

Uimarishaji wa Menejimenti ya Afya katika Wilaya na Mikoa

ISSN 0856-9029



Kimetoholewa na
Saidi R. Fundikira
Taasisi ya Afya ya Msingi, Iringa, Tanzania



Uimarishaji wa Menejimenti ya Afya katika Wilaya na Mikoa

**Kimetoholewa na
Saidi R. Fundikira**

Taasisi ya Afya ya Msingi, Iringa, Tanzania

Kutoka kitabu kitiwacho

Strengthening health management in districts and provinces

Andrew Cassels

*Liverpool School of Tropical Medicine
Liverpool, England*

Katja Janovsky

*Division of Strengthening Health Services
World Health Organization
Geneva, Switzerland*



WHO Library of Cataloguing in Publication Data

Strengthening health management in districts and provinces
Andrew Cassels and Katja Janovsky

1. Community health services, organization & administration
2. Health plan implementation
3. Institutional management teams
4. Teaching materials, I. Katja Janovsky

ISBN 92 4 154483 X (NLM classification: **WA 546.1**)

World Health Organization, 1995

Uimarishaji wa Menejimenti ya Afya (NUMA) katika Wilaya na Mikoa

Yaliyomo

Fahirisi	9
Vifupisho	10
Utangulizi wa utohozi	11
Shukrani	12
Dibaji	13
Utangulizi	14

SEHEMU A

A1. NUMA ni nini na kwa nini inahitajika ?	16
A2. Walengwa wa NUMA ni nani?	16
A3. Manufaa gani yanaletwa na NUMA?	17
A4. NUMA inafanyaje kazi?	18
A5. Wakufunzi wa NUMA hutoka wapi?	19
A6. Kwa nini NUMA hufanikiwa?	20
A7. Inagharimu nini kuendesha NUMA?	20
A8. NUMA huishia wapi na inahusiana vipi na programu zingine za kuboresha menejimenti?	21

SEHEMU B

B1. Kazi kuu za wakufunzi	24
B2. Kupanga na kuendesha warsha	25
B3. Mwongozo wa wakufunzi	26
B4. Tathmini ya ufanisi wa NUMA	28

SEHEMU C

Somo 1	34
Somo 2	52
Somo 3	70

Kiambatisho

Kitini cha bajeti	84
-------------------	----

Fahirisi

Nchi nyingi zinazoendelea zinaelewa fika umuhimu wa sekta ya afya katika maendeleo ya jamii. Lakini, pamoja na hili, kumekuwepo na upungufu kati ya utayarishaji na utekelezaji wa mipango ya afya hususan katika ngazi ya mikoa na wilaya. Tatizo mojawapo kubwa ni kutokuwa na mafunzo mahususi yanayoendana na hali halisi ya shughuli za timu za menejimenti za afya. Upungufu huo, umechangia kwa kiasi kikubwa katika kuzifanya huduma za afya kuwa duni.

Hata hivyo, jitahada nyingi zimefanyika kuimarisha menejimenti ya afya na mojawapo inayoonyesha matumaini ya mafanikio makubwa ni kanuni na miongozo inayosisitizwa kwenye kitabu hiki. Umahiri na ubora wa “Njia ya Uimarishaji wa Menejimenti ya Afya”, au NUMA kwa kifupi, ni kwamba dhana zinazopewa kipaumbele zimekwishatumika katika nchi mbalimbali zinazoendelea ikiwemo Tanzania na zimezaa matunda bora. Ni faraja kubwa sana kufahamu kuwa kitabu hiki siyo tu kimetafsiriwa bali kimetoholewa baada ya kutumika kwenye warsha mbali mbali na umuhimu wake kuonekana bayana.

Umuhimu wa kitabu hiki kwetu sisi unatokana na mkazo uliowekwa kwenye misingi ya kuboresha huduma za afya, kupitia vyombo vilivyopo vya kamati za menejimenti za huduma za afya za wilaya na mikoa. Kutambua matatizo ya menejimenti yanayokwamisha utekelezaji, kubuni na kutekeleza mikakati ya ufumbuzi wa matatizo hayo, ni mambo yanayohitaji utafakari wa makini wenye ushirikiano wa karibu baina ya timu husika ili kufanikisha utekelezaji wa mipango. Kitabu hiki kinaeleza njia na utaratibu rahisi na endelevu wa kufanya kazi hii.

Ni matumaini yangu kuwa wigo wa matumizi wa kitabu hiki utapanuliwa kufikia timu za menejimenti za afya za wilaya zote hapa nchini. Ni wakati muafaka wa kutumia NUMA kuongeza ufanisi wa CHMT kuweza kukabiliana na matatizo yanayoweza kutokea wakati wa utekelezaji wa mabadiliko ya mfumo wa sekta ya afya.

Wizara ya Afya inatoa shukrani za dhati kwa wale waliokifanyia kazi kitabu hiki hasa Taasisi ya Afya ya Msingi ya Iringa ambayo tangu mwaka wa 1996 imekuwa ikitumia kama nyenzo muhimu katika mafunzo na warsha zake za uimarishaji wa menejimenti za afya. Napenda kumpongeza hususan Dk. Saidi R. Fundikira ambaye amechukuwa jukumu la kukitohoa kitabu hiki kutoka *Strengthening of health management in districts and provinces* ili kiwe cha manufaa kulingana na hali halisi ya watumiaji wa Tanzania. Juhudi zake ni mfano mzuri wa kuigwa kwani kuna maandiko mengi muhimu yaliyochapishwa katika lugha ya Kiingereza ambayo yangukuwa ya manufaa makubwa kama yangetafsiriwa au kutoholewa kwa matumizi ya hapa nchini.

Wizara ya Afya inatoa shukrani zake kwa Shirika la Afya Ulimwenguni (WHO) kwa kuruhusu utohozi wa kitabu hiki. Tunatambua na kuthamini mchango mkubwa uliotolewa na Mradi wa Uimarishaji wa Huduma Muhimu za Afya (MUHUMA) katika mafunzo ya timu za menejimenti za afya na kuwezesha matumizi ya kitabu hiki hapa nchini.



M. J. Mwaffisi

Katibu Mkuu

Wizara ya Afya

Vifupisho

CHMT	-	Council Health Management Team
CEDHA	-	Centre for Development in Health, Arusha
DHMT	-	District Health Management Team
IDRC	-	International Development Research Centre
MTUHA	-	Mfumo wa Utoaji Taarifa na Uendeshaji wa Huduma za Afya
MUHUMA	-	Mradi wa Uimarishaji wa Huduma Muhimu za Afya
NUMA	-	Njia ya Uimarishaji Menejimenti ya Afya
SHM	-	Strengthening Health Management
WHO	-	World Health Organization

Utangulizi wa utohozi huu

Haja ya awali ya kufanya tafsiri tu - hasa ya vitini vya NUMA - ilionekana tangu 1996 wakati Taasisi ya Afya ya Msingi, Iringa ilipokuwa imeanza kuitumia njia hii katika baadhi ya wilaya hapa Tanzania. Sababu kubwa ilikuwa ni udhaifu wa kukielewa Kingereza, hususan kwa washiriki wengi. Wakufunzi wote, akiwemo aliyetayarisha utohozi huu, iliwabidi waelezee masomo kwanza kwa Kiingereza na baadaye kutoa tafsiri ya Kiswahili. Jambo hili lilisababisha mapungufu mengi ya muhimu yakiwa baadhi ya washiriki kutoelewa vizuri na wengine kuona soni kuchangia mawazo. Kadhalika, muda mrefu zaidi ulikuwa ukitumika kukamilisha warsha. Huko Ghana ambako zoezi hili lilianzishwa, warsha zote zilichukua wastani wa siku 5, kinyume na hapa nchini ambapo kila warsha ilihitaji siku 10. Hili liliongeza gharama za warsha kwa takriban mara mbili. Wakati huo huo, CHMT, kama taasisi karibu zote za serikali, zinaendesha shughuli zake nyingi kwa Kiswahili.

Baada ya kuwa mkufunzi katika warsha zaidi ya ishirini, kati ya mwaka 1996 na 2000, umuhimu wa kukibadilisha kitabu hiki uliongezeka. Madhumuni pia yalibadilika na haja ikawa siyo tena kutoa tafsiri tu bali pia kubadili, ama kutohoa, baadhi ya kitabu cha *Strengthening Health Management in provinces and districts* ili kukidhi mahitaji na hali halisi ya Tanzania.

Hatimaye NUMA ilitumika katika wilaya kulikokuwa kunaendeshwa Mradi wa Uimarishaji wa Huduma Muhimu za Afya (MUHUMA), ambao pia ulikuwa unatafiti mbinu endelevu za kuboresha mfumo wote wa huduma za afya katika ngazi ya wilaya. Baada ya kupokelewa vizuri na CHMT za Morogoro Vijijini na Rufiji, ambazo ziliona zimenufaika na NUMA, fursa ilitolewa na MUHUMA ya kufanya utohozi huu. Hili lilifuatia ruhusa rasmi kupatikana toka Shirika la Afya Ulimwenguni kufuatia maombi ya Wizara ya Afya. Azma ni kukirahisisha kitabu hiki ili kiweze kutumika popote Tanzania na katika ngazi zote za mfumo wa afya, inapoonekana haja ya kufanya hivyo.

Kiswahili kilichomo katika kitabu hiki pengine hakikutumia msamiati bora kupita yote iliyopo, kwani nia hasa ya kukitohoa ni kukifanya kitabu hiki kieleweke na msomaji wa kawaida wa nyakati hizi. Bila ya shaka utohozi hautaishia hapa. Inatazamiwa kwamba masahihisho yatakayotokana na uzoefu wa kutumia utohozi huu yataendelea kufanywa.

Iringa, Juni 2001

Shukrani

Watu wengi wamechangia katika kufanikisha utohozi huu, hususan washiriki na wakufunzi wote wa warsha za NUMA hapa nchini. Kwa wote natoa shukrani zangu za dhati.

Shukrani maalum ziende kwa Mkurugenzi wa Taasisi ya Afya ya Msingi Iringa, Dk. B. Ndawi, na wakufunzi wenzangu kwa kunipa moyo na nafasi ya kufanya kazi hii. Vile vile, kazi za tafsiri na uhariri zisingewezekana bila, kwanza, kwa utegemezo mkubwa wa Mwalimu Benedikto Nzelu, na baadaye michango ya Dk. G. Gomile, Dk. H.A.S. Kasale, Bw. J. Teggo na Dk. I. Mwinge. Ahsante pia kwa Bi. I.Kigude na A. Likomiti kwa msaada wao wa uchapaji.

Nitakuwa nimekosa fadhila endapo sitaushukuru uongozi wa Mradi wa Uimarishaji wa Huduma Muhimu za Afya (MUHUMA) kwa kuniongezea hamasa kadhalika na ushauri uliowezesha kazi hii. Shukrani ziende kwa madaktari G. Reid, H. Kasale, D. de Savigny na C. Mbuya na wafanyakazi wote wa ofisi ya Mradi.

