wa Usimamizi wa Taarifa (MUT) wa kidiJiti, kama kijenzi chini ya kipengele cha mfumo ambacho ni michakato ya usimamizi. Mbia huyu atajumuisha shughuli zote zinazohusiana na mfumo mpya wa MUT kwenye shughuli zao zilizopo na kufanya majaribio ya namna mpya ya kupanga na kutumia MUT ndani ya asasi, wakati pia anaratibu na kufanya kazi na wabia wengine katika kikundi ambaye anaweza kuchangia ujuzi tofauti wa kitaalamu unaohusiana na kijenzi hiki.
- Andaa shughuli zinazohitajika kwa kila kijenzi cha mfumo hatimaye kufikia kiwango kikubwa cha matokeo yaliyoandaliwa kwa ajili ya kijenzi hicho. Mafanikio ya matokeo ya vijenzi vyote yatachangia katika mafanikio ya kipengele cha mfumo.
- Kamilisha muundo uliopendekezwa hapo chini ili kukamilisha mpango wa utekelezaji wa mradi kwa kila kijenzi cha mfumo kilichosanifiwa upya. Kumbuka kwamba watumiaji wa seti ya MKMEUWAWA wanapaswa kurekebisha muundo kwa mujibu wa mahitaji na muktadha wao wenyewe.

Mfano wa Muundo wa Mpango wa Mradi (Kwa kila kijenzi cha mfumo kilichosanifiwa upya)

Kijenzi cha mfumo kilichosanifiwa upya:
Kwa mfano, 'Mpango wa Kuandaa Zana za EUWAWA za Kufundishia' ukiwa na maelezo ya kina kama yalivyoonekana katika muundo wa mwitikio wa kimfumo.

Matokeo ya Kijenzi cha Mfumo:
Kwa mfano, 'Zana za mafunzo na miongozo kwa ajili ya vijenzi vyote vya EUWAWA zikijumuisha mafunzo ya stadi za kujipatia riziki na mafunzo ya stadi za biashara zinaandaliwa katika lugha za wenyeji na kuthibitishwa na wadau wote na kusambazwa kwa wabia wa MKMEUWAWA.

Inahusiana na Vipengele vya Mfumo:
Michakato ya Kitaalamu

Kundi la Wabia wa MKMEUWAWA:
Makundi ya Michakato ya Kitaalamu (Ofisi ya elimu ya serikali za mitaa, kilimo na vyuo vya ufundi, AZISE X, AZISE Y na chuo kikuu Z).

Mbia Anayehusika:
Ofisi za Elimu za Serikali za Mitaa

Eneo la kijiografia la kufanyia majaribio
Wilaya A, B.

Mfano wa Muundo wa Mpango wa Mradi:

Mfumo wa Vijenzi: Uandaaji wa Zana za Kufundishia za EUWAWA						
Shughuli	Mbia husika	Wabia wengine wa kundi	Vigezo	Muda	Gharama/Bajeti	Chanzo cha Bajeti

Ngazi ya usimamizi wa programu

Mara mradi utakapopanga vijenzi vya mfumo ndani ya vipengele vya mfumo vinakamilishwa na makundi ya wabia wa MKMEUWAWA, mipango hii ya miradi lazima ikaguliwe na kufanyiwa uoanishaji katika ngazi ya usimamizi wa programu na ndani ya kiunzi cha kimfumo ili kuhakikisha mtiririko wa shughuli zote, viunganisho kati ya vijenzi, kwa kuzingatia muda na vigezo halisi na vilivyoratibiwa vema, n.k.

Wabia wa MKMEUWAWA wanaweza kutekeleza shughuli zote kwa wakati mmoja, kwa mfano kutoa matokeo katika Mazingira Wezeshi kunaweza kuendelea sambamba na shughuli nyinginezo ili kufanya majaribio ya mkabala mpya wa EUWAWA chini ya Michakato ya Kitaalamu. Hata hivyo, wabia wa MKMEUWAWA lazima wajumuishe fursa za kuratibu, kupitia na kukagua iwapo bado zinafanya kazi kuhakikisha mfumo wa EUWAWA unafanya kazi vizuri ambapo vijenzi na vipengele vinaunganishwa na michakato ya kutoa huduma za EUWAWA.

Baadhi ya vijenzi vya mfumo pia vinategemea vijenzi vingine ili kukamilisha huduma zake kabla shughuli hazijaendelea, kwa mfano, zana za EUWAWA lazima ziandaliwe na mafunzo yatolewe kabla ya mbinu mpya za EUWAWA hazijafanyiwa majaribio kwa wanafunzi wa EUWAWA. Uandaaji wa miongozo ya utekelezaji wa programu katika ngazi ya taifa lazima ufanyike kwa mawasiliano ya mara kwa mara na michakato katika gazi ya wilaya kuhakikisha kuwa mafunzo yaliyopatikana wakati wa kuteleza mbinu na mabadiliko yanayohitajika yakijumuishwa kwenye miongozo kwa ajili wabia wote katika ngazi ya taifa. Hii inamaanisha kwamba vijenzi chini ya Mazingira Wezeshi lazima vizingatie viunganisho na vijenzi chini ya Michakato ya Kitaalamu na mengineyo.

Upangaji katika ngazi ya usimamizi wa programu, kwa hiyo ni ama kushughulika na kuunda mfumo au ujenzi wa mfumo wa EUWAWA utakaoendana na mipango ya mradi na kutoa fursa za mawasiliano, mapitio, uchunguzi mtambuko na kuunganishwa kwa kina na mfumo jumuishi wa EUWAWA. Hii inatumika kwa Awamu ya Nne yote ya MKMEUWAWA.

Inapendekezwa kuwa wabia wa MKMEUWAWA wafanye warsha ambapo mipango yote ya utekelezaji wa mradi wa mfumo wa vijenzi na vipengele vyake vinawasilishwa na kila mbia/kikundi husika. Timu ya Usimamizi wa Programu au Kamati ya Uendeshaji ya MKMEUWAWA inatakiwa kuwezesha mchakato ili kuhakikisha kuwa mipango yote inaratibiwa na kufanya kazi kwa kushirikiana. Sehemu ya 3.2 itafafanua kuhusu hatua za uwajibikaji na ushirikiano wa kiutawala kulingana na muktadha huu. Utengenezaji wa mpango wa kusimamia mifumo ya programu unapaswa kuzingatia:

- Ukomo wa muda na mantiki katika shughuli zinazohusiana na mipango ya mradi ili kuhakikisha kuwa inafanya kazi kwa pamoja.
- Kutegemeana kwa shughuli na baadhi ya athari zinazoweza kutokana na shughuli/vijenzi kwa wenziye.
- Ushiriki wa wabia wa MKMEUWAWA na nia ya dhati ya viongozi wandamizi.
- Kupanga shughuli za utekelezaji mzima na muda wa upimaji (kwa mfano, miaka mitatu hadi sita) pamoja na upatikanajji wa taarifa za mara kwa mara za mpango kulingana na mapitio ya kila wakati kwa vipindi tofautitofauti.
- Kuhakikisha mpango huo unazingatia upangaji wa muda unaotekelezeka na inaendana na mipango ya mradi.
- Fursa kwa wadau kukutana, kupitia, kurekebisha na kujadili wakati wakiweka kumbukumbu ya kile walichojifunza, changamoto na kanuni za ujumla ya utendaji kazi.
- Utawala wa jumla wa wabia, namna programu itakavyofuatiliwa na wadau watavyowajibika katika utoaji wa matokeo.
- Ahadi za wabia mbalimbali katika kufadhili kila kijenzi cha mfumo wa mradi.

Kielelezo cha ukurasa unaofuata ni kama mfano pendekezwa wa kutengeneza mfumo wa usimamizi wa programu.

Mfano: Kiunzi cha Usimamizi wa Programu ya MKMEUWAWA

Kielelezo cha usimamizi wa programu ni chombo muhimu kwa kamati ya Taifa ya usimamizi /timu ya usimamizi wa programu katika kuongoza na kumiliki utekelezaji mzima wa programu na kujaribu mfumo mpya wa MKMEUWAWA wakati wa Awamu ya Nne na kuhakikisha kuwa makundi ya wadau yanakamilisha ujenzi utekelezaji wa mradi na vipengele vyake kulingana na kilichotekelezwa kwa muda uliopangwa. Kumbuka kwamba, matokeo yaliyofasiriwa na kijenzi cha mfumo yanaweza kuwa na matokeo tofautitofauti. Mfano, katika kutengeneza vifaa, miongozo mbalimbali inaweza kuwasilishwa, kila mmoja ukiwa na muda wake wa utekelezaji. Safu inaweza kuongezwa kwenye jedwali kama inahitajika.

Kipengele cha mfumo na lengo	Matokeo ya kijenzi cha mfumo	Ngazi ya utekelezaji (mf., taifa, n.k.) na eneo la majaribio Wabia husika	Wabia husika	Wabia washiriki	Matokeo/ urefu wake	Muda wa kufanikisha	Ahadi za wafadhili: Chanzo na kiwango
Mazingira wezeshi							
Mipangilio ya taasisi							
Michakato ya Usimamizi							
Michakato ya kitaalamu	Kutengeneza vifaa	Kitaifa/Mgawanyo wa wilaya X,Y Jimbo Z	Serikali za mitaa	AZISE A na B	Mwongozo wa mafunzo ya wawezeshaji Mwongozo wa kibiashara	Machi, 2022 Aprili, 2022	Serikali za mitaa, Mfadhili C Yuro 30,000

2.3 Ushiriki wa Wadau

Usimamizi shirikishi wa utekelezaji na upimaji wa mfumo mpya wa EUWAWA hauwezi kutokea kwa mfuatano. Ni shughuli inayofahamika na inayoonesha kuwa inapaswa kutekelezwa katika kila ngazi na hatua ya utekelezaji. MKMEUWAWA inahitaji ushiriki wa wadau wa sekta mbalimbali kwa njia ya ushirikiano katika viwango vya utawala, sekta tofauti za serikali na aina tofauti za wadau kama vile serikali, Taasisi zisizo za kiserikali, na vyuo vikuu, n.k. Kila mbia ana mamlaka mahususi, utaalamu na ana majukumu ndani ya mfumo uliopo. Awamu ya Kwanza, ya Pili na ya Tatu ya MKMEUWAWA inaweza kuwa imeakisi jukumu hilo, kuanzia kwenye uchambuzi wa wadau wakati wa awamu ya kujenga makubaliano, ikiwa ni pamoja na tathmini ya mfumo na utambuzi wakati wa Awamu ya Pili, na kupelekea kwenye kusanifu mfumo mpya wa Awamu ya Tatu. Hata kama wadau wote wanaweza kukubaliana kuhusu majukumu mapya na wajibu wao katika Awamu ya Tatu na kuziunganisha katika mfumo sanifu wa EUWAWA na mpango kazi, haina maana kuwa wabia wote wanafurahia majukumu haya, au wana uzoefu wa kutekeleza majukumu haya. Hii inaweza kuhitaji baadhi ya wabia kukaa pembeni ya majukumu ambayo wameshayafanya mpaka sasa kama ‘waziba mwanya’ ambapo wadau husika hawatimizi majukumu na kazi zao, au kwa wao kuanza kutekeleza majukumu mapya. Hii pia itahitaji baadhi ya wadau kusimama kidete na kutekeleza majukumu kwa kujituma zaidi.

MKMEUWAWA inalenga kuhamisha majukumu ya wabia kwa kuwaelekeza kwenye mfumo endelevu wa EUWWA ambao unaweza kutekelezwa katika ngazi ya kitaifa. Inaweza kuwa mchakato wa taratibu na mgumu, lakini ni muhimu kupitia mchakato endelevu wenye kujumuisha wadau ili kufanikisha yafuatayo:

- Uendelevu na athari. Watu wengi wanaweza kufanya shughuli baada ya msaada kutoka nje kusimamishwa.
- Kushiriki kikamilifu: Husaidia kuendeleza ujuzi na kujiamini.
- Kuhisi Umiliki Mkubwa. Makubaliano ya mchakato ili kutimiza malengo.
- Uwazi na uwajibikaji. Hii inaonekana zaidi kama wadau wanapewa habari na wana uwezo wa kufanya maamuzi wakati wa mchakato.

Wabia wa maendeleo kama vile wafadhili na mashirika ya kimataifa yasiyo ya kiserikali ambayo hutoa msaada wa kifedha na utaalamu yanaweza kukuza ushirikiano na kutengeneza mazingira wezeshi kwa wadau mbalimbali kushirikiana kwa pamoja. Miundo ya utawala na wadau watayarishaji wanaweza kuhitaji kujengewa uwezo ili kutimiza wajibu na majukumu yao ndani ya ushirika wa MKMEUWAWA.

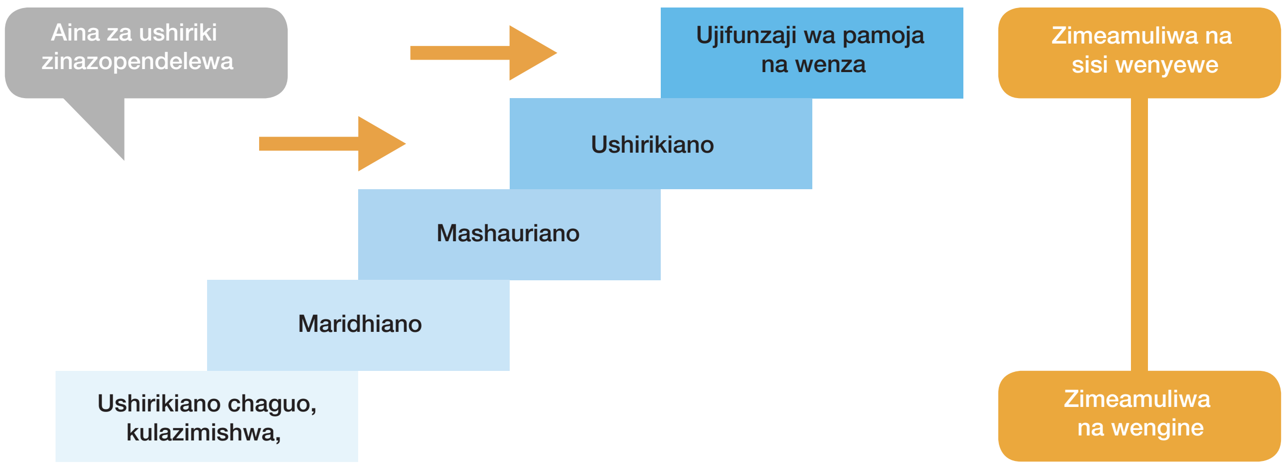
(Tazama sehemu 3.2 na 3.3). Pia. wadau wa maendeleo wanaweza kufanya majukumu makubwa, ingawa haiwezi kuongoza mchakato.

Ushiriki wa wadau katika ubia unasemwa kirahisi kuliko vitendo na kanuni na maadili yaliyokubaliwa Awamu ya Kwanza (Kujenga Makubaliano) yanahitajika kwenda nayo katika awamu zote. Pia, kivitendo, imeshauriwa kuwa siyo wadau wote wanaoweza kushiriki kwa kiwango sawa na kwa uwezo sawa katika shughuli zote. Asili ya Mfumo wa Vijenzi na mamlaka katika utekelezaji wa haya mara nyingi unaamua majukumu na wajibu wa wadau. Kwa hiyo, ni muhimu kutofautisha kati ya aina tofauti za ushiriki. Jedwali hilo hapo chini linaonesha ushiriki uliozoeleka (DFID, 2002). Ushiriki wa wadau katika shughuli mbalimbali unaweza kuwa katika mawanda mapana ya kielelezo cha ushirikiano, ingawa ingependelea kuhamasisha aina ya ushirikiano imara katika shughuli zote MKMEUWAWA, k.v. kazi, mwingiliano na aina ya uhamasishaji wa ushiriki binafsi.

Taipolojia ya jedwali la ushiriki

Ushiriki pasipo kushirikishwa	Watu hushiriki kwa kuambiwa nini kitatokea au kimeshatokea. Ni tangazo la upande mmoja pasipo kusikiliza maoni ya watu.
Ushiriki katika utoaji taarifa	Watu hushiriki kwa kujibu maswali yaliyoulizwa na mameneja programu au mtafiti na hawana fursa ya kushawishi yanayoendelea.
Ushiriki kwa kutumia ushauri	Watu hushirikishwa kwa kuombwa. Ushauri huo haumaanishi kuwa kuna kushirikiana katika kutoa uamuzi na wataalamu huwa hawalazimiki kuchukua maoni ya watu.
Ushiriki wa kutoa ruzuku	Watu hushiriki katika kutoa rasilimali, lakini hawa hawahusiki na matokeo.
Ushiriki wenye manufaa	Watu hushiriki kwa kuunda makundi ili kutimiza malengo waliyojiwekea yanayohusiana na programu.
Ushiriki changamani	Watu hushiriki katika uchambuzi wa pamoja ambao hupelekea kupatikana mpango mkakati na uundaji wa makundi mapya/ubia au kuimarisha yaliyopo. Hupenda kutumia mtiririko wa mchakato wa ujifunzaji. Makundi haya yana mamlaka juu ya maamuzi kiasi kwamba watu wana nafasi ya kutunza miundo na maadili.
Uhamasishaji binafsi	Watu hushiriki kwa kufanya jitihada huru kwa mambo yaliyo nje ya taasisi katika kubadili mfumo.

Pia, aina mbalimbali za ushiriki zinaweza kuwasilishwa katika ngazi za ushiriki kama inavyooneshwa hapa chini:



3. KUSIMAMIA UTEKELEZAJI NA MAJARIBIO KUTOKA UPANDE WA UTOAJI HUDUMA

Mara baada ya mipango ya uendeshaji kutokana na mitazamo ya pande zote mbili, mradi na programu inapokamilika, usimamizi wa Awamu ya Nne ya MKMEUWAWA hutegemea:

- Utekelezaji wa shughuli za kiufundi huchangia matokeo yaliyofafanuliwa kwa kila kijenzi na hatimaye matokeo ya vipengele vya mfumo.
- Namna gani nzuri ya kusimamia ubia wa MKMEUWAWA kupitia miundo na taratibu muhimu za kiutawala, k.v. makundi madogo au kikosi kazi kwa ajili ya kutekeleza mradi na kamati ya kiutendaji kitaifa au timu ya wadau wa MKMEUWAWA ya kusimamia programu ili kuratibu ujenzi wa mfumo mzima wa utekelezaji na awamu ya majaribio katika ngazi ya kitaifa.
- Uwezo wa kitaasisi wa wadau wa MKMEUWAWA katika kutekeleza majukumu yao.
- Uhakika wa kutimiza ahadi za ufadhili.
- Mfumo na mchakato wa ufuatiliaji na tathimini ili kuhakikisha awamu ya utekelezaji na majaribio inafikia malengo yake, ikijumuisha ufuatiliaji na uchambuzi wa vihatarishi.
- Kuweka kumbukumbu za maarifa ya kujifunza na mbinu bora ambazo zinaweza kutumika kwa ajili ya utetezi na ushawishi wenye ushahidi kupitia matumizi ya zana kama vile duru bora za kujifunza, mikutano ya mara kwa mara ya upitiaji, n.k.

Sehemu inayofuata itatoa dondoo kuhusu mada iliyotajwa hapo juu kwa lengo la kuwapa watumiaji wa kijitabu hiki ili kuwatambulisha katika kusoma, tafiti, majaribio na ugunduzi zaidi.

Ukamilifu wa hatua ya kwanza utakuwa umewafanya wadau kutengeneza orodha ya vijenzi vya kupewa kipaumbele ambavyo vitatakiwa kuboreshwa na kuundwa upya ili kuhakikisha mfumo unafanya kazi vizuri. Baadhi ya vijenzi vitashughulikiwa kama jambo la haraka, wakati vingine vitashughulikiwa baadaye. Hatua ya pili inajihusisha na kuunda upya au kuboresha vijenzi vya kipaumbele. Hii inahusiana na njia/namna/taratibu ipi kijenzi kitafanya kazi kwa kuzingatia njia zingine za kukiimarisha. Kwa mfano, utekelezaji wa muundo wa EUWAWA unaweza kuwa imerasimishwa mtendaji anayesababisha vikwazo katika utengenezaji wa mtaala, utengenezaji wa nyenzo na mafunzo yaliyofanyika, au mfumo wa usimamizi wa taarifa (MUH) unahusika tu na taarifa za miradi ya serikali, na kuacha juhudi za watendaji wasio wa serikali kama vile asasi zisizo za serikali (AZISE).

3.1 Utekelezaji kitaalamu wa mfumo EUWAWA uliosanifiwa upya

Shughuli za utekelezaji wa kiufundi wa vijenzi vya mfumo uliosanifiwa iko kwenye mipango ya mradi kwa kila kijenzi cha mfumo, vyenye kuchangia vipengele vitano vya mfumo. Maelezo ya shughuli hizi na matokeo yake vitatokana na upimaji na uchunguzi wakati wa Awamu ya Pili na uchambuzi na usanifu mbadala wa wa Awamu ya Tatu. Hivyo, inatabiriwa kuwa shughuli katika mipango ya mradi na namna ya kuitekeleza iko katika usikikaji wake. Swali linaloweza kujitokeza ni kama wadau wa MKMEUWAWA wana uwezo unaojitosheleza kuhusu mbinu mpya, kazi na mkabala, na kwa kiwango gani kinahitaji kuwajengea uwezo. Hili litashughulikiwa katika sehemu ya 3.3.

Kutoka katika kupanga hadi kwenye utekelezaji (matendo) wadau wa makundi ambao tayari wameshapewa kazi ya utekelezaji wa kijenzi mahususi cha miradi watatakiwa kuandaa warsha ili kujadili kwa kina mipango ya miradi yao, kunyoosha maudhui na kufafanua mambo yote ambayo hayajafanyiwa kazi ikiwa ni pamoja na taratibu za ufadhili ambao umejumuishwa kwenye muundo wa usimamaizi wa programu, na maelezo yaliyo katika mipango ya miradi. Warsha za mwanzo za makundi ya wadau zinatakiwa kutimiza malengo yafuatayo:

- Kutafsiri ukomo wa mada iliyoko kwenye mipango ya miradi ili iwe katika mipango kazi ya kipindi kifupi, kati na kirefu, k.v. mipango kazi ya robo mwaka. Jambo la kuzingatia ni kuwa mpango wa miradi unaweza kukamilika kwa kipindi cha kuanzia miaka mitatu hadi sita na hapa ni muhimu kugawanya mchakato katika mada yenye ukomo ambayo inatekelezeka kulingana na mawanda ya muundo wa usimamizi wa programu za MKMEUWAWA.

- Weka tarehe kwa ajili ya mapitio ya mara kwa mara na vikao vya tafakuri kusimamia maendeleo ya wadau kwa kipindi cha robo mwaka au mpango kazi wa mwaka, tafakuri kuhusu maelezo ya kiufundi na namna ya kutekeleza mradi na kuweka kumbukumbu ya kile kilichojitokeza kama mafunzo n.k.

- Kubalianeni kuhusu muundo wa utawala kwa makundi ya wadau. Kwa maelezo zaidi tazama sehemu ya 3.2

- Zingatia udhaifu wa uwezo wa kitaasisi ambao unaweza kuendelea kujitokeza au utaleta vihatarishi wakati wa utekelezaji, na tengeneza mbinu za kutatua udhaifu huo.

- Kubalianeni kuhusu taratibu za kifedha na kiutawala wakati wa mchakato wa utekelezaji.