Gharama za kutayarisha utohozi huu zimetolewa na MUHUMA kwa niaba ya International Development and Research Centre (IDRC) ya Canada na Wizara ya Afya. Pia, wapokee shukrani zangu za dhati. Nawashukuru pia watunzi wa kwanza, A. Cassels na K. Janovsky. Mwisho shukrani nyingi ziende kwa Shirika la Afya Ulimwenguni (WHO) kwa kutoa kibali cha kufanya utohozi.

Dibaji

Kitabu hiki kinaelezea njia, au mfanyiko tendani, yaani *process*, ya kuimarisha uwezo wa menejimenti wa timu za uendeshaji wa huduma za afya za mikoa na wilaya. Kina misingi yake katika juhudi iliyoanzishwa huko Ghana na baadaye kutoholewa na kutumika katika nchi zingine zikiwemo Guinea, Guinea-Bisau, Jamhuri ya Kidemokrasia ya Watu wa Laos, Nepal, Sierra Leone, Viet Nam na Zambia. Vitini vya warsha ambavyo kwa kiasi kikubwa ndio vinakiunda kitabu hiki, vilitayarishwa awali huko Ghana. Kwa muda wa miaka miwili vilifanyiwa marejeo na marekebisho ya mara kwa mara kufuatana na uzoefu uliopatikana katika kuvitumia.

Kimsingi jinsi ya kutambua matatizo, kubuni ufumbuzi, na kuandaa plani na kuzitekeleza, pamoja na kutathmini ufanisi sio jambo jipya. Njia tofauti zakufuata zinapatikana katika vitabu vingi vya upangaji na menejimenti. Kitabu hiki kinaongezea kwa kuelezea mkakati wa hatua kwa hatua wa kutekeleza njia hii ya kuimarisha uongozi, pamoja na kutoa mbinu ambazo zimefanyiwa tathmini yakinifu, kwa kutumika katika hali halisi. Kwa kipindi cha miaka mitano, nchini Ghana, DHMT za wilaya zote 110 kutoka mikoa 10, zimejifunza kutumia njia hii kikamilifu.

NUMA inatoa mfumo wazi wa jinsi ya kushughulikia vikwazo vya utekelezaji. Pamoja na hili, vikwazo gani vitavyofanyiwa kazi na ufumbuzi gani utatumika vinatokana na maamuzi ya timu za uongozi zinazoshiriki. Inapotumiwa huboresha utendaji katika mfumo wote wa afya kwa ujumla kwa kuwasaidia wafanyakazi wa afya kuyatambua na kuyatatua matatizo yanayokwamisha utekelezaji wa programu. Vile vile inafanya hivyo kwa kutumia nyenzo zilizopo kwa kiasi kikubwa.

NUMA sio mradi mpya kwa hiyo haina shughuli na gharama maalum zinazohusiana na mradi mpya. Uamuzi wa kutekeleza NUMA hauongezi sana gharama za kawaida za uendeshaji katika sekta ya afya.

Utangulizi

Kitabu hiki ni kwa ajili ya wakufunzi wa NUMA. Walengwa ni timu za uendeshaji wa huduma za afya za wilaya au mkoa, maarufu kwa vifupisho ambavyo vitatumika vya *CHMT* na *RHMT*.

Kuna sehemu tatu kuu katika kitabu hiki. Sehemu A inatoa muhtasari wa NUMA ili kujibu maswali mengi ambayo msomaji anaweza kuwa nayo, kwa mfano: ‘Kwa nini NUMA inahitajika na inaleta manufaa gani?’

Sehemu B inaelezea jinsi ya kupanga, kuratibu na kutathmini zoezi lote hili. Pia kuna maelezo ya jinsi ya kuendesha warsha na kuzitegemeza timu zinazoshiriki wakati wa utekelezaji wa mipango iliyoandaliwa katika warsha.

Ipo mikakai tofauti ya kupanga NUMA, kulingana na idadi ya wilaya zitakazoshiriki. Ulioelezewa humu hufaa kwa wilaya zisizo zidi mbili zilizo jirani. Katika mbinu hii, warsha za NUMA huendeshwa katika wilaya husika, na CHMT yote hushiriki. Ipo mikakati mingine kadhaa inayolenga kupunguza gharama ambapo kunaamuliwa kuisambaza NUMA ama ki-mkoa au kitaifa. Mbinu hizi zimeelezwa kwa undani katika kitabu mama cha utohozi huu.

Sehemu C ina vitini vyote kwa ajili ya masomo matatu ya NUMA. Kila somo limetanguliwa na kidokezo kinachotoa muhtasari wa kitakachotokea wakati wa warsha na baada yake. Vile vile, kuna maelezo zaidi ya jinsi ya kufundisha vipindi maalum.

SEHEMU A

Muhtasari

A1. NUMA ni nini na kwa nini inahitajika?

NUMA ni mafunzo yanayokusudiwa kuongeza hali ya kujiamini, ujuzi na ustadi wa menejimenti katika timu za uendeshaji wa huduma za afya hususan CHMT na RHMT. Hili hufanyika kwa njia ya kuanzisha mwenendo endelevu wa kuboresha menejimenti, ambao unatilia mkazo mambo kadhaa ya msingi, kwanza ikiwa ni kuanzia mafunzo kwa kuzingatia matokeo halisi, ya wakati timu hizi zinapofanyakazi.

Ulimwenguni kote pamoja na hapa Tanzania, fedha na rasilimali nyingine zimewekezwa kwa wingi katika juhudi za kuboresha umeneja katika sekta ya afya, hususan katika ngazi ya wilaya na mkoa. Matokeo ya mafunzo haya katika nchi nyingi yamekuwa ya kusikitisha. Pengo kubwa bado lipo kati ya yale yanayofundishwa katika semina na warsha za menejimenti na utendaji wenyewe wa umeneja.

NUMA ilibuniwa na kutekelezwa kwa madhumuni ya kuziba pengo hili. Mkakati unaotumika ni kuongeza maarifa na ustadi wa mameneja wa huduma za afya wa kuyatambua na kuyatatua matatizo ya siku hadi siku yanayojitokeza wakati wa utendaji.

Uzoefu kutoka nchi ya Ghana, ambako NUMA ilibuniwa na kuanza kutumika nchi nzima umekuwa ni chachu ya kuleta maendeleo katika menejimenti ya afya, pamoja na faida zingine kama itakavyoelezwa hapo chini. Hapa Tanzania NUMA imetekelezwa katika wilaya chache, mara nyingi kama mkakati wa muda mfupi au wa mpito wakati wa kungoja mafunzo rasmi zaidi ya menejimenti. Uamuzi wa kuieneza kitaifa hapa Tanzania ni jambo ambalo kiutaratibu linaweza kuamuliwa na Wizara ya Afya. Kwa jinsi hii, kitabu hiki kimetoholewa kikilenga katika ngazi hasa ya wilaya. Mbinu za upanuzi wa mpango wa mwenendo mzima kutoka wilaya chache mpaka mikoani na hatimaye nchi nzima zipo lakini hazitazungumziwa katika kitabu hiki.

Kuanzia mwaka 1996 hadi 2001, wilaya 10 zimeshatumia mpango huu nazo ni:- Maswa, Kahama, Biharamulo, Ngara, Meatu, Bukoba Vijijini, Karagwe, Mbulu, Rufiji na Morogoro Vijijini.

A2. Walengwa wa NUMA ni nani?

Walengwa ni timu za uendeshaji wa huduma za afya za wilaya na mkoa yaani CHMT na RHMT ambao huongozwa na Mganga Mkuu wa Wilaya au Mkoa.

Timu hizi, hususan CHMT, zinajumuisha maafisa wenye majukumu maalum katika umeneja wa huduma au programu za afya (kama vile Chanjo, Huduma za Akina Mama na Watoto Wadogo, Ukimwi, na kadhalika) ambao pia huwa na taaluma maalum, kwa mfano, madaktari, madaktari wasaidizi, wauguzi au mabwana afya. Katika baadhi za timu wamo pia watawala kama makatibu wa hospitali, na maafisa mipango wa wilaya au wahasibu. Baadhi ya timu hapa Tanzania pia zimejumuisha watendaji toka sekta zingine, hususan maendeleo ya jamii.

Wizara ya Afya imetoa miongozo kuhusu muundo wa CHMT, hivyo kitabu hiki hakitarudia miongozo hiyo. Bali kuna haja ya kusisitiza kwamba katika kitabu hiki timu ya menejimenti ni jina ambalo linatumiwa kwa kile kikundi cha waratibu au viongozi ambao wana desturi ya kukutana mara kwa mara ili kutoa maamuzi ya pamoja yanayohusu uendeshaji wa huduma za afya.

Hali ilivyo katika wilaya nyingi ni kwamba ingawa zinaitwa timu, nyingi kati ya CHMT bado hazijapata uzoefu wa kutosha wa kufanya kazi kama timu zilizokomaa. Kushiriki katika NUMA mara nyingi kumekuwa ni kichocheo katika kukuza uundaji wa timu baina ya wajumbe wa CHMT.

A3. Manufaa gani yanaletwa na NUMA?

Uzoefu katika NUMA umeonyesha kwamba CHMT zinapopewa fursa ya kutambua matatizo yanayokwamisha utekelezaji na kuchagua yale wayaonayo ni ya muhimu sana, timu nyingi hutambua matatizo ambayo yanaukabili mfumo wote wa uongozi wa huduma za afya nchini. Matatizo yanayotambuliwa huwa mara kwa mara ni yale ya udhibiti wa fedha, uratibu wa vyombo vya usafiri, uhamasishaji wa jamii na yale yanayohusu ari ya wafanyakazi.

Katika nchi zilizotekeleza NUMA, CHMT na RHMT zimeanza desturi ya kukutana mara kwa mara ili kupanga kazi zao. Kutokana na utaratibu huu timu zimeweza pia kuandaa kanuni na taratibu mbalimbali ambazo zinaongeza tija ya utendaji. Hizi ni pamoja na maelekezo ya kazi, yaani *job descriptions* kwa wajumbe wote wa CHMT ili kufafanua majukumu na wajibu wa kila mmoja wao. Pia zimetengeneza ratiba za safari kadhaa ili kuongeza tija ya matumizi ya vyombo vya usafiri vilivyopo. Huko Ghana karibu wilaya zote zimeanza kuboresha mifumo yao ya udhibiti wa matumizi ya fedha, hasa katika matumizi ya misaada ya fedha ya serikali kuu.

Hapa nchini, ingawa tathmini rasmi haijafanyika, timu zilizoshiriki zimeweza kuongeza tija kwa kuunda taratibu mpya na mifumo mipya, vilivyoimarisha umeneja. Kwa mfano zimetayarisha miundo bora ya kuandaa taarifa za maendeleo ya utekelezaji na matumizi ya fedha. Miundo ni rahisi na fasaha kiasi kwamba inatumika katika ngazi zote za mfumo wa huduma za afya. Kadhalika, zimeimarisha usimamizi kwa kutayarisha na kutumia orodha yao wenyewe ya ukaguzi, yaani *supervision checklist*. Pia utaratibu wa matayarisho ya safari za usimamizi umetengenezwa, ambao umewawezesha kutumia muda mwingi zaidi kufanya usimamizi. Wajumbe pia wameweza kunaibisha madaraka yao kwa wenzi wao bila ya hofu. Hivyo, shughuli huendelea ipasavyo hata kama mmoja wa wana-timu hayupo.