- Hakikisha kila mdau katika kundi anayajua vizuri majukumu yake na kutengeneza mipango kazi ya ndani ya taasisi katika uchangiaji wa kazi, na muda kikomo wa makundi ya mdau.

Kumbuka kuwa:
Vijenzi vipya na vipengele vya mfumo uliosanifiwa unatekelezwa kama miradi ili kupima utendeji kazi wake na kuchangia katika mfumo mpya uliosanifiwa wa EUWAWA, lakini visichukuliwe kama miradi tofauti. Usanifu wa vijenzi wakati wa Awamu ya Tatu na mchakato wa kupanga wakati wa Awamu ya Nne sharti ujumuishe utekelezaji na jaribio la vijenzi vipya vilivyosanifiwa kadri iwezekanavyo ndani ya shughuli za mfumo wa EUWAWA uliopo ndani ya nchi. Kwa mfano, programu na huduma za kisomo zinaweza kuwa zimekwisha tolewa. Usanifu wa vijenzi vipya unaweza kutazamwa kama njia mpya ya ujifunzaji ambayo itahitaji vifaa vipya na kujengeana uwezo na hivyo kuathiri taratibu za taasisi na mchakato wa usimamizi unaohitajika katika kutekeleza hivi vijenzi. Wadau kama vile ofisi za serikali za mitaa na taasisi za ndani zisizo za kiserikali, wanaweza kuwa sehemu ya kundi hili. Watatekeleza miradi katika shughuli zao za kila siku (kwa kutumia pesa (ufadhili) iliyopo lakini kwa kutumia mkabala mpya, n.k.). Kundi la wadau litaratibu utekelezaji wa miradi miongoni mwao, kufanya ufuatiliaji, kuweka kumbukumbu ya kile walichojifunza na kuwasiliana na makundi mengine kuhusu kujenga na kujaribu mfumo mpya wa EUWAWA wakati wa Awamu ya Nne.

Kila kundi la mdau lina ufundi/utaalamu wa kuzingatia wakati wa utekelezaji kama inavyooneshwa na mifano yake hapa chini:

Mazingira Wezeshi

Vijenzi chini ya kipengele cha mfumo wa Mazingira Wezeshi vinaangukia chini ya mamlaka ya ofisi za serikali kuu zinazohusika na utoaji huduma za EUWAWA nchini. Hii inaweza kuwa ni wizara za elimu au maendeleo ya jamii, n.k. baadhi ya nchi zimekasimisha jukumu hili wizara mahsusi kushughulikia sekta ya EUWAWA. Kumbuka kuwa EUWAWA ni sekta mtambuko na hii inaifanya kujumuisha sekta za wizara nyingine au wakalaa pia. Kutoka kilimo, jinsia, TVET au afya, n.k. Hizi wizara zinaweza kufanya kazi na makundi ya wadau katika kutengeneza upya au kuendana na sera zilizopo kulingana na majukumu ya EUWAWA katika mikakati na miongozo ya utekelezaji wa programu. Uanzishaji wa mfumo wa vigezo vya kitaifa au kupitia mfumo uliopo utahitaji ushirikiano na ufundi wa kitaalamu wa wadau wote wa makundi husika. Makundi mengine kama wafadhili na taasisi zisizokuwa za kiserikali za kimataifa zinaweza kuhusika pia katika kutoa ufundi wa kitaalamu na ufadhili.

Kwa mfano, utengenezaji wa sera ya EUWAWA unajumuisha hatua mbalimbali na unahitaji ushauri wa wadau wengine wa MKMEUWAWA wanaofanya kazi katika makundi mengine na ngazi za kiutawala.

Mchakato wa Kitaalamu

Vijenzi vya mfumo vinavyohusiana na vipengele vya mchakato wa kiufundi wa mfumo una mahusiano yanayotegemeana na mfuatano wenye mantiki kati ya shughuli na matokeo. K.v. vifaa vinahitajika kuandaliwa kabla ya kuanza kwa mafunzo, n.k. Hivyo, inafaa kuwa kundi moja la mdau kushughulikia mipango yote ya miradi kwa ajili ya vijenzi vipya vya mfumo chini ya kipengele hiki. Wadau hao pia watajikita zaidi katika ngazi ya serikali za mitaa ambako kuna shughuli za utekelezaji wa mradi wakiwa na ushirikiano imara wa kisekta na kutoa mrejesho kwa makundi mengine yanayohusika na mradi. Wabia wanaofanya kazi katika mchakato wa kiufundi wanatoa maabara kwa lengo la kufanya majaribio (kupima) miradi ya MKMEUWAWA (kwa maana ya kutekeleza na kujaribu vijenzi vipya vya mfumo vilivyosanifiwa) na usanifu wa mfumo mpya wa EUWAWA kwa watumiaji wa EUWAWA.

Michakato ya Kiufundi

Mipangilio ya Kitaasisi

Miundo ya kitaasisi inajumuisha sekta mtambuko na sehemu za kiutawala na makundi ya wadau waliopewa jukumu la kutekeleza na kujaribu (kupima) miundo ya utekelezaji wa mfumo mpya wa EUWWA kwa kufanya kazi kwa ukaribu na makundi mengine ambayo yatafanya majaribio ya miundo mipya wakati wanatekeleza miradi yao. Kundi hili litafanya kazi katika maeneo ya maendeleo ya taasisi na watatekeleza miradi inayohusiana na uongozi, mgawanyo na maendeleo ya rasilimali watu, na kupima mbinu mpya za uwajibikaji, n.k. Mtaala wa EUWAWA kama zana kwa usimamizi wa mabadiliko ya taasisi unaweza kuwa zana muhimu. Kundi linahitaji wabia wa taasisi au mfanyakazi/mtaalamu kutoka taasisi mbia wa MKMEUWAWA ambaye si lazima atokane na historia ya EUWAWA isipokuwa nyanja kama maendeleo ya taasisi, utawala n.k. Kama itahitajika, mtaalamu kutoka nje kwa njia ya OD na mshauri wa masuala ya rasilimali watu wanaweza kuajiriwa. Kazi za makundi ya wadau zinaweza kuendana na mabadiliko ya umma yaliyopo, au juhudi za kuwajengea uwezo wanajamii.

Michakato ya Usimamizi

Kulingana na miundo ya taasisi, wabia ambao wamegawanywa katika makundi watahitaji aina mbalimbali za ufundi wa kitaalamu unaohusiana na mchakato shirikishi wa upangaji, kupanga bajeti na upangaji rasilimali, ufuatiliaji na tathmini na mifumo ya usimamizi wa taarifa, n.k. Wadau wa MKMEUWAWA wanaweza kusaidia wataalamu kutoka katika idara zao za mipango na fedha, wataalamu wa ufuatiliaji na tathmini, au wataalamu wa Teknolojia ya Habari kwa ajili ya MIS, kutekeleza miradi mbalimbali chini ya kundi hili. Kila kijenzi cha mfumo chini mchakato wausimamizi kinahitaji mradi wake ili kuimarisha vipengele vya mfumo. Miradi chini ya mchakato wa usimamizi unajumuisha kazi zote za wadau wa MKMEUWAWA na ngazi za utawala na zitahitaji ratiba ya mapitio ya mara kwa mara na mikutano ya kiushauri au warsha.
(Lohmeier, 1994). Wadau pia wanaweza kuchagua kutumia vigezo tofauti kwa kila kipengele cha mfumo kwa kuzingatia asili ya kipengele, mfano., vile vijenzi vitano kwenye mazingira wezeshi vinaweza kuhitaji vigezo tofauti vya vijenzi katika michakato ya kiufundi. Huu ni uamuzi ambao wawezeshaji wa mchakato na wadau wa MKMEUWAWA inabidi wafanye. Jedwali lifuatalo ni mfano wa machaguo tofauti kwa uchambuzi wa utengenezaji upya wa kijenzi. Kumbuka kuwa, jedwali linaweza kujazwa kwa kutumia alama na sifa mbadala dhidi ya ya vigezo na/au kwa kuandika maelezo ya ufafanuzi kuhusu faida au hasara ya kila kibadala kwa kila

Michakato ya Kiutawala

chumba cha jedwali ili kuchochea mjadala na uamuzi sahihi. Alama au mahitimisho yanabidi yaorodheshwa katika safu ya mwisho ya jedwali. kitafanya kazi kwa usahihi zaidi. Uamuzi utawekwa kama kumbukumbu kwenye mfumo sanifu wa utoaji majibu wa EUWAWA (hatua ya nne), wakati ambao taarifa zingine zinaweza kuongezwa.

Mipangilio ya Kitaasisi

3.2 Utawala wa Kiubia

"…Kama unataka kufanya kazi za kiubia, lazima tuanze na uwajibikaji na utawa wao."
(Rochlin, Zadek, & Forstater, 2008).

Ushirikiano na ubia uliosambaa wa kisekta mtambuka ndiyo pekee unatuhakikishia kuwa jitihada za maendeleo endelevu zinaonekana, imara na zimechangamanishwa vya kutosha katika kutatua changamoto zinazoikabili jamii yetu. Ubia unatoa fursa kwa kila mdau kutoa mchango wake wa kipekee kulingana na uwezo, majukumu na mamlaka yao kwenye kile kinachokusudiwa (Tennyson Ros, 2003).

Kuwa katika ubia kunahitaji njia mpya ya kufikiri, kufanya kazi na kuwepo kwa mfumo wa utawala ambao utaongoza ushirikiano na kusimamia jinsi wabia wanavyofanya kazi katika kutimiza malengo yao. Katika muktadha wa ubia na MKMEUWAWA, hasa Awamu ya Nne, aina mbili za utawala wa kiubia zinahitajika, kama vile, i) Kamati tendaji ya kitaifa ya MKMEUWAWA au timu ya usimamizi wa programu ambao itakuwa na wajibu wa kusimamia shughuli zote za programu na kutekeleza ujenzi wa miradi ya mfumo katika vipengele vyote vya mfumo katika kuhakikisha uwepo mfumo endelevu wa EUWAWA na ii) kikosi kazi au kikundi kidogo cha kamati tendaji kwa kila kundi la wabia wanaotekeleza miradi katika vijenzi vya mfumo chini ya kipengele mahususi cha mfumo.

Sifa za ubia zinatofautiana kwa kila taasisi moja. Maamuzi hayawezi kuchukuliwa sehemu moja, bali kutoka sehemu mbalimbali kulingana na majukumu, wajibu na mahitaji. Ubia mara nyingi hauna muundo kama ilivyo kwa taasisi na umiliki umesambaa katika kila taasisi washirika. Vitu hivi vyote vina maana yake katika utendaji kazi kiubia na hivyo kuhitaji baadhi ya aina za miundo ya utawala na miongozo (Charles, Adrien M, Anderson G, Garden F, & Montalvan G, 2002). Watumiaji wa seti ya zana za MKMEUWAWA wanatakiwa pia kurejea Awamu ya Kwanza ya kijitabu ambacho kinaelezea ubia na kanuni za kufanya kazi kama timu na umuhimu wa kujenga makubaliano wakati wote wa mchakato.

Kwa bahati isivyo, katika ubia, mifumo ya kiutawala haifanyi kazi sawasawa na viongozi wanapatwa na changamoto za kufanikisha malengo yao. Tunaweza kuondoa vihatarishi vinavyotokana na ubia kwa kukazania namna tunavyovitawala. Kuelezea uwajibikaji na miundo ya mifumo ya utawala mara nyingi huwa ni kitu kidogo katika ajenda za wabia wanaotaka kuendelea na kazi zao. Kuogopa ubia ulioshindwa na hivyo kushindwa kufanya mabadiliko ya mfumo wa MKMEUWAWA, ni muhimu kuzingatia hatua nne ambazo zitasaidia ubia na uwajibikaji kuchangia uboreshaji utendaji kazi: (Rochlin, Zadek, & Forstater, 2008).

i) Fahamu mahitaji ya kiutawala

Ubia unahitaji vipengele vingi vinavyofanana vya utawala kama taasisi vinavyofanya, kama vile:

- Kuidhinishwa na kuwa na jicho la mbali la kimkakati na mipango itakayotekelezwa.
- Makubaliano ya hatua ana malengo ndani ya makundi ya wabia na kamati tendaji kitaifa.
- Uwazi kimamlaka, m.f. ni mbia gani mwisho wa siku atawajibika na hivyo anatakiwa kutoa kazi za makundi na kamati tendaji kitaifa.
- Kushirikishana maarifa kati ya taasisi mojamoja na makundi ya wabia.
- Vigezo vya utendaji kazi wa kila taasisi, makundi ya wadau na kamati tendaji kitaifa.
- Kuendeleza ujuzi ili kuhakikisha kuwa kila taasisi mbia anatimiza wajibu na majukumu yake.
- Udhibiti wa fedha na usimamizi wa mali ndani ya kila taasisi, vikundi vya wabia na kamati tendaji kitaifa.
- Kupata rasilimali kwa ajili ya mchakato wa MKMEUWAWA na kuweka mfumo endelevu wa EUWWA.

ii) Tengeneza mfumo wa kiutawala kwa kuzingatia utendaji

Kutengeneza mfumo wa utawala unaanza na namna wabia wote watavyoutafsiri na kuwajibika katika kufanikisha vigezo vya kiutendaji kwa ubora. Ubia upo kwa kuzingatia seti ya madhumuni na malengo kuelekea kwenye dira. Dondoo za utekelezaji mipango juu ya kile kinachotakiwa kufanywa, wakati gani ya kufanikisha malengo haya na namna gani ya kupima malengo haya sharti viwepo. Sambamba na hayo, muundo wa ubia unatakiwa kuzingatia vipengele vya utendaji kazi kama:

- Ubora, uboreshaji na ubunifu
- Uridhishaji, mrejesho chanya kutoka kwa wanufaika (watumiaji wa EUWAWA, tazama sehemu ya nne kwenye kijitabu hiki)
- Ujifunzaji wa mfumo kwa mapana
- Tathminidhidi ya malengo ya kimkatati na matarajio ya wadau wakuu
- Uendelezaji wa ujuzi na umahiri kwa wafanyakazi wabia na wabia weenyewe katika taasisi.

iii) Jenga uwajibikaji miongoni mwa wadau

Mfumo wa utawala wa wabia unatakiwa kuwajibika kwa:

- Kupelekea ubia kufanikisha malengo na madhumuni ya kimkakati kulingana na vipimo vilivyokubaliwa.
- Kuwezesha ubia kutatua migogoro na mambo yanahusiana na mfumo.
- Kuondoa ushindani miongoni mwa wabia.
- Kutatua changamoto za rasilimali.
- Kuhakikisha ujifunzaji endelevu, uboreshaji na ubunifu wa mfumo.
- Kuifanya mifumo iwe na sauti kwa watu wa chini.

iv) Tengeneza na kusadia miundo ambayo itafanikisha malengo ya ubia na uwajibikaji wa mfumo wa utawala

Kuhamasisha utawala ni kazi bure mpaka pale wadau/wabia wakuu watakapoamini ubora, utendaji kazi na uhalali wa mfumo wa ubia wa kiutawala. Timu ya kusimamia programu/ kamati tendaji na vikosi kazi vya makundi ya wabia vinatakiwa kuchaguliwa kwa umakini na muundo, kazi na majukumu yakubaliwe na wadau wote. Wabia hawafurahii urasimishaji kama kitu kinachosimama chenyewe kisheria na hivyo kuwa na mamlaka finyu kisheria katika kutekeleza uwajibikaji wao. Matarajio na utekelezaji mkubwa wa utawala na uwajibikaji wa ubia unaweza kukubaliwa na wabia wenyewe chini ya makubaliano yao kama kundi rafiki ambalo linaorodhesha kipi na namna ambavyo wadau watawajibika, hatua zitazochukuliwa kwa wale ambao wataenda kinyume.

3.3 Uendelezaji uwezo wa kitaasisi

Swali linaweza kuulizwa ni aina gani muhimu ya uwezo unaotakiwa kuendelezwa kwa wabia mbalimbali ili watekeleze wajibu wao wa mchakato wa kujenga mfumo imara? Inafahamika kuwa ubia wa MKMEUWAWA unajumuisha aina tofautitofauti za taasisi/wabia wa taasisi kama vile sekta za ofisi za serikali katika ngazi mbalimbali, vyuo vikuu, taasisi zisizo za kiserikali za kitaifa na za kimataifa, na wafadhili, n.k. Ingawa baadhi ya machapisho yanaonesha tofauti ya maana kati ya taasisi na oganaizesheni, MKMEUWAWA na kijitabu hiki vitatumia dhana hizo kwa kubadilishana (kama dhana moja). Inaeleweka kwa kujumuisha vyeo, madaraka, uhusiano, wajibu na namna ya kuchangamana ambavyo hufanya miundo ya kimakundi ya watu pamoja na kanuni, taratibu na tabia ndani ya muundo husika (Bhagavan & Virg 2004).

Hata hivyo, utofauti unatakiwa kufanyika kati ya uendelezaji uwezo kitaasisi ambao ni mpana zaidi ya uendelezaji wa mtu mmoja. Inaweza kueleweka kama umahiri na uwezo iliyonayo taasisi kutekeleza shughuli na majukumu iliyopangiwa, pamoja na rasilimali (watu, kiufundi, or kifedha, n.k.) na miundo wanaotaka kufanya. Umahiri (uwezo) maana yake ni maarifa na uwezo uliopo ndani ya watu au rasilimali watu ndani ya taasisi.

Uendelezaji uwezo kitaasisi, hivyo, unaendana zaidi ndani vipengele vya mfumo wa miundo ya kitaasisi katika MKMEUWAWA ambavyo vinajumuisha vijenzi kama vile miundo ya utekelezaji, rasilimali watu, uongozi na usimamizi na taratibu za uwajibikaji katika kuendesha majukumu ya taasisi.

Pia, inamaanisha mawanda mapana ya mpangilio wa taasisi unaohusiana na wabia kati ya wadau wa MKMEUWAWA, watendaji wa dola na wasio wa dola. Uendelezaji uwezo wa taasisi ambao unajumuisha uendelezaji wa mtu binafsi unaendana na hali halisi kwa kila mbia wa taasisi, pia, kwa muundo wa ubia na mpangilio wake wa mfumo wa kiutawala kama ilivyojadiliwa katika sehemu 3.2.

Kwa nini tunamakinika na vyote viwili juu ya umuhimu wa kuendeleza uwezo, hususano wakati wa awamu ya utekelezaji na majaribio ya mfumo mpya wa EUWAWA uliosanifiwa? Taasisi bila kujengewa uwezo katika kufanikisha malengo na kazi zake ndani ya ubia wa MKMEUWAWA kunaashiria kushindwa kwa mfumo mzima. Ujengeaji uwezo ni mchakato ambao taasisi, watu binafsi, taasisi huupata, huimarisha na kutunza uwezo katika kupanga na kufanikisha malengo yao ya kimaendeleo muda wote (Wignaraja Kanni, 2009). Iko katika kipengele cha dhana kielelezo na vijenzi vya MKMEUWAWA ndani ya awamu zote tano.

Mchakato wa uendelezaji uwezo wa taasisi nyingi unaanzia na uchambuzi wa uwezo uliopo ndani ya taasisi. Hii imekuwa ikifanyika kwa kiasi fulani wakati wa uchambuzi wa mfumo Awamu ya Pili, hususani mchakato wa mpangilio na usimamizi wa taasisi, ingawa haujafanyika kwa kina kwa wabia wote wa MKMEUWAWA. Kamati tendaji au kikosi kazi cha MKMEUWAWA ndani ya makundi ya wadau wanatakiwa kufuatilia sababu kwa nini baadhi ya wadau hawawezi kutimiza majukumu yao. Hii inaweza kuwa inasababishwa na uwezo wa taasisi na inaweza kuwa jambo la kumakinika katika kulitafutia ufumbuzi.

Hata hivyo, inawezekana kuwajengea uwezo wabia ndani ya ubia, ama kwa kuongoza kwa mfano, kukochi, na/au kuchangamanisha programu mageuzi za sekta za umma au programu za uimarishaji jamii ndani ya ubia wa MKMEUWAWA. Kimsingi, uendelezaji uwezo unatakiwa kuchangamanishwa katika kazi zote kuanzia Awamu ya Kwanza mpaka kwenye awamu ya utekelezaji na majaribio na kuendelea kadri mfumo unavyokua na kuendana na mahitaji ya watumiaji. Inatakiwa kusaidia uwezo wa kitaifa kwa kufikia madhumuni na malengo ya mfumo wa EUWAWA (Wignaraja Kanni, 2009). Nidhamu ya uendelezaji uwezo wa kitaasisi ni mpana na hauwezi kukamilishwa ndani ya mawanda ya hiki kijitabu, lakini watumiaji wa seti ya zana sharti wajue umuhimu wake katika kusaidia utendaji kazi katika ubia na pia viashiria vinavyoendana navyo kama havitatatuliwa pale inapohitajika. Rejea mtaala wa DVV International uitwao Curriculum institutionALE kama zana ya kujifunza zaidi kuhusu kujengea uwezo taasisi.

3.4 Ufuatiliaji na tathmini shirikishi

"Taratibu zenye maana za upimaji na mrejesho ni misingi ya mabadiliko ya mfumo yenye mafanikio"

(OECD Public Governance and Territorial Development Directorate, 2017).

Umuhimu wa mchakato wa MKMEUWAWA kumilikiwa na washirika wote umesisitizwa katika awamu zote. Hili pia linahusu ufuatiliaji na tathmini iwe mchakato wa kujenga mfumo bado unaendelea na kufikia malengo yake na matokeo ya mara moja kutoka upande wa utoaji huduma na wa mahitaji. Kwa kuzingatia kanuni za MKMEUWAWA na kwa kufuata mkabala wa mifumo na ushirika, inapendekezwa kupanga na kutekeleza mfumo wa Ufuatiliaji na Tathmini Shirikishi (UTS) kama seti pana ya utendaji, mikabala shirikishi, mbinu na taratibu za ufuatiliaji na tathmini ya miradi na mipango ya MKMEUWAWA.

Mfumo wa UTS kwa ajili ya MKMEUWAWA ungepaswa kuwa umezingatiwa katika Awamu ya Kwanza, na kusanifiwa katika Awamu ya Pili wakati hali ya msingi ya mfumo wa EUWAWA ilipofanyiwa tathmini. Kiunzi dhana cha MKMEUWAWA, vipengele na vijenzi vya mfumo vinavuvia mfumo wa UTS na kujumuisha viashiria kwa ajili ya vijenzi katika jedwali la alama katika awamu ya tathmini. Ilipendekezwa kwamba mchakato wa tathmini na utambuzi ufanyike kwa njia ya upitiaji taalimu ili kuimarisha umiliki na kuufahamu mfumo na michakato inayofuata. Hili linaweka msingi kwa ajili ya mfumo shirikishi wa UT wenye mafanikio ambao utaendelezwa wakati wote wa awamu zote zilizobaki. UTS unalenga kuongeza ujifunzaji na huhitaji uzingatiaji wa mikabala ya usimamizi shirikishi na mtazamo chanya kuhusu ushirikiano (DFID, 2002).

Mawanda ya kijitabu hiki hayaruhusu ufafanuzi kamili wa mifumo inayowezekana ya UTS ya MKMEUWAWA bali kitawasilisha picha ndogo ya kile kinachohusika na mazingatio ambayo washirika wanapaswa kuyabeba wakati wa kusanifu mfumo wa UTS katika awamu zote tano.