Ingawa mengi kati ya mifano iliyotajwa hapo juu yamepitiwa katika kozi fupi na ndefu na wana CHMT wengi, kumekosekana fursa ya kuchangia ujuzi huu na hivyo kutokuwa na msukumo wa kuyatumia yaliyopatikana katika kozi katika kazi zao za kila siku. NUMA inatoa fursa na kuanzisha msukumo wa kutumia ujuzi walionao wana CHMT, kwa kuanzisha utaratibu wa kuwajumuisha katika kufanya maamuzi ya pamoja kuhusu umeneja.

Hatua nyingi, pamoja na mbinu za upangaji wa shughuli za umeneja zilizomo katika NUMA, zinafanana na zile za kutayarisha Plani za Mwaka za Huduma za Afya za Wilaya. Kwa jinsi hii, uzoefu upatikanao katika NUMA huwasaidia sana CHMT katika kutayarisha hizi plani za mwaka kwa makini zaidi, plani ambazo zina misingi yake katika hali halisi, na ambazo zinakuwa zimetilia maanani uwezo wa kuzitekeleza.

A4. NUMA inafanyaje kazi?

CHMT nyingi hazina uzoefu wa kutosha wa kutekeleza nafasi za umeneja. NUMA, kama mkakati wake, huzitaka timu kuyadadisi na kuyachambua matatizo yanayowakabili siku hadi siku wakati wa utekelezaji wa programu, na kupanga namna ya kuyakabili matatizo hayo kadri ya uwezo na hazina zilizopo. Kadhalika wakati wa utekelezaji timu hutakiwa kutathmini maendeleo yao, mara kwa mara. Kwa kuyakabili matatizo machache tu kwa mpangilio na kwa makini, zikitegemezwa na wakufunzi waliobobea, timu hupata fursa ya kujenga tabia ya kujiamini katika nafasi zao kama mameneja.

Tofauti na kozi nyingi, mafunzo muhimu katika NUMA siyo yale yanayotolewa wakati wa warsha tu. Warsha, kwa kiwango kikubwa huwa ni matayarisho tu. Kazi muhimu hufanyika wakati wa utekelezaji, baada ya warsha.

Mafunzo yote ya NUMA huwapitisha washiriki katika vipengele vitatu vya mafunzo ambayo yataitwa masomo matatu. Kila somo huwa na sehemu mbili: moja ni warsha inayotoka na plani, na ya pili kipindi cha utekelezaji. Mpango mzima huwa na masomo matatu kwa kila wilaya.

Baada ya warsha ya kwanza, kwa kawaida somo la pili hufundishwa mnamo miezi 3 hadi 4 ifuatayo. Somo la tatu huanza miezi 6 hadi 7 baada ya kumalizika la pili. Mwishoni mwa kipindi cha tatu cha utekelezaji, mkutano wa tathmini hufanyika. Utaratibu mzima ulioelezwa katika kitabu hiki huchukua muda wa miezi 15 hadi 18 kukamilishwa.

Somo 1

Warsha ya kuanzia huwa na vipindi vya kuainisha matatizo, kuyafanyia uchambuzi hayo matatizo, kubuni mikakati ya utatuzi. Mwisho plani za utekelezaji hutayarishwa. Mipango hii hutekelezwa kwa kipindi cha miezi 3 hadi 4 baada ya warsha ya kwanza.

Somo 2

Hili ni somo la mapitio na marekebisho ambayo yanalenga kupima uzoefu wa washiriki katika utekelezaji wa mipango yao. Pia katika kipindi hiki washiriki hudadisi mafanikio na vipingamizi walivyokumbana navyo katika kutekeleza mipango yao. Matokeo ya udadisi huu hugeuzwa kuwa mafunzo ambayo hutumiwa baadaye ili kurekebisha mikakati na kutayarisha mipango mipya na bora zaidi ya kutatua matatizo. Kadhalika, kunakuwa na fursa ya kuyarejea tena matatizo yaliyoainishwa na kuyaandika ama kwa ufasaha zaidi au kuyabadilisha.

Uhusiano uliopo katika uimarishaji wa menejimenti na utekelezaji wa programu za huduma za afya huainishwa pia katika ngazi hii kwa kutumia chombo kiitwacho *matriki ya shughuli za afya*, kama inavyooyeshwa katika somo la pili. Hatimaye, washiriki hutengeneza mipango mipya na bora zaidi ya utekelezaji ambayo itatekelezwa kwa kipindi cha miezi 6 hadi 7 itakayofuata.

Somo 3

Kabla ya kipindi cha utekelezaji, ngazi hii ina warsha inayofanana na ya pili, bali inakuwa ya upeo wa juu zaidi wa mapitio na marekebisha. Muundo mpya wa kutayarisha plani za utekelezaji ambao huweka mkazo zaidi katika njia za ufuatiliaji, utendaji ili kutambua na kuvirekebisha vikwazo mapema huanza kutumiwa. Pia katika muundo huu mpya washiriki hujifunza kuandika *viwango* vinavyotarajiwa kwa kila shughuli, na pia kuandika *malengo*. Kadhalika, hujifundisha kufanya tathmini ya matokeo kwa kubuni na kutumia vigezo maalum. Warsha hufuatiwa na kipindi cha utekelezaji. Mkutano wa mwisho wa tathmini ya mwenendo wote hufanywa mwishoni mwa kipindi cha utekelezaji.

A5. Wakufunzi wa NUMA hutoka wapi?

Hakuna kozi maalum ya kufundisha wakufunzi. Wakufunzi hujifunza wenyewe kwa kukisoma kitabu hiki kwa makini na kwa kufanya maigizo au *simulation*. Huu ndio utaratibu uliofuatwa hapa nchini.

Wakufunzi wanaweza kuwa ni kundi rasmi ama mtandao wa watu wanaofahamiana. Huko Ghana kulikoanzishwa njia hii, wengi kati ya wakufunzi walikuwa wafanyakazi wa afya wenye uzoefu na mfumo wa huduma za afya ngazi ya wilaya, hususan waganga wakuu wa wilaya. Lakini siyo lazima mkufunzi awe msomi wa nyanja ya afya. Wakufunzi pia wanaweza kutoka katika nyanja zingine, kwani msingi wa njia hii ni kipaji na uzoefu wa udadisi na sio taaluma yoyote ile. Kwa misingi hii pia siyo lazima wakufunzi wawe wamepitia kozi maalum ya menejimenti.

Baada ya kundi la wakufunzi wa kwanza kupatikana, wakufunzi wengine wanatambuliwa kati ya washiriki wanaoonyesha vipaji wakati wa warsha za wilaya. Hawa hupatiwa mafunzo ya ziada ambayo yanaweza kuwa rasmi, kwa mfano ya warsha au yasiyo rasmi. Katika mafunzo ambayo siyo rasmi mkufunzi anayejifunza anafundisha katika warsha halisi akitegemezwa na mkufunzi mwenye uzoefu. Taratibu, huyu mkufunzi mpya hupata uzoefu na hatimaye kuwa “mkufunzi wa wakufunzi” pia.

Mbinu hii imetumiwa kupata mtandao wa kitaifa wa wakufunzi huko Ghana. Maelezo ya kina kuhusu mbinu tofauti za ziada yamo katika kitabu mama cha utohozi huu, endapo uamuzi unafikiwa wa kusambaza njia hii nchini kote. Hapa nchini kiini cha mtandao kama huo tayari kipo kama ilivyoelezwa katika Sehemu B.

A6. Kwa nini NUMA hufanikiwa?

Mkakati wa NUMA umeegemeza katika nguzo kadhaa ambazo husaidia kuleta fanaka na zimeorodheshwa hapa chini.

Kuleta umilikaji

Timu za menejimenti hujiona zinawajibika zaidi kutekeleza mipango ambayo wametayarisha wenyewe kutokana na matatizo ambayo pia wao wenyewe wameyabaini na kuyaona ya muhimu.

Katika NUMA, majibu ya matatizo ya CHMT siyo yale yaliyotayarishwa na watu wengine au ngazi nyingine, mathalani wataalamu kutoka katika idara nyingine wilayani, mkoani au wizarani, bali ni maamuzi yaliyopendekezwa na CHMT yenyewe

Kuwezesha utendaji kazi kitimu

Matatizo huchambuliwa na majibu hutafutwa na wajumbe wote wa CHMT kwa pamoja, kila mmoja akitoa mchango wake ambao unaheshimiwa na wenzi wake. Wajibu wa utekelezaji pia hugawanywa, kwa muafaka, kwa kila mjumbe na siyo kwa wajumbe wachache au mtu mmoja tu, mathalani DMO.

Marudio

Ustadi katika umeneja na upangaji huongezeka kutokana na mazoezi na maelekezo. Muundo wa NUMA, huziwezesha CHMT kurekebisha mipango yao kulingana na maendeleo baada ya kipindi kifupi kama cha miezi 3 hadi 7. Mlolongo wa warsha, huhakikisha kwamba marudio na marekebisho yanafanyika mara kwa mara.

Kujifunza kwa nyongeza

Warsha zimepangwa ili kuziwezesha timu kujijenga na kuimarika hatua kwa hatua kutokana na mafanikio ya awali. Mawazo mapya na mbinu mpya hufundishwa pale tu manufaa yake yanavyojitokeza. Hivyo, timu hupata uzoefu pole pole zikianza na mipango rahisi na hatimaye huendelea na kuweza kutayarisha na kutekeleza mipango migumu zaidi.

Mategemezo kati ya warsha

Kama ilivyoelezwa awali, katika NUMA shughuli muhimu sana hufanywa katikati ya warsha, wakati wa utekelezaji, na siyo wakati wa warsha. Hivyo, wakati wa utekelezaji wakufunzi hutoa mategemezo na kuwatia moyo CHMT, kwa kuwatembelea na kushauriana nao mara kwa mara.

A7. Inagharimu nini kuendesha NUMA?

Kuendesha NUMA hakuna gharama kubwa, kwani shughuli zifanyikazo siyo mpya kimsingi, bali hufanana na zile ambazo zimo katika plani ya mwaka ya huduma za afya za wilaya, katika kipengele cha kuimarisha menejimenti. Plani

nyingi za mwaka katika wilaya huwa kwa kawaida zimezingatia nyenzo na rasilimali zingine zilizopo, hivyo kutekeleza NUMA kutatumia gharama zilizotengwa katika kifungu cha kuboresha uongozi

Ingawa hakuna gharama zozote zinazohusiana na mradi mpya, kabla ya kuanzisha NUMA ni muhimu, kwanza, kuhakikisha kwamba plani ya mwaka ya wilaya ina kipengele cha kuimarisha menejimenti. Pili, kama kipo ihakikishwe kwamba ruhusa itatolewa na mamlaka husika ya kubadilisha matumizi ya bajeti. Endapo hakuna kipengele kama hicho katika plani ya mwaka au kimepangiwa fedha kidogo sana, itabidi fungu maalum litafutwe kwa ajili ya NUMA.

Rasilimali kifedha inayohitajika inahusu gharama za warsha, mikutano, usafiri, masurufu ya washiriki, vifaa, usafiri kwa ajili ya wakufunzi wakati wa kutegemeza. Uzoefu hapa nchini umeonyesha kwamba vifaa vya muhimu ni vichache sana na havina gharama kubwa. Fedha huhitajika ama kununua au kulipia karatasi kubwa, gundi ya karatasi, majalada, madaftari, kalamu kubwa na ndogo, kutayarisha nakala vivuli za vitini na ada ya ukumbi.

Hapa nchini kila wilaya inahitaji kiasi cha shilingi milioni 4 mpaka 6, kwa wilaya kwa CHMT yenye watu wasiozidi 12 (kwa bei za mwaka 2000, ambapo USD 1 = T. Sh. 800). Kiasi hiki kinajumlisha gharama za kuendesha warsha, kutekeleza mipango, na kutegemeza. Gharama huongezeka sana endapo wakufunzi watokao sekta binafsi watatumiwa katika warsha zote na wakati wa kutegemeza. Hapa nchini tayari kuna wakufunzi katika taasisi za serikali kama inavyoelezwa katika sehemu B.

A8. NUMA huishia wapi, na ina uhusiano upi na programu zingine za kuendeleza menejimenti?

NUMA siyo kozi kamilifu ya menejimenti, wala haikuundwa kuwa badala ya kozi kama hizo. Dhumuni la NUMA ni kuboresha menejimenti kwa njia ya kuimarisha utekelezaji wa mipango ya huduma za afya ambayo tayari imeandaliwa. Kivitendo, inaongeza ustadi wa timu kukabiliiana na vikwazo halisi vinavyojitokeza wakati wa kuongoza watekelezaji, pamoja na tija ya matumizi ya nyenzo chache zilizopo. Kwa jinsi hii, NUMA inaweza kuangaliwa kama nyongeza kwa kozi zingine za menejimenti, kwa mfano ile ya Wizara ya Afya kwa ajili ya CHMT ambayo inaendeshwa kitaifa hivi sasa. Kadhalika NUMA huwa ni kichocheo cha kutafsiri nadharia kuwa vitendo.

NUMA pia ni kiingilio cha kuanzisha mabadiliko mengine katika mfumo wa menejimenti ya huduma za afya.

Hufundisha zana na mbinu za kuchambua tatizo pamoja na kuandaa mkakati. Mambo haya yameweza kutumika kuboresha nyanja zingine za uongozi hususan ile ya kutayarisha plani, iwe ya mwaka au ya shughuli ndogo zinazojitokeza wakati wa utekelezaji. Mifano ni mbinu ya swali “Lakini kwa sababu gani?, na miundo ya plani za utekelezaji za NUMA, ambayo imeelezwa sehemu C.

Mikutano ya mara kwa mara iliyoanzishwa katika NUMA ya kutathmini na kurekebisha shughuli huendelea na kuwa desturi. Mikutano kama hii, hususan ule wa mwisho wa tathmini unaweza kuunganishwa na ratiba ya utayarishaji wa plani za mwaka za huduma za wilaya.

NUMA huibua mahitaji ya mafunzo mengine maalum ya menejimenti. Mifano kutoka hapa nchini ni kama mafunzo ya usimamizi wa kutegemeza (*supportive supervision*), uchambuzi wa taarifa za MTUHA na matumizi yake. Maombi ya taarifa zaidi kuhusu mbinu za umeneja, na kanuni huanza kutolewa kutoka katika wilaya kwenda katika mikoa na hata kwenda wizarani. Kwa jinsi hii uhusiano kati ya ngazi mbalimbali za mfumo wa huduma za afya huimarika.

Baadhi ya mikakati iliyoandaliwa na CHMT ikifanikiwa huigwa au kutoholewa na wilaya zingine. Hii ni njia ya kusaidia kutoa ufumbuzi kwa matatizo yanayofanana katika mfumo wa nchi nzima.

Wilaya na mikoa iliyoshiriki katika NUMA mara nyingi imevutwa kufanya utafiti zaidi unaolenga kutoa majibu yanayotumika kuboresha utekelezaji. Hili linatokana na kujengeka desturi ya udadisi ambayo ni msingi wa utafiti wa kutatua matatizo kama hayo.

Kadri uchambuzi wa matatizo yanayozikabili wilaya na mikoa unavyofanywa, idadi ya matatizo sugu yanayoukabili mfumo wote wa huduma ya afya kitaifa yanaweza pia kutambuliwa. Mambo haya huhitaji ngazi ya taifa ichukue hatua. Mikutano ya kitaifa inaweza kupangwa ikiwa ni ufuatiliaji wa yale yaliyoonekana ni matatizo yanayofanana katika wilaya nyingi. Katika nchi ambako NUMA imeendeshwa tatizo kubwa lililojitokeza kuhusu mfumo wa huduma za afya kitaifa ni kukosekana kwa uratibu kati ya programu za pekee, yaani *vertical programmes*. Hapa nchini matatizo yaliyojitokeza karibuni kila wilaya ni ya usimamizi wa kutegemeza yaani *supportive supervision* na utaratibu wote wa MTUHA.

SEHEMU B

Kupanga, kufundisha, kutegemeza
na kutathmini

Utangulizi

Hata ikiwa kuna kitabu kinachojieleza vizuri na kwa upana, hakuna uhakika kwamba kitabu hicho kitatumika. Maamuzi ya kukitumia au la yatakuwa ni ya mtu au chombo chenye mamlaka ya kufanya uamuzi wa umuhimu wa mafunzo na usahihi wake katika hali halisi iliyopo. Kutokana na hivi, ndipo itatolewa idhini ya matumizi ya nyenzo zikiwemo fedha kwa ajili ya mafunzo hayo. Iwapo msukumo wa kuanzisha mafunzo haya unatoka kwa mfadhili wa nje, uwezo wa taasisi za hapa nchini kuufanya mradi uwe endelevu, baada ya misaada kuisha, ni kitu muhimu sana kufikiriwa wakati wa kutengeneza mipango na kuitekeleza.

Kwa Tanzania tayari kuna kundi la wakufunzi wenye uzoefu katika taasisi za serikali vikiwemo Vituo vya Kanda vya Maendeleo ya Elimu ya Wafanyakazi wa Afya, hususan Taasisi ya Afya ya Msingi, Iringa pamoja na CEDHA, na cha Morogoro. Kadhalika kutoka kwenye CHMT ambazo zimepitia NUMA, wameshatambuliwa watu wenye vipaji ambao wanaweza baada ya mafunzo mafupi kufikia kiwango cha ujuzi kinachohitajika ili kuwa wakufunzi stadi. Kinachotakikana ili kuendesha NUMA ni gharama za warsha na utekelezaji wa mipango itokanayo na warsha.

Pia hapa nchini wakati wa kutayarisha utohozi huu, tayari yanaendeshwa mafunzo ya menejimenti kwa ajili ya CHMT yanayohusiana na Mabadiliko ya Mfumo wa Sekta ya Afya. NUMA, kimsingi, inaongeza ustadi wa kukabiliana na vikwazo vinavyoathiri utekelezaji. Ujuzi huu unahitajika na kila kiongozi na katika kila fani ya menejimenti, iwe ya uaandaji wa mipango, usimamizi wa fedha na vitendea kazi, na kadhalika.

Sehemu hii inatoa mwongozo wa jinsi ya kupanga na kusimamia kuanzishwa kwa NUMA, pamoja na jinsi ya kufundisha na kuzitegemeza timu wakati wa kutekeleza mipango itokanayo na warsha za NUMA. Vile vile kuna mwongozo wa jinsi ya kutathmini ufanisi wa NUMA. Miongozo hii inaeleza nini kinahitajika kufanywa mara uamuzi unapokuwa umefanyika kuanza kutumia NUMA.

B1. Kazi kuu za wakufunzi

Jukumu kuu la wakufunzi ni la kupanga na kutekeleza mkakati wa NUMA kwa kushirikiana na mamlaka zinazohusika. Mmoja au wawili kati ya wakufunzi huchaguliwa kuwa mratibu au waratibu.

Zifuatazo ni kazi kuu za waratibu na wakufunzi:

- kuratibu na kuendesha NUMA katika wilaya;
- kupanga na kuandaa warsha;
- kufundisha katika warsha;
- kuandaa na kuendesha mafunzo mapya au ya rejea, kwa wakufunzi wapya au wa zamani vipasavyo;
- kutoa msaada au utegemezi katika kutekeleza mipango itokanayo na warsha za NUMA;

- kutathmini ufanisi wa NUMA na maendeleo katika kuboresha menejimenti kwa ujumla;
- kuwa wachochezi na mashabiki katika kuendeleza na kuboresha menejimenti ya huduma za afya.

Inapendekezwa kwamba kuzitegemeza CHMT wakati wa utekelezaji wa mipango ya NUMA kutolewe kama sehemu ya usimamizi ya kawaida yaani *routine supervision*, ikiwa RHMT tayari inafanya hivyo. Endapo usimamizi kutoka mkoani ni hafifu, timu ya wakufunzi itabidi ichukue jukumu la kuzitegemeza CHMT.

Kitabu hiki hakina sehemu maalum kwa ajili ya mafunzo ya wakufunzi kama ilivyoielezwa awali, wakufunzi wapya wanafundishwa kwa kutumia maigizo au *simulation*, wakati ambapo masomo yote ya NUMA yanapitiwa. Kwa nyongeza wakufunzi wazoefu, hutoa maelekezo ya ziada kwa wakufunzi wapya, kutokana na uzoefu wao wa yaliyojitokeza katika kila hatua ya NUMA.

B2. Kupanga na kuandaa warsha

Ni muhimu kuunda kikosi maalum cha kupanga na kuandaa zoezi lote la kuendesha NUMA katika kila wilaya. Kundi hili liwe na maafisa kutoka mkoani na wilaya husika, pamoja na wakufunzi. Zifuatazo ni kazi za kikosi hicho:

- kuandaa tarehe na mahali pa kufanyia mafunzo;
- kuhakikisha kwamba sehemu ya kufanyia mafunzo ina chumba kikubwa kwa ajili ya mafunzo darasani na kwa ajili ya majadiliano katika vikundi;
- kuandaa bajeti kwa ajili ya warsha ambayo itakidhi maeneo yafuatayo:
 - ukumbi wa kufanyia warsha, mikutano ya kutegemeza na ya tathmini zote;
 - posho za kujikimu za washiriki;
 - usafiri;
 - posho ya wakufunzi;
 - viburudisho;
 - Vifaa vya kuandikia;
- kuhakikisha kwamba fedha zipo;
- Kupeleka barua za mwaliko kwa washiriki mapema iwezekanavyo ambayo itawaelezea mambo yafuatayo:
 - lengo la warsha;
 - ratiba;
 - usafiri;
 - malazi na
 - posho za kujikimu;
- kupeleka barua ya mwaliko kwa mgeni atakayekuja kufungua na kufunga warsha ikielezea malengo ya warsha, ipasapvyo;
- kupeleka barua za mwaliko kwa wanaokuja kuangalia tu yaani *observers* kutoka sehemu zingine za nchi, wizarani kama kuna umuhimu;
 - kutayarisha vitini vya kutosha kwa ajili ya washiriki na waangaliaji;
 - kuagiza vifaa vya kiofisi vitakavyohitajika.