Mazingatio kuhusu ufuatiliaji wa mchakato wa kujenga mfumo katika MKMEUWAWA

Ufuatiliaji ni ukusanyaji na uchakataji wa data ili kuendelea kufahamu masuala mbalimbali kuhusu utendaji na maendeleo ya mradi/mpango. Ufuatiliaji hufanyika katika hatua ya utekelezaji wa mradi. Huwa tunafuatilia ili kuruhusu udhibiti na ufanyaji uamuzi kwa ufanisi na kuingilia kati kwa wakati pale matatizo yanapojitokeza. Ufuatiliaji unamaanisha kuwapo na uchunguzi, tafakuri na masahihisho endelevu.

Je tunafuatilia nini katika MKMEUWAWA na kwa nini?

- Shughuli: Kujua hali ya shughuli kuelekea kufikia malengo ya mradi (inahusiana na vijenzi vya mfumo).
- Rasilimali: Kuamua matumizi sahihi ya nyenzo na pembejeo kwa kuzingatia mpango wa mradi.
- Fedha: Kujua hali ya bajeti, kiasi gani tayari kimetumika na kiasi gani kimebaki.
- Mafanikio ya malengo ya mradi katika muundo wa matokeo yanayohusiana na usanifu mpya wa vijenzi vya mfumo: kutathmini maendeleo yaliyofikiwa na miradi tofauti katika kufanya uingiliaji kati wake (ili kuweka vijenzi vya mfumo vilivyosanifiwa upya mahali pake). Kwa mfano, je sera ipo na imetambulishwa kwa washirika wote na ngazi zote za utawala? Zingatia kwamba viashiria kwa kila kijenzi cha mfumo katika jedwali la alama la MKMEUWAWA (Awamu ya Pili) vinaweza kutumika kama viashiria vya kupima malengo ya mradi kwa ajili ya vijenzi vya mfumo.
- Mwitiko wa papo kwa papo kutoka kwa watumiaji wa EUWAWA kuhusu huduma zinazotolewa kupitia miradi mbalimbali na vijenzi vya mfumo wa EUWAWA vilivyosanifiwa upya; kwa mfano, je, wanahudhuria madarasa, na maoni yao ni yapi kuhusu huduma, n.k.? Je, huwa wanatumia huduma kufanya mabadiliko katika maisha yao? Mchakato wa ufuatiliaji kwa ajili ya Michakato ya Kitaalamu/Kiufundi inapaswa kujumuisha utaratibu huu wa mrejesho na kadi-alama za kijamii zinazojadiliwa katika sehemu ya nne zinaweza kuwa zana muhimu.
- Hatari: Ni hatari gani, matatizo/masuala yasiyotarajiwa yanaweza kuathiri mradi/mpango na/au ushirikiano wa MKMEUWAWA.?
- Ufanyaji kazi wa ushirikiano wa MKMEUWAWA na miundo yake ya utawala, uwezo wa washirika kutoa huduma, n.k.

Mazingatio ya kutathmini kuanzishwa kwa mfumo wa EUWAWA ndani ya MKMEUWAWA

Tathmini ni upimaji wa mara kwa mara wa umuhimu, utendaji, ufanisi na athari za mpango katika muktadha wa malengo yake dhahiri. Tathmini kwa kawaida huwa zinafanyika katika vipindi mahususi ndani ya muda fulani, kwa mfano, mwanzoni (utafiti wa msingi), upitiaji wa katikati ya muda, tathmini ya mwisho na tathmini ya baadaye, na huwa zinahitaji ulinganisho katika muda, eneo, idadi ya watu, n.k. Shughuli au matukio mbalimbali ya tathmini kuhusiana na MKMEUWAWA vinaweza kuelezwa kama:

Tathmini endelevu
Upitiaji wa mara kwa mara unaofanywa na uongozi wa asasi na/au miundo ya utawala wa ushirikiano inaweza kuwa aina ya tathmini, ingawa ni rasmi kidogo. Hizi zinaitwa kama tathmini endelevu za ndani ambazo zinaweza kutumia taarifa zilizotolewa na mfumo wa usimamizi wa taarifa (MUT) wa mpango na ushuhudiaji wa moja kwa moja wa washirika wenyewe. Upitiaji wa mara kwa mara unaofanywa na kundi la washirika wa MKMEUWAWA na kamati ya uongozi ya kitaifa/timu ya usimamizi wa mpango unahamasishwa sana kwa malengo ya U&T, lakini pia ili kuweka kumbukumbu za mambo ya kujifunza na utendaji bora kwa ajili ya ushawishi wenye ushahidi, na utetezi, n.k. Vikundi vya utafiti kuhusu ubora vinaweza kutimiza wajibu muhimu katika hili (Tazama sehemu ya 3.7).

Utafiti wa msingi

Utafiti wa msingi (unatofautiana na uchambuzi wa hali ambao ni tathmini pana ambayo siyo lazima ijikite kwenye viashirio mahususi): hii ni taarifa uliyonayo kuhusu hali, kabla hujaanza uingiliaji kati. Utafiti wa msingi utakusanya data kuhusu kila kijenzi na kipengele cha mfumo wakati wa upimaji wa mfumo katika Awamu ya Pili. Unaweza kukamilishwa na taarifa kutoka katika tathmini ya hali; lakini zingatia kwamba utafiti wa msingi ni mahususi kabisa kwa kila kijenzi cha mfumo na viashiria vyake vinavyochangia kwenye vipengele vya mfumo. Katika muktadha wa MKMEUWAWA utakusanya data kuhusu namna mfumo wa EUWAWA ulivyofanya kazi wakati mpango ulipoanza. Mbinu na zana za upimaji katika Awamu ya Pili zitawapatia washirika wa MKMEUWAWA taarifa za kitaamuli kuhusu vijenzi vya mfumo katika vipengele vyote vinne vya mfumo pamoja na alama za utendaji za kila kijenzi, kipengele na mfumo mzima (taarifa za kitakwimu). Zingatia upimaji wa mfumo wa MKMEUWAWA unaweza kufanyika kama utafiti wa msingi katika hatua yoyote pale nchi itakapofikiria kuanzisha mfumo ulioboreshwa wa EUWAWA, hata mfumo wa sasa ukiwapo.

Upitiaji wa katikati ya muda

Upitiaji wa katikati ya muda kwa kawaida hufanyika katikati ya utekelezaji wa mradi / mpango na hulenga utendaji kujua iwapo mpango unaendelea vizuri kufikia malengo yake au la. Katika muktadha wa MKMEUWAWA, inapendekezwa kwamba mbinu na zana za upimaji wa mfumo katika Awamu ya Pili zirudiwe katika Awamu ya Nne ili kujua maendeleo kuelekea kuanzisha mfumo wa EUWAWA. Inaweza kuonesha maendeleo kuelekea matokeo ya vipengele vya mfumo na iwapo utoaji wa vijenzi vyote vya mfumo (kupitia miradi mbalimbali) unachangia ufanyaji kazi vipengele vya mfumo ndani ya mfumo wa EUWAWA, kwa mfano, je, mfumo wa EUWAWA una mipangilio ya kitaasisi ambayo inawezesha utoaji wa huduma za EUWAWA kupitia michakato sawia ya kitaalamu/kiufundi, n.k?. Je,? hii inachangia kuwa na mfumo ulioboreshwa kwa ajili ya utoaji huduma? Je, alama za MKMEUWAWA zilibadilika kulinganisha na alama za utafiti wa msingi? Je, viunganishi vya kimfumo katikati ya vijenzi vya mfumo ni fanisi na vinatiririka kuelekea utoaji huduma bila kusababisha vizuizi katika mfumo? Mitazamo ya watumiaji wa EUWAWA pia inapaswa kujumuishwa na viashiria katika kadi-alama za jamii zilizoelezwa katika sehemu ya nne zinaweza kuwa manufaa katika suala hili.

Tathimini ya mwisho

Tathmini ya mwisho inaweza kuwa upimaji wa ndani au nje wa iwapo mradi ulifikia malengo yake na matokeo ya moja kwa moja yanayoweza kuonekana miongoni mwa kundi lengwa. Kwa kawaida, hufanyika mwishoni mwa utekelezaji wa mradi. Washirika wa MKMEUWAWA wanaweza kuchagua kufanya tathmini ya mwisho ya nje kama ilivyoelezwa mwishoni mwa Awamu ya Nne na/au kurudia tena mbinu za upimaji wa mfumo katika Awamu ya Pili ili kulinganisha alama katika jedwali la alama na kurejelea taarifa za kitaamuli zilizokusanywa wakati wa upimaji ili kufanya uchambuzi wa kina (kurudia Sehemu ya Pili ya Awamu ya Pili) ili kufahamu visababishi vya msingi vya mapengo yoyote yaliyobaki katika mfumo kabla ya kuanza Awamu ya Tano. Upitiaji wa awamu ya majaribio unatakiwa ili kufanya marekebisho ya lazima kabla ya kupanua wigo wa muundo mpya wa mfumo katika ngazi ya taifa katika Awamu ya Tano. Maoni ya watumiaji wa EUWAWA ni moja ya sababu kuu za uamuzi wa iwapo mfumo wa EUWAWA upo na unafanya kazi ili kufanikisha dira yake.

Tathmini ya baadaye
Tathmini ya baadaye kwa kawaida inafanyika wakati fulani baada ya mradi kuwa umehitimishwa (yaweza kuwa miaka mitano au zaidi) na hulenga athari za kudumu katika maisha na mazingira, n.k. ya wanufaika. Kwa MKMEUWAWA inapendekezwa kufanyika tathmini za mara kwa mara au upimaji wa mfumo (kadiri ya Awamu ya Pili) katika Awamu ya Tano. Mazingira na mahitaji na maslahi ya watumiaji wa EUWAWA yanabadilika na mfumo unapaswa kuwa unapima kila wakati ili kujua kama bado unafaa, unaendeleza ubora wa huduma na iwapo viunganishi vya kimfumo kati ya vipengele na vijenzi vyote vya mfumo bado vinaweza kutoa huduma kwa mujibu wa dira ya EUWAWA.

Mazingatio ya kuunganisha U&T katika MKMEUWAWA

U&T zinatenganishwa na malengo, vipindi vya rejea, mahitaji ya uchambuzi linganishi na watumiaji wakuu. Zinaunganishwa kupitia mtiririko wa taarifa katika MUT na matumizi ya taarifa hii kwa shughuli mbalimbali za tathmini kama zilivyotajwa hapo juu. Kiunganishi muhimu zaidi ni tathmini endelevu – kama ilivyoelezwa hapo juu. Tathmini endelevu hujikita katika maswali kama vile:

- Ni matokeo gani yanaanza kujitokeza kutokana na matumizi na kurudia matumizi ya uingiliaji kati wa mpango?
- Je, mpango unayo matokeo ambayo katika muundo wake hayakutarajiwa?
- Je, mkakati wa kuchukua hatua ndani ya programu (utaratibu wa utekelezaji) bado unafaa katika mazingira yaliyobadilika?
- Je, ubia wa MKMEUWAWA unafanya kazi vizuri na miundo yake ya utawala inafanya kazi vizuri?

Aina mbili nyingine za utafiti pia zinaweza kuunganisha ufuatiliaji na tathmini, yaani tafiti za Kiuchunguzi na Uchanganuzi Kifani. Kwa mfano, wakati wa kuchambua taarifa kuhusu mwitikio wa kundi lengwa na matumizi ya hatua mbalimbali, maswali mengi yanaweza kuuulizwa kuhusu kwa nini walijibu kwa namna walivyojibu. Katika hali ya namna hii, tafiti za kiuchunguzi na uchanganuzi kifani zinaweza kufaa ili kutafuta ni kwa nini na kufanya uamuzi kwa muda mwafaka ili kurekebisha au kuboresha mfumo wakati wa awamu ya utekelezaji na majaribio.

Utafiti wa kiuchunguzi:
Huu ni utafiti mahususi ili kufahamu na kuzalisha sababu kwa nini kuchukua hatua mahususi haikukubalika na kutumika kwa kiwango kilichopangwa na kinachotarajiwa. Utafiti unaweza kulenga kikwazo maalumu ndani ya mpango. Mara kwa mara tunahitaji uchunguzi wenye maelezo na baadae utafiti wa kiuchunguzi unaweza kufaa zaidi kutoa taarifa za ziada. Sehemu ya Pili ya Awamu ya Pili inatoa zana za kufanya tafiti za kiuchunguzi kuhusu mfumo wa EUWAWA.