Katika mkutano wa kwanza wa kikosi maalum, majukumu yanahitajika kuelezwa kwa ufasaha mpaka yakubalike nakugawiwa baina ya wadau wote. Kikosi hiki pia kitahitaji kiongozi atakayekuwa na jukumu la kuangalia kwamba kazi walizogawiwa wajumbe zinakamilika katika muda uliopangwa.

Wakati wa warsha kunatakiwa kuwepo na sekretariati yenye vifaa kamilifu ili kusaidia utayarishaji wa ripoti ya warsha kwa haraka.

Vifaa vifuatavyo vinahitajika kwa ajili ya kuendesha kila warsha moja ya NUMA:

- ratiba ya warsha na vitini;
- daftari, kalamu na jalada kwa kila mshiriki;
- karatasi kubwa za cm 75 kwa 50, kama zile za aina ya *flip-charts*, kwa ajili ya kuandikia maamuzi yaliyokubaliwa (Angalau karatasi 12 kwa kila kikundi cha watu wanne).
- kadi kwa ajili ya kuandika majibu ya “Lakini kwa sababu gani?” wakati wa zoezi la kuchambua tatizo na kubuni mikakati (Angalau kadi 15 kwa kila mshiriki).
- gundi ya karatasi ya kubandikia kadi ukutani (Kwa mfano pini au karatasi zenye gundi, yaani *masking tape*).
- kalamu kubwa aina ya *marker pens* za rangi ya bluu na nyeusi ambazo haziumizi macho zikiangaaliwa ukutani au ubaoni;
- Gundi ya maji kwa ajili ya kuunga makaratasi, na karatasi za kaboni.

B3. Mwongozo wa wakufunzi

Ingawa mpaka hapa limetumika jina la wakufunzi, waendesha mafunzo katika NUMA huitwa wawezeshaji. Hii ni kwa sababu kazi yao kubwa ni kuwaelekeza washiriki kutumia uwezo wao wenyewe, na sio kutoa mihadhara au amri.

Katika kila hatua ya warsha washiriki wote wanatakiwa waelewe ni kitu gani wanatakiwa kufanya katika kila hatua ya warsha. Jukumu kubwa la mwezeshaji katika warsha za NUMA ni kuelezea kwa fasaha nini kinatakiwa kufanywa na ni nani anatakiwa kukifanya. Ili aeleweke vizuri muwezeshaji anatakiwa ajirudie mara kadhaa, na kila iwezekanapo atoe mifano. Pamoja na hayo ni muhimu wakufunzi wenyewe waelewe vizuri nini kinatakiwa kifanyike. Hili linawezekana tu ikiwa wakufunzi watajenga desturi ya kukipitia kitabu hiki mara kwa mara na hasa kabla ya warsha. Iwezekanapo wakufunzi wafanye warsha kwa ajili ya kujikumbusha angalau kwa siku 5, kabla yakuanza NUMA.

Vielelezo, kwa mfano picha na michoro, siyo tu ni vitu muhimu katika kusaidia ufundishaji, bali vinahitajiwa kutayarishwa kabla ya kipindi. Ingawa nyenzo za kisasa zaidi zinaweza kutumika kwa mfano *overhead projector*, uzoefu unaonyesha kwamba vitu hivi huharibika mara kwa mara, hata mahali ambapo kuna umeme wenye uhakika. Hivyo inashauriwa kutumia karatasi kubwa na *markers*, na ubao wa kawaida wa darasani.

Baada ya maelezo kwenye kipindi cha pamoja, lazima maelezo yarudiwe washiriki wakiwa katika kazi za vikundi. Washiriki wapewe muda ili wasome vitini wakiwa katika vikundi, pia wahamasishwe kuuliza maswali ili wapate ufafanuzi zaidi.

Kufanya kazi na vikundi

Mkufunzi anatakiwa kusikiliza na kuchunguza kwa makini nini kinaendelea katika vikundi. Kwa kufuatilia jinsi vikundi vinavyofanya kazi, itakuwa rahisi kutambua wakati gani wanahitaji msaada. Baadhi ya vikundi vitafanya kazi vizuri na kuhitaji msaada kidogo tu. Wengine watahitaji msaada mkubwa kuhusu kazi waliyopewa na jinsi ya kufanya kazi ki-timu.

Ni muhimu kukumbuka mambo yaliyoorodheshwa hapa chini wakati wa kufanya kazi na vikundi.

Jukumu la mkufunzi ni kuanzisha, kuisisimua na kuongoza mjadala kwa hivyo mkufunzi unatakiwa:

- kila mara utoe muhtasari wa majadiliano na kuunganisha mambo muhimu ambayo yaliyojitokeza;
- utafute mbinu ambazo zitakuza ushirikiano ndani ya vikundi;
- utoe mawazo ya kujenga pale ambapo utaona mgongano wa mawazo wenye dalili za kuleta mfarakano uzuie, kwa usuluhishi, mijadala inayojirudiarudia bila ya kwisha.

Usilazimishe mawazo yako kwa washiriki. Ingawa wakufunzi wanachaguliwa kutokana na uzoefu wao, hawatakiwi waongoze mjadala kila mara. Badala yake wanatakiwa watumie uzoefu wao kuuliza maswali yatakayowachochea washiriki kufikiri. Vile vile wanaweza kupendekeza mitazamo au *options* mbali mbali ili kupanua upeo wa mijadala. Fafanua mantiki za mjadala, lakini wahamasishwe washiriki waamini zaidi maamuzi yao.

Usishiriki katika ubishi unaohusu tafsiri, ainisho au matumizi ya maneno ya kitaalamu ama na washiriki au wakufunzi wengine. Inashauriwa utoe maelezo ya maana iliyokusudiwa kwa kuitolea mfano. Epuka kushiriki katika ubishi ambapo washiriki wametofautiana kuhusu dhana, yaani *concepts*, kwa sababu hili linaweza kuwakanganya washiriki na kupunguza imani yao kuhusu uwezo wa wakufunzi. Inapobidi tumia maelezo mafupi ya maana ya misamiati inayotumika katika NUMA ambayo yametolewa katika masomo husika mnamo sehemu C.

Unapojiunga na kundi ambalo tayari kuna mkufunzi mwingine anayetoa msaada, usiingilie mpaka utakapoona kwamba ni lazima ufanye hivyo na wakati muafaka na sahihi kufanya hivyo umejitokeza. Ikiwa kwa upande mwingine mtu aliyealikwa tu anakutwa akitawala mjadala kwenye kikundi ni muhimu kumzuia kwa kuingilia kati kwa haraka na kwa kidiplomasia.

Kutegemeza wakati wa utekelezaji

Shughuli ya muhimu katika NUMA ni zile ambazo zinafanyika kati ya warsha moja na nyingine, yaani katika kipindi cha utekelezaji wa mipango ya kutatua matatizo. Katika kipindi hiki jitihada maalum ifanywe ili kuzisaidia CHMT na kuzihamasisha katika utekelezaji.

Wana-RHMT na wakufunzi wawatembelee kutoa msaada na usahiri. Inapotokea wilaya zaidi ya moja kuanza NUMA pamoja, mkufunzi mmoja au mjumbe wa RHMT anaweza akapewa wilaya moja au zaidi kuzitegemeza. Katika nchi ya Ghana wazo la ‘*Mlezi wa wilaya*,’ kama huyu, ni mkakati unaotumika kuteua mjumbe wa RHMT kutegemeza na kufuatilia kazi katika wilaya.

Wategemezaji wasingoje mpaka wafuatwe na CHMT, ili kutoa msaada badala yake waitembelee wilaya angalau mara moja kati ya baada ya somo la kwanza na la pili, na mara mbili kati ya somo la pili na la tatu. Iwapo mfumo au utaratibu wa kuzitegemeza ngazi za chini haupo au ni dhaifu, basi hii itakuwa ndio nafasi nzuri ya kuanzisha.

Kila mara, wakati wa kutegemeza, kuna haja ya kuzisaidia CHMT kutayarisha taarifa za utekelezaji kwa ajili ya warsha inayofuata. Ili taarifa hizo ziwe na manufaa zisielezee tu shughuli zilivyofanyika bali pia ziwe na uchambuzi wa yaliyofanyika (na ambayo hayakufanyika) na kwa nini. Maelezo zaidi yametolewa kwenye kitini cha mwisho cha warsha ya kwanza.

B4. Tathmini ya ufanisi wa NUMA

Sehemu hii inaelezea jinsi ya kupima kama mafunzo ya NUMA, baada ya kukamilika, yatakuwa yameleta mabadiliko yaliyokusudiwa katika kuimarisha menejimenti. Kwa muhtasari, mbinu inayotumika ni kufananisha ustadi wa kutambua na kupanga ufumbuzi wa matatizo wa timu zinazoshiriki, kabla na baada ya kupitia mafunzo ya NUMA.

Kabla ya kuingia kwa undani kwenye tathmini kuna haja ya kujikumbusha mambo machache ambayo yatakuwa msingi wa upeo, yaani *scope*, wa tathmini kama ifuatavyo:

Mkakati unaotumiwa katika NUMA ni wa kuongeza ustadi wa CHMT kutambua na kuyatua matatizo halisi yatokanayo wakati wa kazi za kila siku. Utatuzi huu vilevile unatakiwa ufanywe kitimu na kwa kutumia nyenzo zinazomilikiwa na CHMT.

Faida ya kuboreka kwa uongozi katika utoaji huduma, na hatimaye afya ya walengwa ni vitu ambavyo huchukua muda wa miaka, baada ya kuboreka menejimenti, hadi vianze kuonekana.

Hata panapoonekana faida au ufanisi- ni vigumu kuamua ni kiasi gani cha ufanisi huo kimetokana na NUMA kwani lazima kunakuwepo na juhudi zingine tena za kuboresha mfumo wote wa huduma za afya kwa ujumla.

Tathmini za kina huwa ni shughuli ambazo zinahitaji ustadi wa hali ya juu na huwa na gharama kubwa sana.

Kuna baadhi ya fanaka zinazopimika ambazo zitatokea kwa sababu ya kutekeleza mikakati iliyotayarishwa katika NUMA.

Kwa misingi ya yaliyotajwa hapo juu tathmini hii itakuwa na vigezo vifuatavyo:

italenga kwenye ustadi wa timu wa kufuata mwenendo wenye mpangilio, wa kutatua matatizo kabla na baada ya mafunzo;

italenga vile vile katika kuainisha mafanikio yanayopimika ambayo ni dhahiri yametokana na kutekeleza mikakati iliyobuniwa katika NUMA.

ili kupunguza gharama, tathmini itakua ya rahisi, itakayofanyika kwenye muda usiozidi masaa 6 kwa siku kwa muda wa siku mbili: siku moja kabla ya kuanza warsha ya kwanza ya NUMA na ya pili, wakati wa mkutano wa wa tathmini utakaofanyika miezi 6 baada ya warsha ya tatu.