Utafiti wa uchanganuzi kifani:
Unaweza kuwakilisha uchunguzi wa kawaida kuhusu matokeo ya mara moja ya matumizi au kuchukua hatua zinazokubalika kuhusu programu au ufanyaji kazi wa kijenzi/kipengele cha mfumo. Unaeleza hali na unaweza kuandikwa, kujadiliwa na kutumiwa ili kuchukua hatua.

Mazingatio ya Mfumo wa Usimamizi wa Taarifa (MUT)

Kuwa na mfumo wa U&TS ulioounganishwa na Mfumo wa Usimamizi wa Taarifa (MUT), ambao unaweza kuchukua data kutoka katika mfumo wa U&T kwa ajili ya uchambuzi na matumizi zaidi ili kuboresha mfumo na huduma kwa watumiaji, ni vijenzi viwili muhimu vya mfumo ndani ya kipengele cha mfumo cha Michakato ya Usimamizi. Wabia wa MKMEUWAWA hawapaswi tu kufuatilia na kutathmini mchakato wao wenyewe wa kujenga mfumo wa EUWAWA lakini wahakikishe mfumo wa U&TS ulioounganishwa na MUT upo ambao unaweza kuendelea kukusanya data na kutoa taarifa kuhusu ufanyaji kazi wa mfumo na utoaji huduma za EUWAWA nchini kutoka upande wa utoaji wa mahitaji ya huduma. Utaratibu unapaswa kuwapo ili kutumia matokeo ya U&T kwa ajili ya kuboresha miradi na programu nzima ya EUWAWA nchini.

3.5 Uchambuzi wa vihatarishi

Vihatarishi ni masuala ambayo yanaweza kuathiri vibaya matokeo ya shughuli au uchukuaji. Vihatarishi vinaweza kuwa vya ndani au nje, ambavyo vinaweza kufanya tathmini ya vihatarishi iwe ngumu. Vihatarishi vya ndani vinaweza kutokana na hali za ndani ya asasi au ushirikiano, kwa mfano, pale ambapo washirika hawawajibishwi kwa kutokukamilisha kazi fulani. Kuna uwezekano mkubwa wa uwezo wa kuweka udhibiti na kupunguza vihatarishi inayodhihirika. Vihatarishi vya nje vinaweza kutokea kwa sababu ya matukio nje ya asasi na uwezo wa kuyadhibiti unaweza kuwa na ukomo. Mabadiliko ya uongozi wa kisiasa nchini, kwa mfano yanaweza kuathiri msaada ambao EUWAWA inaweza kupokea kutoka kwa serikali ya kitaifa. Mara nyingi vihatarishi vinaweza kuwa na athari kubwa sana; chanzo kimoja cha vihatarishi kinaweza kuzaa matokeo kadhaa (DFID, 2002).

Uchambuzi wa hatari unaweza kuelezwa kama mchakato wa kutambua hatari, kupima uwezo hatari mojamoja au zote pamoja wa kusababisha uharibifu na kufafanua hatua kinzani. Tathmini za hatari ni lazima zipitiwe mara kwa mara, kujadiliwa tena ili kuhakikisha kama bado zinafaa. Unapaswa kujumuishwa kwenye mfumo wa U&TS wa MKMEUWAWA na utawala wa miundo ya ushirikiano unapaswa kuchukua wajibu wa kufanya tathmini na usimamizi wa hatari. Hatari katika mchakato wa kujenga mfumo wa EUWAWA zinaibuka kutokana na chochote cha vipengele na vijenzi vya mfumo, kutoka kwenye mazingira ya nje ya kisiasa, au kutoka kwenye ushirikiano wenyewe.

Kila mshirika anatakiwa kutathmini hatari na manufaa ambayo yanaweza kuibuka kutokana na jitihada na ushirikiano mingoni mwa sekta nyingi. Baadhi ya hatari kwa washirika zinaweza kuwa:

- Heshima – je, heshima yao itaharibiwa au kuimarishwa kwa kuwa katika ushirikiano, au iwapo ushirikiano itashindwa huko mbele?
- Upotevu wa uhuru – kufanya kazi kwa ushirikiano inamaanisha uhuru mdogo kwa kila asasi katika maeneo ya kazi ya pamoja.
- Mgongano wa masilahi – ahadi za ubia zinaweza kuibua mgawanyiko wa uaminifu au maelewano yasiyofaa.
- Changamoto za utekelezaji – mara baada ya ushirikiano kuwa umeanzishwa kutakuwa na mjumuiko mpya wa ahadi na changamoto zingine kwa kila asasi mshirika kadiri ya ushirikiano unavyoendelea katika utekelezaji wa mradi na mpango (Tennyson Ros, 2003).

Hatari nyingine za kiushirikiano zinaweza kutokea pale asasi mbalimbali washirika zinapoondoka kwenye ushirikiano, au wakati ushirikiano mzima unapovunjwa. Awamu ya kujenga makubaliano katika MKMEUWAWA (Awamu ya Kwanza) inatoa fursa za kufanya tathmini ya vihatarishi kuhusu ushirikiano wenyewe na kutengeneza mazingira ambamo washirika wanatambua kwamba manufaa ni makubwa kuliko hatari, kwa mfano;

- Maendeleo ya kitaalamu ya wafanyakazi.
- Upatikanaji bora wa taarifa na mitandao.
- Ufikiwaji mkubwa kwa kundi lengwa (watumiaji wa EUWAWA).
- Huduma zaidi za kufaa na zenye ufanisi.
- Upatikanaji mkubwa wa rasilimali, n.k.

mbalimbali, inaweza kuchangia utendaji mzuri,

3.6 Utetezi na ushawishi wenye ushahidi

Vijenzi vingi vya mfumo wa EUWAWA havitapatikana bila mchakato wa utetezi. Hili halirejelei tu kwenye sera na mikakati ndani ya Mazingira Wezeshi lakini pia kwa vijenzi kama vile bajeti za EUWAWA chini ya Michakato ya Usimamizi. Wakati wowote mabadiliko yanapohitajika, utetezi unalo jukumu la kutimiza. Utetezi unaweza kuelezwa kwa maneno rahisi kama msaada kwa hoja au suala, sababu au sera. Linahusu kuliweka tatizo kwenye ajenda na kutoa/kupendekeza suluhu ya tatizo hilo na kujenga msaada kwa ajili ya suluhisho hilo na kwa hatua muhimu ya kutekeleza suluhisho hilo.

Kwa kuzingatia ufinyu na usaidizi mdogo ambao EUWAWA inapokea kama sekta katika nchi nyingi na hii inaoneshwa na bajeti ndogo na mgao mdogo wa wafanyikazi, na miundo isiyokomaa ya utekelezaji, n.k., ni wazi kwamba EUWAWA na ujenzi wa mfumo wa EUWAWA inahitaji mkakati wa utetezi wake yenyewe. Kutekeleza MKMEUWAWA na kuwa mshirika katika kuboresha mfumo wa EUWAWA nchini kutahitaji utetezi ndani ya asasi (kinachoitwa utetezi wa ndani) ili kushawishi uongozi na makundi mengine katika asasi hizo kuhusu umuhimu wake. Pia, itahitaji utetezi kutoka katika ushirikiano wa MKMEUWAWA kwa ajili ya vijenzi kadhaa vya EUWAWA, kama vile kuwa na sera huru ya EUWAWA, mgao toshelevu wa bajeti, na mfumo wa kitaifa wa sifa za kitaalamu, n.k.

Utetezi na ushawishi wenye ushahidi (kuwa na uwezo wa kuonesha mifano halisi ya utekelezaji kwa vitendo na tafiti zinazoonesha athari zenye hoja za ushawishi), kwa hivyo itakuwa na jukumu kubwa katika Awamu ya Nne wakati mfumo uliobuniwa upya wa EUWAWA unatekelezwa na kujaribiwa. Utetezi mara nyingi umepata maana hasi na mtazamo wa fadhaa na mahitaji kutoka kwa wadau na wengine. Hata hivyo, kuna aina mbalimbali za utetezi na washirika wa MKMEUWAWA wanapaswa kuunda mkakati wa pamoja wa utetezi ambao utashirikisha washirika wote kwa mujibu wa majukumu yao na umahiri wao ili kutetea mfumo wa EUWAWA unaoweza kutoa huduma - kijenzi - baada ya kijenzi.

Uzoefu wa DVV International nchini Ethiopia na Uganda umeonesha kwamba utekelezaji wa pamoja na mafunzo kuhusu miradi na mipango na washirika wa serikali katika ngazi na sekta umiliki wa pamoja na masomo yanayoweza kuwahamasisha washirika wa serikali kutetea ili rasilimali zipatikane ndani ya miundo yetu wenyewe. Vituo vya Jamii vya Kujifunzia (VJK), kama mahali ambapo huduma za EUWAWA zinaweza kutolewa kwa sasa vinafadhiliwa pamoja kwa fedha za serikali na uamuzi tayari umefanyika katika ngazi za juu ili kuvijumuisha katika mikakati na mipango ya maendeleo ya kitaifa. Katika mikoa na wilaya zilizochaguliwa, serikali katika nchi zote mbili tayari zimeanza kupanua wigo wa uanzishwaji wa VJK kwa fedha zao wenyewe katika awamu ya majaribio. Ushawishi wenye ushahidi ambao unapaswa kujikita kwenye utekelezaji na umiliki wa pamoja unabakia kuwa zana yenye nguvu ya kushawishi kwa ajili ya utetezi ndani ya MKMEUWAWA.

Aina thabiti na iliyopangiliwa vizuri ya utetezi, yaani ushawishi inaweza kuhitajika kwa ajili ya kutumia msukumo kwa vijenzi kama vile sheria kuhusu EUWAWA ambayo itasimamia haki ya watumiaji wa EUWAWA kupata huduma za EUWAWA. Vyovyote iwavyo kutumia utetezi, ushawishi au ushawishi wenye ushahidi, mikakati inapaswa kuamuliwa na washirika wote wa MKMEUWAWA kwa kuweka mfumo wa EUWAWA. Kwa hakika, washirika wa MKMEUWAWA wanapaswa kuamua mkakati wa utetezi na ushawishi wenye ushahidi unaohusiana na baadhi ya vijenzi vya mfumo katika hatua ya kupanga uendeshaji na inapaswa kujumuishwa katika muundo wa mrejesho wa mfumo wa EUWAWA.

3.7 Maarifa ya kujifunza na namna bora: Jukumu la duru bora za kujifunza

Kuanzisha na kuendeleza mabadiliko ya mfumo kwa muda fulani, uongozi wa asasi washirika unahitaji kushirikishwa, hasa wakati wa kujaribu kubadilisha mifumo iliyokaa muda mrefu na mifumo tata. Lakini, uongozi pekee hautoshi. Umati muhimu wa wadau wa EUWAWA katika majukumu na nafasi mbalimbali ambao wanaelewa haja ya mabadiliko na wako tayari kulifanyia kazi, ni muhimu sana ili kupata matokeo (OECD Public Governance and Territorial Development Directorate, 2017). Watu wanahitaji kuishi na kupata uzoefu kuhusu mabadiliko badala ya kuambiwa na mtu wa tatu ili kuyaamini na kujizatiti kwa mchakato. Ujumuikaji na ushiriki vinapaswa kupangwa na kufanyika kwa njia mbalimbali.