Jinsi ya kupima

Ili kupima kama ustadi wa kuyashughulikia matatizo umebadilika, washiriki watachagua tatizo moja halisi ambalo lililojitokeza katika kufanya shughuli zao. Watapewa fursa ya kuanza kutayarisha njia ya ufumbuzi, peke yao, yaani bila ya msaada wa wakufunzi. Wakufunzi watakuwa wakifuatilia kwa makini utaratibu utakaotumiwa na CHMT na kuupima kwa kutumia vigezo vilivyoorodheshwa hapo chini. Hatimaye, matokeo ya tathmini ya kwanza yatafananishwa na yale ya pili na kwa jinsi hii kuamua kama kumekua na ongezeko la ustadi wa CHMT katika ufumbuzi wa matatizo.

Mafanikio yanayotokana na NUMA yatakuwa ni yale tu ya kuboreka kwa kipengele au vipengele vya menejimenti hususan kuanzishwa kwa taratibu na mifumo mipya ya kufanya kazi ya uongozi. Hivi vitakuwa ni matokeo dhahiri ya utekelezaji wa mikakati iliyobuniwa katika NUMA. Hii itapimwa kwa kuhesabiwa tu, kutokana na ripoti za warsha na za wakati wakutegemeza.

Vigezo vya kupimia ustadi wa ufumbuzi wa matatizo ya menejimenti

Orodha ifuatayo inawasilisha vigezo vya tathmini kwa mfumo wa maswali yanayohusu mwenendo wa washiriki katika zoezi la kufumbua tatizo, kama ilivyoelezwa. Haya maswali ni mwongozo, na kufuatana na uzoefu wa wakufunzi yanaweza kubadilishwa ipasavyo.

-
- Je, timu inamchagua kiongozi wa zoezi lote kabla ya kuanza kazi?
 - Ikiwa alikwishachaguliwa ni mtu mwingine badala ya DMO?
 - Wanao utaratibu wa kulifanya zoezi lote?
 - Ikiwa hakuna, wamejaribu kupanga utaratibu maalum?
 - Kabla ya kuanza zoezi, kunatolewa maelezo ya kuiweka wazi kwa washiriki wote shughuli inayotaka kufanyika?
 - Sentenso ya tatizo linalotaka kutatuliwa imewekwa bayana na kueleweka na washiriki wote?
 - Uchambuzi wa tatizo unafanywa ili kupata vyanzo vya tatizo? Kama ndiyo, andika kumbukumbu kwa kifupi inayoeleza njia inayotumiwa.
 - Mbinu zaidi ya moja za ufumbuzi zinaorodheshwa au kuzungumzwa?
 - Mbinu ya ufumbuzi iliyo bora inakubaliwa na wote?
 - Plani ya utekelezaji yenye mpangilio inatayarishwa?
 - Plani hiyo inazingatia nyenzo zilizo chini ya miliki ya CHMT?
 - Zoezi lote limefanywa kitimu, kwa kuwahusisha washiriki wote?
 - * Hapa orodhesha majina ya wote wanaotoa mchango katika kila shughuli inayohusiana na swali linalojibiwa katika tathmini.

Matayarisho na mahitaji

Haya ni sawa na yale ya katika warsha, isipokuwa kwa idadi tu. Kimsingi hizi ni warsha za siku moja moja hivyo yapangwe mahitaji ya siku mbili kwa ajili ya CHMT yote na wakufunzi kama ilivyoorodheshwa kwenye kipengele B2.

Hakikisha kwamba kuna karatasi za kuandikia jina la kila mshiriki ili kukusaidia kuwatambua. Pia utahitaji kutayarisha fomu maalum za zitazokurahisishia kurekodi matokeo ya tathmini.

Hatua za tathmini

Anza kwa kueleza kwa kifupi madhumuni ya tathmini. Eleza pia kazi ambayo CHMT inatakiwa kufanya. Ili kupunguza muda utakaohitajika, utambuzi wa awali wa matatizo manne unaweza kufanywa katika katika mkutano wa CHMT kabla ya warsha.

Kinachofuata ni kuwaachia washiriki wachague tatizo linaloonekana ni muhimu na kulishughulikia. Kazi ya mkufunzi ni kusikiliza kwa makini na kufuatilia kila kinachotokea, pamoja na kuandika majibu ya maswali ya tathmini.

Ikumbukwe kwamba zoezi lote lisichukue zaidi ya siku moja ya kazi, yaani masaa 7 hadi 8. Kwa jinsi hii, endapo mkufunzi ataona kwamba stadi ya kuikamilisha hatua moja vizuri, ni dhahiri, awaeleze washiriki na kuridhika kwake na awaongoze waendeleo na hatua inayofuata. Vile vile, mkufunzi anaweza kulisimamisha zoezi, bali hili lifanyike endapo tu washiriki wenyewe watatamka kwamba hawajui jinsi ya kuendelea. Wakufunzi wanaweza kuona kwa urahisi kwamba kikundi kimeanza au kimekwama kabisa. La kufanya ni kuuliza kama timu inahitaji msaada. Ikiwa

watakiri hivyo, basi mkufunzi anaweza kulisitisha zoezi lote. Kamwe wakufunzi wasiwaambie washiriki kwamba hawaridhiki na zoezi linaavyokwenda ikiwa bado washiriki wanaendelea na zoezi. Pia waepuke kufanya vitendo vyovyote ambavyo vinaweza kutafsiriwa na washiriki kama dalili za kutokuwa na makini tena ya kufuatilia kazi ya washiriki. Hivyo wakwepe kutokatoka, kuanza mazungumzo baina yao, kuangalia nje kwa muda mrefu, kusoma magazeti au kufanya vitendo vingine kama hivyo ambavyo vinaashiria kwamba fikara zao haziko kwenye zoezi tena.

Mara washiriki watakapomaliza zoezi, wakufunzi watoe mlishonyuma kwa kutilia mkazo yale mazuri waliyoyaona. Waeleze kwa kifupi yapi yanahitaji kuboreshwa na jinsi gani NUMA itayakabili mapungufu.

Kumbukumbu za tathmini hii ya kwanza zitunzwe vizuri ili ziweze kutumika kwenye kufananisha ustadi baada ya tathmini ya pili. Pamoja na tathmini hii rasmi, wakufunzi waandike maoni yao, na ya washiriki, kuhusu swuala lote la ufanisi ulioletwa na NUMA, pamoja na mafanikio yanayoweza kuwa yametokea baada ya kutekeleza mikakati iliyobuniwa katika warsha za NUMA.

Pia katika NUMA wana-CHMT hupata fursa ya kufanya kazi kwa pamoja na ushirikiano wa karibu sana, kuliko walivyozoea. Hali hii peke yake inaweza kuleta manufaa kikazi, ambayo ni nyongeza ya azma ya NUMA. Haya yatokeapo pia yaandikwe kwenye ripoti ya tathmini.

SEHEMU C

Masomo

Somo 1

Kidokezo

Warsha ya kwanza inashughulika na jinsi ya kutambua matatizo na kuyachambua, pamoja na kutayarisha mikakati ya ufumbuzi na plani za utekelezaji.

Washiriki wanaanza kwa kuangalia kwa makini matatizo ya kila siku yanayokwamisha utekelezaji programu. Wanayachambua haya matatizo ili kupata vyanzo, pamoja na kubuni ufumbuzi ambao unatekelezeka kwa kutumia nyenzo zilizopo. Plani za utekelezaji zinazotayarishwa mwisho wa warsha hii, zinatekelezwa katika kipindi cha miezi mitatu mpaka minne inayofuatia.

Washiriki hujifunza jinsi ya kutumia mbinu ya “Lakini kwa sababu gani?” katika kuchambua matatizo. Vile vile, wataanza kutambua kwamba pamoja na shida nyingi zinazowakabili, bado wanao uwezo wa kuyatambua na kuyafumbua matatizo muhimu.

Kitini 1.1

Ratiba ya warsha

Siku 1

Kujiandikisha, maelezo na kugawa ratiba ya warsha	Kitini 1.1
Muhtsari wa Mwenendo wa Uimarishaji Uongozi wa Huduma za Afya	
Maelezo ya mwanzo kuhusu warsha	Kitini 1.2
Kutambua matatizo muhimu (siku nzima iliyobaki)	Kitini 1.3

Siku 2

Kuendelea kutambua matatizo muhimu (nusu siku)	
Kuchanganua na kuorodhesha matatizo yaliyojitokeza. (nusu siku)	Kitini 1.4

Siku 3

Kuendelea kuchanganua matatizo (nusu siku)	
Kuandaa mikakati inayolenga kutatua matatizo hayo (nusu siku).	Kitini 1.5

Siku 4

Kupanga ratiba ya utekelezaji (siku nzima)	Kitini 1.6
--	------------

Siku 5

Kutayarisha bajeti (saa 2)	Kitini cha Bajeti
Kuwasilisha plani za utekelezaji kwa waalikwa (ikibidi)	
Tathmini ya warsha (saa moja)	

Muhtasari

Lengo la warsha hii ni kuwasaidia ninyi kuwa viongozi bora zaidi wa utekelezaji mipango ya afya katika wilaya zenu. Ili kufanikisha azma hii tutawaelekeza hatua kadhaa za kutambua na kuchanganua matatizo yanayokwamisha utekelezaji wa kazi zenu za uongozi. Mtaandaa mikakati inayolenga kutatua matatizo mliyoona kuwa ni muhimu na mtaandaa plani za utekelezaji za ufumbuzi kutokana na mikakati hiyo.

Jambo la muhimu kukumbuka katika zoezi lote hili ni kwamba mipango itakayotokana na warsha iwe ile tu ambayo inatekelezeka kwa kutumia nyenzo ambazo tayari ziko chini ya miliki ya CHMT, na pengine sekta nyingine wilayani au mkoani, hususan kutoka katika RHMT. Katika warsha hii kutakuwa na hatua zifuatazo:

Kutambua matatizo

Kuainisha matatizo mengi iwezekanavyo yanayokwamisha utekelezaji wa huduma za afya.

Kuchambua matatizo

Kuchunguza kwa kina sababu zinazoleta hayo matatizo.

Kuandaa mikakati

Kubuni mikakati mbali mbali ya kutatua matatizo yaliyoonekana, kwa kutumia nyenzo na uwezo mwingine, hata viwe kidogo, ambavyo mnavyo wilayani.

Kuandaa plani ya utekelezaji

Kuandaa mipango kamilifu ya utekelezaji kutokana na mikakati iliyobuniwa. Ili kufanikisha hatua hii mnaweza kuhitaji taarifa za nyongeza au ushirikiano kutoka kwa wataalamu na viongozi wengine, hapo wilayani au mkoani. Mara chache itabidi kuomba ushauri kutoka ngazi ya Wizara.