Utekelezaji na majaribio ya muundo wa mfumo mpya wa EUWAWA katika Awamu ya Nne unafanyika katika ngazi tofauti:

- Ndani ya kila asasi mshirika, ambapo kila moja imepangiwa majukumu mbalimbali ya utekelezaji wa mradi kwa mujibu wa mamlaka na wajibu wao. Viongozi na waajiriwa wa kila asasi mshirika ni lazima wajizatiti kikamilifu kwa majukumu waliyopangiwa na kuingiza majukumu hayo katika mipangokazi, maelezo ya kazi yaliyopo, n.k., kwa kutengewa rasilimali muhimu ili kuhakikisha muundo mpya wa mfumo unajumuishwa katika shughuli na michakato iliyopo na inayoendelea.
- Katika asasi ya washirika, yaani ndani ya makundi ya washirika ambayo yanawajibika kuhusu vijenzi ndani ya vipengele tofauti vya mfumo. Ilipendekezwa kwamba kila kundi/kikozi cha washirika liunde muundo wa utawala kama vile kikosikazi au timu ya kitaalamu ambayo itawajibika kufanya uratibu, na hatua za uwajibikaji, n.k., ili kuhakikisha utekelezaji wa pamoja na wa miongoni mwa sekta mbalimbali katika ngazi zote za utawala unaendelea na kufikia malengo ya kila kijenzi cha mfumo na hatimaye matokeo ya vipengele vya mfumo.
- Katika ngazi ya usimamizi wa mpango, ambapo kamati ya uongozi ya kitaifa au timu ya usimamizi wa mpango inawajibika kusimamia ufuatiliaji na tathmini nzima ya mchakato wa kujenga mfumo wa EUWAWA.

Ili kufanya hili litokee, asasi na makundi ya washirika yanapaswa kuwa na taratibu pamoja na zana ambazo zinaweza kuimarisha ubunifu, utatuzi wa matatizo, mawasiliano na kufanya kazi kama timu. Duru bora za kujifunza zinaweza kutimiza jukumu muhimu katika kuwezesha ushiriki na kunasa maarifa mapya, masomo na kuweka kumbukumbu za utendaji bora kwa ajili ya ushawishi unaotegemea ushahidi. Duru za namna hizi za waajiriwa ndani ya asasi au kundi la washirika zinaweza kujadili ufanisi wa michakato, huduma na kuunda sehemu ya mfumo wa U&TS wa mchakato wa kujenga mfumo wa EUWAWA.

Duru bora za kujifunza zinajumuisha kundi dogo la waajiriwa 5 hadi 10 ndani ya asasi moja na/au kundi la washirika (kwa hiyo kutoka asasi tofauti), ambao wanakutana kwa vipindi tofauti kutambua, kuchambua na kutatua matatizo ndani ya miradi / mipango na utekelezaji wa shughuli. Matokeo ya mikutano hii yanapaswa kurejeshwa tena katika mchakato wa utekelezaji na kushirikishana na utawala ili kuhakikisha majitoleo kwa mfano, wakati wa matukio ya U&T, au mikutano ya washirika, n.k. (Jayakumar & Krishnaraj, 2015 March). Duru bora za kujifunza kutoka asasi washirika mojamoja zinaweza pia kulisha maarifa na masomo yao katika duru bora za makundi ya wabia, ambao hatimaye wanaweza kushirikishana na kamati ya uongozi ya kitaifa. Kwa namna hii masomo, mabadiliko ya mfumo wakati wa kutekeleza, utendaji bora unaweza kuwekwa kumbukumbu na kushirikishana. Hili litasaidia katika kusasisha muundo wa mfumo wa EUWAWA katika muundo wa mfumo wa mrejesho. Uwekaji huu wa kumbukumbu unapaswa pia kutengeneza sehemu ya kumbukumbu katika MUT (Mfumo wa Usimamizi wa Taarifa) na inaweza kuwa muhimu hasa wakati wa upitiaji wa awamu ya utekelezaji na majaribio kabla ya kupanua wigo katika ngazi ya taifa.

Duru bora za kujifunza zina kanuni za msingi zifuatazo katika namna zinavyofanya kazi: (Carina, 2000).

- Usawa na demokrasia: Kazi ya duru imejikita katika dhana ya usawa miongoni mwa washiriki, bila kujali nafasi zao ndani ya asasi au ushirika. Inapaswa kuegemezwa kwenye roho ya kutokuwa rasmi na duru bora za kujifunza ni kuhamasisha mazungumzo na kubadilishana maoni na habari kwa njia ya utulivu.

- Uzoefu na ushirikiano: Kazi katika duru huanza uzoefu na maarifa ya washiriki kuhusu kazi iliyofanyika katika miradi/mipango. Duru ina sifa ya ushirikiano na urafiki, wa kufanya kazi pamoja kuelekea ushirikishwaji na utatuzi wa matatizo na malengo kwa pamoja.

- Uendelevu, upangaji na ushiriki kamili: Mikutano ya duru na malengo/ajenda za kila mkutano zinapaswa kupangwa na kuandaliwa. Inamaanisha kwamba duru hufuata mpango na washiriki lazima washirikishwe kikamilifu. Mikutano inapaswa kupangwa kwa vipindi fulani.

- Mabadiliko na hatua: Kujifunza na kushirikishana kwa ajili ya mabadiliko na hatua ndani ya mfumo wa EUWAWA kunaweza kuwa na maana na kutia moyo. Duru bora za kujifunza zinapaswa kutambuliwa kwa michango yake na zinapaswa kuwa sehemu muhimu ya mchakato wa kujenga mfumo.

Duru bora za kujifunza zinaweza kuchukuliwa kama sehemu ya muundo wa utawala wa ushirikiano wa MKMEUWAWA na ni muhimu sana sio tu kwa ajili ya ufuatiliaji na tathmini, lakini pia kwa ajili ya ufumbuzi bunifu, mawazo mapya na uwekaji kumbukumbu za utendaji bora, uchanganuzi kifani na kutumia haya kwa ajili ya ushawishi unaotegemea ushahidi. Mpangilio wa duru bora za kujifunza zinahitaji kuwaelekeza washiriki, kuchagua kiongozi/mwezeshaji, kukubaliana kuhusu malengo, mpangokazi na ratiba ya mkutano, n.k.

4. KUSIMAMIA UTEKELEZAJI NA MAJARIBIO KUTOKA UPANDE WA MAHITAJI: KADI ZA ALAMA ZA KIJAMII

Kutumia mkabala wa kimfumo kumeunganishwa kwa karibu kabisa na utambuzi kwamba raia ni sehemu muhimu ya utoaji huduma na kwa hiyo mfumo wenyewe. Siyo tu kwamba raia wana jukumu katika kudai huduma wanazohitaji, lakini wanashikilia taarifa muhimu kuhusu utendaji wa mfumo na kwa hiyo, kutoa njia ya mrejesho kwa ajili ya kuboresha upande wa utoaji wa huduma katika mfumo (OECD Public Governance and Territorial Development Directorate, 2017)

Washirika wa MKMEUWAWA watakuwa wamefanya tathmini ya mahitaji ili kufahamu masilahi na mahitaji ya wanafunzi/watumiaji wa huduma za EUWAWA katika Awamu ya Pili (Tathimini na Utambuzi) na matokeo ya tathmini hii yatakuwa yamefungamanishwa na matokeo ya tathmini ya mfumo kutoka upande wa utoaji huduma katika Awamu ya Tatu (Uchambuzi wa Mibadala na Usanifu). Kwa hiyo, muundo mpya wa mfumo wa EUWAWA utazingatia maslahi na mahitaji ya watumiaji wa huduma za EUWAWA. Kwa bahati mbaya, programu nyingi pamoja na watoa huduma wengi mara nyingi hawafuatilii ili kujua kama huduma bado zinafaa, zinapatikana na zinatolewa kwa ubora unaotakiwa.

Dalili za mwanzo zinaweza kuwa ongezeko la viwango vya wanafunzi kuacha shule, mahudhurio hafifu na viwango vya chini vya uandikishaji, n.k. Watoa huduma wa EUWAWA hawapaswi kusubiri ishara hizi, bali wanapaswa kupanga kwa makusudi na kutekeleza taratibu za maoni ili kujumuisha wanafunzi wa EUWAWA katika utendaji kazi wa mfumo na kuzifanya taratibu hizo kuwa sehemu ya mfumo wake wa U&TS. Sehemu hii ya kijitabu inatoa muhtasari mfupi na hatua za kutekeleza kadi za alama za kijamii katika muktadha wa utoaji huduma za EUWAWA, kwa kuzingatia kwamba huduma za EUWAWA ni nyingi kuanzia kisomo cha watu wazima hadi stadi za biashara, mafunzo ya stadi nje ya mfumo rasmi na elimu kwa watu wengi, n.k.

Kadi za alama za kijamaii ni nini?

Kadi za alama za kijamii huleta pamoja upande wa mahitaji (watumia huduma) na upande wa utoaji huduma (watoa huduma) wa huduma au programu maalumu ili kuchambua kwa pamoja masuala yanayozuia utoaji huduma kwa ufanisi na kutafuta njia ya pamoja ya kushughulikia vizuizi na changamoto. Kwa hiyo, inaongeza ushiriki, uwazi na uwajibikaji kati ya watoa huduma na watumiaji wa huduma hizo. Inasaidia kutambua namna huduma zinavyowagusa watumiaji na watoa huduma, na kuhakikisha uamuzi sahihi unafanyika, kufuatilia iwapo huduma na programu zinaendelea vizuri, kutoa taarifa kuhusu ubora wa huduma kwa vyombo vinavyohusika na kushirikiana uwajibikaji katika kufuatilia na kuboresha huduma. Sio suala la kunyoosheana vidole au kulaumiana, kuweka alama au kutengeneza mgogoro (CARE Malawi, 2013).

Nani anaweza kuzitumia?

- Taasisi za serikali katika ngazi mbalimbali (taifa hadi mtaa) na sekta mbalimbali kama sehemu ya mfumo wao wa ufuatiliaji.
- AZISE katika sekta mbalimbali kufuatilia maendeleo ya mradi na kama zana ya ufuatiliaji.
- Miundo ya kijamii kama vile kamati za huduma za afya, Kamati za Maendeleo ya Kijiji na kamati za VJK, n.k.

Katika muktadha wa MKMEUWAWA, makundi yote ya asasi zilizotajwa hapo juu ambazo zinafanya kazi katika makundi ya washirika yanaweza kutumia kadi za alama za kijamii kufuatilia matumizi ya huduma za EUWAWA zinazotolewa na mfumo mpya uliosanifiwa.

Je, kadi-alama za kijamii zinatekelezwaje?

Utekelezaji wa Kadi za alama za Kijamii unajumuisha hatua tano tofauti, kwa kuanza na upangaji mzuri na maandalizi ya kutumia mbinu ya kadi za alama. Unaendeshwa kwa kushirikisha upande wa mahitaji (jamii) na wa utoaji huduma (serikali, AZISE, n.k.) kwa zamu kabla ya kuishia katika mkutano jumuishi ambapo pande zote huja pamoja ili kutekeleza na kufuatilia utendaji wa pamoja (Hatua ya Tano). Ufafanuzi katika ukurasa unaofuata ni muhtasari mfupi ya kinachohusishwa katika kila hatua.

Hatua ya Kwanza: Kupanga na maandalizi

Katika hatua ya kwanza, kadi za alama za kijamii lazima zitambulishwe kwa washirika wa MKMEUWAWA na uamuzi lazima ufanyike kuhusu namna ya kusanifu na kukubali mbinu ya kadi za alama katika huduma zinazotolewa na mfumo mpya wa EUWAWA. Washirika wanapaswa kuzingatia yafuatayo:

- Kwa nini wanataka kutumia mbinu ya kadi za alama na ni nini wanatarajia kupata? Je, ni kwa namna gani taarifa hizi zitawezesha utendaji mzuri wa mfumo upande wa utoaji huduma na kuwa sehemu ya mfumo wa U&TS?

- Nini yatakuwa mawanda ya kisekta ya mbinu ya kadi za alama, au kwa maneno mengine ni huduma zipi za EUWAWA zitajumuishwa?