Kutambua matatizo

Hatua ya kwanza katika warsha hii ni kuorodhesha matatizo yanayoathiri utekelezaji wenu wa kazi. Katika hatua hii sio rahisi kupata matatizo muhimu yote mara moja kutokana na uzoefu wa kila mmoja wenu. Pia siyo rahisi kukubaliana haraka katika kundi kubwa. Hivyo ili kuhakikisha kwamba kila mmoja anapata nafasi ya kutoa mchango wake kutokana na uzoefu wake wa matatizo ya kikazi, inafaa utaratibu ufuatao utumiwe katika zoezi hili.

1. Kila mmoja peke yake aandike kwa kifupi sana matatizo kama manne mpaka matano yaliyompata katika miezi michache ya karibuni. Kwa kila tatizo yaandikwe pia kwa kifupi maelezo ya nini kilichotokea, wapi na pamoja na watu waliohusika. Eleza pia jinsi ilivyoathiri kazi. Hapa usijaribu kutafuta sababu zilizoleta haya matatizo bali orodhesha tu. Itumiwe karatasi mpya kwa kila tatizo.
2. Kifuatacho ni kujichagua wawili wawili. Mkiwa wawili, kila mmoja apitie orodha ya mwenzie. Angalieni kama kuna matukio yanayofanana. Kama yapo yawekeni pamoja. Hatimaye tayarisheni orodha yenu ya pamoja mtakayoiwakilisha katika kikundi kizima.
3. Hatua hii inafanana na iliyopita isipokuwa tu kwamba, kila timu ya wawili itawasilisha orodha kwa kundi lote. Matatizo mengi yatajirudiarudia na matokeo yatakua orodha ndefu. Wekeni pamoja matatizo yanayofanana na hatimaye baada ya mjadala, andaeni orodha ya yale mnayoyaona ni muhimu sana. Inapendekezwa kwamba mchague matatizo manne hadi sita, kwa kuanzia. Aidha kumbukeni kutunza orodha yenu.
4. Katika kufikia uamuzi kuhusu matatizo yenu muhimu, mnaweza kujikuta mnaandika vichwa tu vya habari au neno moja moja, kwa mfano ‘fedha’, ‘hali ngumu’, ‘ukosefu wa usafiri’, ‘uratibu’ au ‘kutowajibika’. Epukeni kufanya hivyo, kwani, vifupisho hivi havitoi mwanga wa undani wa tatizo. Tuchukue mfano wa tatizo la ‘*Shida ya usafiri*’. Washiriki wengi watakubaliana kuwa ni tatizo kubwa, lakini kila mshiriki atakuwa na mtazamo wake peke yake kuhusu undani wa tatizo hilo. Ni wazi kwamba lazima tuwe na mtazamo wa pamoja kuhusu undani wa tatizo endapo tunataka kulitatua kwa pamoja. Hivyo, katika kuorodhesha matatizo haya inafaa yaandikwe kwa ufasaha ili kuonyesha undani wa tatizo. Kuhusu undani au vyanzo, kwa ujumla kuna aina tatu ya matatizo yanayokwamisha utekelezaji.
 - ***Matatizo ya upungufu au ukosefu wa nyenzo*** Kwa mfano: ‘Hatuna magari ya kutosha’ au ‘magari machache’. au ‘Fungu la fedha za kuendeshea magari halitoshi’.

-
- *Matatizo ya ukosefu wa mifumo thabiti ya menejimenti* ‘Magari mabovu, hayatunzwi vizuri, au hakuna utaratibu maalum wa kuyakarabati au kuyatengeneza mara tu inapobidi.’
 - *Matatizo ya upangaji au uratibu*

‘Magari machache, ratiba ya usafiri haikidhi mahitaji ya wana CHMT wote.’ au ‘Mgawanyo wa magari hauridhishi.’

Hatua hii ni ya muhimu sana kwani inaonyesha undani wa kila tatizo na hivyo kuwezesha kuandaliwa kwa ufumbuzi ambao utaliondoa tatizo la msingi angalau kwa kiasi, na siyo kuondoa dalili tu ya tatizo. Tunapendekeza mtumie njia mbili ili kuhakikisha kwamba kila tatizo linaandikwa kwa ufasaha. Njia mojawapo ni kurudiarudia na mkijadiliana nini hasa ni tatizo. Njia ya pili ni kuhakikisha kwamba matatizo yanaandikwa kwa njia ya sentenso fupi za athari zilizotokea.

Kwa mfano badala ya kuandika tu kwamba ‘magari hayatoshi’, andika athari ilioyotokea kwa tatizo hili kuwepo, kwa mfano ‘huduma za vijijini hazitoshi’ au ‘Usimamizi wa vituo vya afya hautoshi.’ Linapoinishwa hivi mtaona kwamba kukosekana usafiri, ingawa ni tatizo, kunachukua uzito mdogo kwani kunaweza kuwa ni moja tu ya matatizo mengi yanayochangia kuzua tatizo kubwa zaidi.

Kitini 1.4

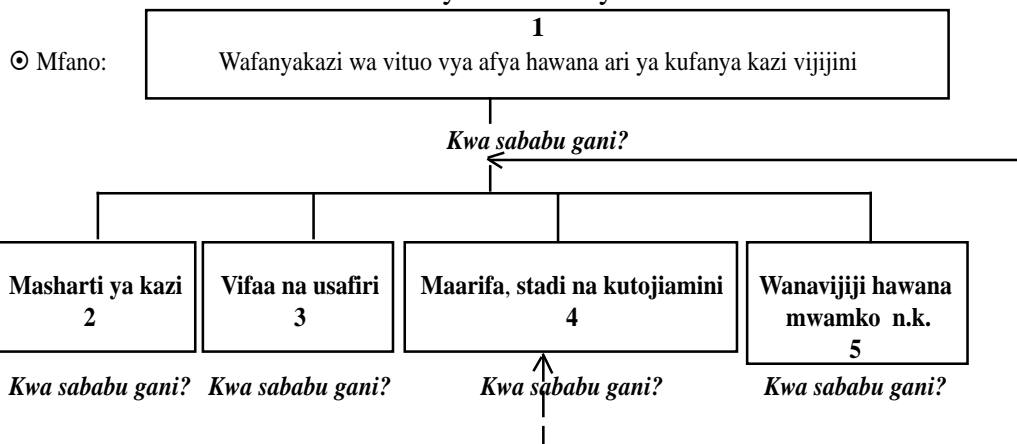
Kuchanganua matatizo

Mpaka sasa mtakuwa mmeorodhesha matatizo kadhaa na mmeamua matatizo yapi ni muhimu yatahitaji kushughulikiwa kwanza. Kazi inayofuata ni kuchanganua matatizo hayo. Kuchanganua ni kulichambua tatizo kwa kina zaidi, hatua kwa hatua ili kuzigundua sababu nyingine ndogo (au vyanzo), ambazo siyo dhahiri, zinazojumuika kulileta tatizo hilo. Matatizo mengi hayasababishwi na sababu moja bali kunaweza kuwa na sababu nyingine zilizofichika zinazochangia kuzua matatizo hayo.

Mtaanza kwa kuafikiana lipi katika matatizo yenu mnaona ni muhimu kutatuliwa kwanza kwa hiyo lipewe kipaumbele, lipi lifuate, na kadhalika. Kwa tatizo lililochaguliwa mtaanza kuorodhesha sababu kuu au za maana zaidi kwanza zikifuatiwa na sababu zinazochangia. Baada ya kuorodhesha hivyo mtazijadili zaidi ili muelewe vizuri zaidi kama kuna sababu nyingine zinazochangia tatizo hilo.

Tunapendekeza kutumia njia ya kuuliza swali '*lakini kwa sababu gani?*' ili kusaidia kupata vyanzo vilivyofichika. Swali hili '*kwa sababu gani?*' mtajiuliza tena na tena kila baada ya kupata jibu. Kwa kufanya hivi mtapata sababu zilizofichika zinazoleta au kuchangia kudumisha tatizo.

1. Uchambuzi huanza kwa kuandika sentenso ya tatizo katika karatasi iliyobandi -kwa ukutani. Kila mwana-warsha atapewa kadi kadhaa. Mkufunzi atakutaka uandike katika kadi yako sababu kuu unayofikiria kuwa ni sababu muhimu inayosababisha tatizo lilioandikwa. Utatakiwa kuandika sababu moja kuu katika kadi kwa ufupi kadri inavyowezekana. Baadaye mkufunzi atapanga kadi hizo chini ya sentenso iliyobandikwa ukutani. Kwa kila sababu muhimu mkufunzi ataendelea kuuliza '*lakini kwa sababu gani?*' Nanyi kila mmoja mtaendelea kuandika majibu katika kadi nyingine ambazo zitabandikwa chini ya sentenso ya awali.



Kwa kila sababu inayotolewa, endeleeni kujiuliza ni nini chanzo au vyanzo vya sababu, kwa kujiuliza '*kwa sababu gani?*' kuna hali hiyo?

-
2. Kadri mnavyoendelea kuchambua matatizo na kuchunguza sababu, mnaweza kuona kwamba mngependa kufanya mabadiliko aidha katika sentenso ya tatizo ya awali, ama katika sababu zilizojitokeza. Pia mnaweza kuona kuna haja ya kubadili mpangilio wa sababu. Hiki ni kitu cha kawaida katika shughuli hizi. Hivyo, mnao uhuru wa kufanya masahihisho hayo.
 - ⊙ Kwa mfano, awali tatizo linaweza kuonekana kuwa limetokana na **ukosefu wa vifaa vya chanjo**. Lakini baada ya uchambuzi na mjadala mnaweza kukuta kwamba vifaa vilikuwepo, bali wahusika wote na chanjo hawakuwa wamefahamishwa kupokelewa kwa chanjo. Huwa tatizo linabadilika na kuwa tatizo la **kutokuwa na utaratibu maalum na wa upesi wa mawasiliano** ndani ya CHMT, na wala sio ukosefu wa chanjo tena.

Pia ikumbukwe kwamba kinachotakiwa ni sababu zinazoleta tatizo na sio dalili nyingine. Kwa mfano kama hakuna utaratibu mzuri wa mawasiliano ndani ya CHMT, wanatimu kutojua ratiba za kazi za wenzao ni dalili ya tatizo na siyo sababu. Cha kufanya, ni kujiuliza kila sababu inapotolewa kama kweli ni sababu au ni dalili ingine ya tatizo linalochambuliwa.

3. Hatua ifuatayo ni ya kupitia kila sababu na kujiuliza “Je, tatizo hili linaweza kutatuliwa hapa wilayani?”

Ingawa ni muhimu kubainisha sababu zote zinazochangia kuleta tatizo, kumbu-keni kutilia mkazo zile sababu ambazo zinawezekana kutatuliwa kutumia nyenzo zinazomilikiwa na CHMT. Utaratibu huu uzingatiwe hata kama utatuzi huo utachangia angalau kidogo katika kuliondoa tatizo.