- Je, kadi alama zitatumika wapi? Itakuwa vizuri kuanza na maeneo machache ya mfano ili kuijaribu mbinu hii kabla ya kuitumia katika maeneo yote ambako huduma za EUWAWA zinatolewa?

- Ni nani watashirikishwa, kwa mfano, washirika wa MKMEUWAWA ambao moja kwa moja wanatoa huduma mbalimbali za EUWAWA kwa jamii? Hii inaweza kuwa ofisi za serikali za mitaa, au AZISE, n.k. Uamuzi pia lazima ufanyike kuhusu nani watakuwa wawezeshaji wa mchakato katika jamii na makundi yapi ya EUWAWA au jamii lengwa zitashiriki katika shughuli hii ili kuwa na mtazamo wa uwakilishi?

- Ni kwa namna gani wataalamu na wafanyakazi kutoka kwa watoa huduma (washirika wa MKMEUWAWA) watapatiwa mafunzo?

- Ni kwa namna gani jamii au watumiaji wa huduma za EUWAWA wataelekezwa kuhusu mbinu hii?

- Ni mara ngapi zoezi la kadi za alama litarudiwa, kwa mfano, mara moja au mara mbili kwa mwaka, n.k.?

- Ni vigezo gani vya huduma vitatumika kuzipa alama huduma za EUWAWA, kwa mfano ubora, upatikanaji au umuhimu, n.k.?

Hatua ya Pili: Kuendesha kadi za alama katika jamii

Kulingana na maandalizi, washirika wa MKMEUWAWA wanaohusika watatoa maelekezo kuhusu mbinu ya kadi za alama kwa makundi/watumiaji wa EUWAWA waliochaguliwa. Mwezeshaji wa mchakato anapaswa aaminike, mtu asiye na upande ambaye atahakikisha mwafaka umefikiwa kuhusu malengo ya zoezi na namna litakavyoendeshwa. Lengo kuu la kuboresha utoaji huduma na kushiriki mazungumzo ya pamoja na watoaji huduma linapaswa kusisitizwa na muhtasari wa mchakato unapaswa kutolewa. Watumiaji wa UEWAWA wanapaswa kufahamu kwamba watoa huduma pia watajipatia alama wenyewe na kwamba matokeo ya alama za kila kundi yatashirikishwa na kujadiliwa katika mkutano wa pamoja. Makubaliano yanapaswa kufikiwa kuhusu huduma na vigezo vya kutoa alama kabla ya zoezi kuanza. Utoaji alama utafanyika katika fomu yenye jedwali la viwango mbalimbali vya mazoezi kama ilivyooneshwa katika mfano hapa chini ambapo moja inamaanisha alama za chini na tano alama za juu:

Huduma za EUWAWA → Vigezo ↓	Mafunzo ya ujuzi nje ya mfumo rasmi	Mafunzo ya ujuzi wa biashara	Kisomo cha watu wazima	Maarifa ya kifedha
Ubora wa huduma	3	3	2	3
Ufikivu wa huduma	2	1	4	2
Uthabiti wa huduma	4	1	3	3
Rasilimali zilizopatikana	3	2	2	3
Umuhimu	5	5	4	5
Jumla ya alama	**17**	**12**	**15**	**15**

Watumiaji wa EUWAWA watajadili kila alama ili kufikia mwafaka kabla ya kuiweka alama hiyo katika jedwali. Kumbukumbu za mijadala hii zitatunzwa kwa sababu zinatoa taarifa za mitazamo kuhusu utoaji huduma.

Mara baada ya jedwali kujazwa, mwezeshaji anapaswa kutumia maswali ya uchunguzi na kuhamasisha mazungumzo ili kufichua sababu zaidi kuhusu alama hizo na mapendekezo kwa ajili ya kuboresha huduma.

Hatua ya Tatu: Kuendesha kadi za alama na watoa huduma

Kuendesha kadi za alama na watoa huduma inamaanisha ushirikishaji wa washirika wote wa MKMEUWAWA katika huduma zilizotajwa kwa kuchagua kundi la wataalamu muhimu ambao hutoa huduma kutoka kwa kila mshirika ili kuendesha zoezi hili miongoni mwao wenyewe. Hili pia linaweza kufanyika wakati wa mikutano ya duru bora za kujifunza. Wataalamu wanapaswa kupata nafasi salama ya kutoa maoni yao na changamoto kutoka katika mtazamo wa kiasasi ambazo zinaweza kukwaza utoaji wa huduma, n.k. Jedwali lililojazwa linapaswa kuchambuliwa na kujadiliwa ili kujua sababu kuu za utoaji wa huduma duni na inaweza kukamilishwa na zana zingine shirikishi kama vile uchambuzi wa uwezo wa uwandani, n.k. Matokeo yanapaswa kushirikishwa kwa uongozi wa kila asasi na wajumbe wa kundi la MKMEUWAWA la kipengele maalumu cha mfumo, kwa mfano, kundi la Michakato ya Kitaalamu.

Hatua ya Nne: Mikutano ya mjumuiko kati ya watoa huduma na watumiaji na mipango ya utekelezaji

Hatua inayofuata itakuwa ni kuyaleta pamoja makundi ya watoa huduma na watumiaji wa huduma ambayo yamekamilisha mazoezi ya mwanzo, kwa ajili ya mkutano wa mjumuiko, ambapo kila kundi linaweza kushirikisha jedwali na alama zao na kufafanua sababu za kupata alama hizi pamoja na mapendekezo kuhusu uboreshaji wa huduma. Mkutano wa mjumuiko unahitaji uwezeshaji makini ili kuepusha migogoro na msisitizo uwe kwenye mazungumzo, masuluhisho ya pamoja na majukumu ya pamoja. Mkutano huo unapaswa kuisha kwa kufanya mipango ya utekelezaji ambapo kila kundi linapangiwa kazi maalumu kwa ajili ya uboreshaji wa huduma.

Hatua ya Tano: Utekelezaji wa mambo yaliyokubalika kutekelezwa

Hatua ya mwisho ni utekelezaji halisi wa mambo ya kutekelezwa na mipango iliyokubaliwa wakati wa mikutano ya mjumuiko. Mambo haya ya kutekelezwa yanapaswa kuunganishwa katika mipango na kazi makundi ya washirika wanaohusika na kuutaarifu mfumo wa U&TS na ajenda za duru bora za kujifunza.

5. HITIMISHO NA HATUA ZINAZOFUATA

Kijitabu cha MKMEUWAWA Awamu ya Nne kinajaribu kuwapa mwelekeo watumiaji wa Seti ya Zana namna ya kuhama kutoka Awamu ya Tatu kwenda Awamu ya Nne, na kwa hiyo kutoka kwenye mipango kwenda kwenye utekelezaji.

Kwa kuzingatia kwamba Awamu ya Nne inaweza kuchukua miaka minne hadi sita kukamilika na mawanda ya mipango na shughuli ni makubwa kuyajumuisha katika maudhui ya kijitabu kimoja, watumiaji wa seti ya zana wanahamasishwa kutumia kijitabu hiki kama rejea au mahali pa kuanzia kwa utafiti, uchunguzi na kujifunza zaidi. Lengo kuu ni kwamba muundo, mipango na utekelezaji wa miradi na programu utatoa fursa ya kujaribu njia na mbinu tofauti ili kutoa huduma bora na zinazofaa zaidi za EUWAWA kwa wanafunzi na watumiaji wa huduma. Kijitabu kuhusu Awamu ya Tano kitazingatia kuboresha mfumo uliojaribiwa wa EUWAWA katika Awamu ya Nne kwa ajili ya kutoa huduma za EUWAWA kwa kiwango cha kitaifa.

Seti ya Zana ya Mkabala wa Kujenga Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji wa Watu Wazima (MKMEUWAWA) inatambua na kurejelea istilahi za EUWAWA katika machapisho yafuatayo:

- Towards an operational definition of Lifelong Learning:
  UIL Working Papers No. 1 (UNICEF Institute for Lifelong Learning, 2015).

- European Adult Learning Glossary, level 2: Study on European Terminology in Adult Education for a common language and common understanding and monitoring of the sector.

  (National Research and Development Centre for Adult Literacy and Numeracy, 2008).

- Terminology of Europen education and training policy:
  A selection of 130 key terms (second edition) (European Centre for the Development of Vocational Training, 2014).

African Development Bank. (2003).
A Review of Literacy Programmes in Africa and Beyond.
Tunisia: African Development Bank.

DEVCO B4 Education Discussion Paper. (2014).
Education System Strengthening.
DEVCO B4.

DFID. (2002).
Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity.
UK: DFID.

Dijk, A. a. (n.d.).
Inventory of Analysis Instruments for Local Governance.
Netherlands: MDF.

European Centre for the Development of Vocational Training. (2014).
Terminology of European education and training policy.
Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Lohmeier, J. (1994).
Planning by Objectives PCM-ZOPP.
Berlin: COMIT.

Magrath B, A. M. (2019).
Systems Research in Education: Designs and methods.
Research in Comparative and International Education, 7-29.

DVV International
Mtaa wa Königswinterer 552 b
53227 Bonn
Ujerumani

Simu: +49 (0) 228 97569-0
Nukushi: +49 (0) 228 97569-55
info@dvv-international.de
www.dvv-international.de

Shirika la DVV International

DVV Internation ni Taasisi ya Ushirikiano wa Kimataifa ya Deutscher Volkshochschul-Verband e. V. (DVV), Chama cha Elimu ya Watu Wazima cha Ujerumani. Shirika la DVV International linawakilisha maslahi ya vituo vya elimu ya watu wazima (Volkshochschulen) na vyama vyake vya majimbo vipatavyo 900, ambao ni watoaji wakubwa wa elimu nje ya mfumo rasmi nchini Ujerumani. Kama asasi kiongozi na yenye wataalamu katika fani ya elimu ya watu wazima na ushirikiano wa kimaendeleo, DVV International limejizatiti kusaidia ujifunzaji bila kikomo kwa zaidi ya miaka 50. Shirika la DVV International hutoa misaada duniani kote kwa ajili ya kuanzisha na kuendeleza miundo na mifumo endelevu ya elimu ya watu wazima kwa vijana na elimu na ujifunzaji wa watu wazima. Ili kufanikisha hili, Shirika la DVV International hushirikiana na asasi za kiraia, serikali na washirika wa kitaaluma katika nchi zaidi ya 30 katika Afrika, Asia, Amerika ya Kusini na Ulaya. Shirika la DVV International hufadhili kazi zake kupitia fedha kutoka Wizara ya Ushirikiano wa Kiuchumi na Maendeleo ya Shirikisho la Ujerumani (BMZ), Ofisi ya Masuala ya Kigeni ya Shirikisho la Ujerumani, Umoja wa Ulaya pamoja na wafadhili wengine.

Mkabala wa Kujenga Mfumo wa Elimu na Ujifunzaji wa Watu Wazima (MKMEUWAWA) ni zao la Shirika la DVV International ambalo linaweza kusaidia nchi mbalimbali katika kujenga mifumo endelevu ya Elimu na Ujifunzaji wa Watu Wazima (EUWAWA) ambayo inaweza kutoa huduma mbalimbali kwa vijana na watu wazima. Seti ya Zana za MKMEUWAWA inajumuisha kiunzi cha dhana cha mkabala pamoja na miongozo na zana za utendaji ili kutekeleza mkabala katika awamu tano.

Seti ya Zana inajumuisha vitabu vifuatavyo:

1. Utangulizi wa Mkabala na Seti ya Zana
2. Awamu ya Kwanza - Kujenga Makubaliano
3. Awamu ya Pili - Tathmini na Utambuzi
4. Awamu ya Tatu - Uchambuzi wa Mibadala na Usanifu
5. Awamu ya Nne - Utekelezaji na Majaribio
6. Awamu ya Tano - Kagua, Rekebisha na Panua Wigo

Kwa taarifa zaidi tembelea:

www.mojaafrica.net
www.dvv-international.de/en/ale-toolbox