Sababu zilizopatikana zitanukuliwa na mkufunzi ili ziweze kurejewa katika kipindi kifuatacho ambapo mtatakiwa kukubaliana njia au namna ya kutatua matatizo hayo katika wilaya zenu.

Kitini 1.5

Kuandaa mikakati ya kutatua matatizo

Katika hatua hii ya warsha, mtaanza kuandaa plani za utekelezaji mtakazoanza kuzishughulikia baada ya warsha. Mtarudia kuangalia matatizo muhimu na sababu zinazochangia na mfikirie linaloweza kufanyika ili kupata ufumbuzi wa matatizo hayo. Kumbukeni kuwa ufumbuzi mtakaobuni hapa lazima ukatekelezwe nanyi, yaani CHMT kwa kiasi kikubwa, mkitumia nyenzo mlizonazo.

Katika kuandaa mikakati ya kutatua tatizo itawabidi kurudia mara kwa mara kulitafakari tatizo na ufumbuzi kabla ya kufikia uamuzi wa mkakati unokidhi mahitaji yenu kikamilifu. Muwe huru kuendela na majadiliano ya namna hii. Huenda mtakuta kwamba tena na tena mnalazimika kusahihisha - na pengine kuibadili kabisa - mikakati. Hili ni jambo la kawaida katika upangaji wakati mnapofikiria kipi kinawezekana, ambacho pia kitakidhi mahitaji.

Je, mkakati maana yake nini? Mkakati ni mbinu au njia itumikayo kufikia lengo fulani. Kwa kawaida unaweza kutumia njia nyingi kulifikia lengo lako.

- ⊙ Kwa mfano, ili kuboresha usimamizi (*supportive supervision*) wa zahanati unaweza kutumia aidha ya yafuatayo: kuongeza safari za CHMT za usimamizi; au kuwafundisha wafanyakazi wa vituo vya afya jinsi ya kufanya usimamizi, na kuwaachia wao kazi hiyo baada ya kuwapatia usafiri na vitendea kazi vingine.

Uchaguzi wa mkakati katika NUMA unategemea vigezo viwili. Kigezo cha kwanza ni urahisi wa mkakati huo kutekelezeka kwa kutumia nyenzo ambazo mnazozidhibiti. Cha pili ni umuhimu wa tatizo husika au sababu zake katika kukwamisha utekelezaji.

Mikakati ya kukabili matatizo magumu huwa pia inahitaji ufumbuzi mpana. Hivyo, mnaweza kuwa na mikakati yenye vipengele viwili au zaidi. Kwa mfano, ikiwa ni matatizo yahasuyo fedha, mnaweza kuamua kwamba suluhisho la tatizo lenu ni kuwa na mfumo bora zaidi wa usimamizi wa fedha. Mkakati huu una sehemu au vipengele vitatu:

1. Kukuza uhusiano mzuri na ofisi ya mhasibu wa wilaya.
2. Kubuni mbinu kadhaa za kuwawezesha kupata taarifa za mapato na matumizi na kuelewa utaratibu uliokuwepo ulivyofanya kazi.
3. Kuanzisha utaratibu wa kuweka kumbukumbu nzuri za mapato na matumizi ya fedha.

Wakati mwingine matatizo yaliyochaguliwa yanaweza kuonekana baada ya uchambuzi kwamba yanasababishwa na aidha kitu kimoja au vitu vyenye chanzo kimoja. Inapotokea hivi, mnaweza kukuta kwamba mkakati mmoja tu unatosha kuondoa matatizo mengi. Kwa mfano, kutokuwepo na utaratibu mzuri wa kugawa

vitendea kazi kama vile pesa , usafiri, watendaji, na kadhalika kutasababisha matatizo mengi. Hivyo, mnaweza kuamua kuwa na mkakati mmoja wa kulikabili tatizo hili.

Ni vizuri kukumbuka kwamba zoezi lote hili la NUMA halilengi katika kuwatathmini uwezo wenu. Hivyo, epukeni na kitendo cha kuamua upesi upesi tu kwamba kila tatizo mliliona, mnaweza kulishughulikia. **Badala yake, chagueni matatizo au vyanzo vyake vichache ambavyo vinatatulika kwa nyenzo mlizonazo na ambayo pia ni ya muhimu.** Hili lizingatiwe hata kama awali mnaweza kuona kwamba matatizo ya namna hii ni machache.

Mpaka kufikia hatua hii mtakuwa mmeamua kuwa na mikakati ya ufumbuzi miwili au mitatu. Baadhi inaweza kutekelezeka mapema tu baada ya warsha. Kwa matatizo mengine mtahitaji habari nyingine za ziada au ushauri toka idara nyingine au mkoani kabla ya kuendelea.

Hakikisheni hamuanzi kutekeleza mikakati mingi mara moja. Chagueni idadi ndogo tu ambayo mna uhakika wa kutekeleza kikamilifu na kwa makini. Tunashauri muandae mikakati isiyozidi mitatu ambayo mtaitekeleza katika miezi mitatu ijayo. Kutegemea maendeleo yenu, hapo baadaye mtaweza kuongeza. Kumbuka misemo wa wahenga:

‘Jikune unapojifikia ’ na ‘Mwenda pole hajikwai ’

Plani za utekelezaji

Mmekwishaandaa mikakati mitatu ambayo mtaitekeleza katika miezi 3 ijayo mara baada ya warsha hii. Hatua inayofuata ni kuigeuza mikakati hiyo kuwa plani za utekelezaji.

Plani hizo ziandaliwe kufuata Jedwali 1 lililoambatanishwa. Kielelezo hicho mtakichora katika karatasi kubwa itakayobandikwa ukutani. Kusudi la kufanya hivyo ni kumwezesha kila mmoja katika kundi akione kielelezo na kuchangia katika kutayarisha kila plani.

Mkianzia tatizo linalotakiwa kutatuliwa, mtaorodhesha mikakati yote iliyobuniwa kutatua tatizo hilo. Endapo mkakati wenu una vipengele kadhaa, itawalazimu kuviorodhesha pia hivyo vipengele. Hatua inayofuata ni kuchambua kila mkakati na vipengele vyake katika vitendo. Katika kila shughuli mtahitaji kuamua nani atahusika kukitekeleza, nyenzo gani zitahitajika na lini kitendo hicho kitafanyika. Mtaamua pia ni matokeo gani mnatarajia kuyaona baada ya shughuli hizo kukamilika. Yafuatayo ni maelezo ya namna ya kujaza kila safu ya jedwali:

Maelezo ya tatizo

Andika sentenso ya tatizo kama mlivyokubaliana baada ya kushauriana kwenu: sentenso moja tu kwa kila tatizo.

Mkakati

Andika mkakati uliochaguliwa.

Vipengele vya mkakati

Mkakati ukiwa na vipengele, viandike vyote.

Shughuli

Kila mkakati au vipengele vyake huhitaji kuchambuliwa katika kazi au shughuli za kufanya. Hii inatakiwa ifanyike kwa ukamilifu. Ni vizuri kwenda hatua kwa hatua mkichunguza kila tendo kuhakikisha kazi inakamilika. Kwa mfano, fikirieni mambo yote yanayohitajika katika kuandaa warsha wilayani. Mnapoorodhesha kazi za kufanya, fikirieni kwa uangalifu mtiririko unaofaa kufuatwa: kazi ipi ianze, ipi ifuate na kadhalika mpaka kazi zote ziwe zimewekwa katika mpangilio.

Muda

Itafaa zaidi kutaja kwa tarehe gani kila kazi itaanza kufanyika, na lini inatarajiwa kukamilika. Kabla ya kupanga tarehe maalumu angalieni kalenda ya kazi mlizopanga, kama mikutano ya mkoani, kampeni za chanjo na kadhalika.

Kuna baadhi ya kazi ambazo zitaendelea kurudiwa mara tu zitapoanzishwa, kwa mfano kuendesha mikutano ya kila mwezi ya CHMT. Kazi nyingine hukamilika baada ya muda maalum. Kwa kazi kama hizo zinazoisha baada ya muda maalum, zitajwe tarehe zinazotazamiwa kazi hizo kuanza na kukamilika. Kama haiwezekani kufanya hivyo kwa uhakika, andikeni kadirio k.m. ‘kabla ya mwisho wa mwezi Januari’ au ‘katikati ya tarehe 15 Machi na tarehe 31 Machi’. Kumbuka msipange kazi nyingi mno katika kipindi kimoja.

Mhusika

Kwa kila tendo lililoorodheshwa fikirieni nani nani atahusika kulifanya au kuhakikisha kwamba linafanyika. Hatua hii ni ya muhimu sana na mnashauriwa muifanye kwa makini. Kila baada ya mtu kupewa jukumu, achukue muda kutafakari kama kweli atakuwa na muda unaohitajika. Awe huru kupendekeza vingine, akiona hataweza. Msiandike CHMT kama mhusika, kwani mkifanya hivyo bado haijabainika nani atafanya nini, na hatimaye pengine hakuna kitakachofanyika.

Mnapoandika zaidi ya mtu mmoja, bado mnahitaji kuonyesha nani ataongoza kikundi hicho. Hakikisheni pia hamtamrundikia kazi nyingi mtu mmoja tu, kama vile Mganga Mkuu wa Wilaya.

Nyenzo

Mikakati yote iliyochaguliwa kwa kuzingatia matumizi ya nyenzo, vitendea kazi vilivyo chini ya uwezo wa CHMT kupatikana. Hata hivyo shughuli nyingine zitahitaji ama fedha za nyongeza kutoka utawala wa wilaya au toka kwa Mganga Mkuu wa Mkoa. Hakikisha unaweka ukumbusho katika safu hii endapo utafikiria rasilimali za ziada kama hizi zitahitajika.

Matokeo yanayotarajiwa

Mwisho, lazima muandike nini mnatazamia kitokee kwa kila kitendo muhimu katika plani nzima. Ni muhimu kwa kila mjumbe wa CHMT kujua matokeo gani yanatarajiwa. Msifikirie kumalizika tu kwa plani ya utekelezaji bali lililo muhimu zaidi ni kufikiria matokeo yanayotarajiwa na jinsi gani yatavyosaidia kuliondoa tatizo husika.

Jedwali 1. Plani ya utekelezaji ya NUMA (Muundo 1)

Maelezo ya tatizo:

Mkakati 1:

Kipengele cha mkakati 1A:

Shughuli	Muda	Mhusika	Nyenzo	Matokeo
	Toka	Mpaka		Yanayotarajiwa

Kipengele cha mkakati 1B:

Shughuli	Muda	Mhusika	Nyenzo	Matokeo
	Toka	Mpaka		Yanayotarajiwa

NB. Vipengele 1A na 1B ni vya mkakati mpana. Wakati mwingine kutakuwa hakuna haja ya kuwa na kipengele zaidi ya kimoja.

Mwisho wa warsha

Mpaka kufikia hapa, mmeshaichagua mikakati mtakayotumia katika kutatua matatizo muhimu katika wilaya zenu. Hata hivyo, kazi ya maana zaidi bado haijafanyika. Kazi hii ni **utekelezaji** wa mipango mliyotayarisha.

Katika miezi mitatu ijayo, mtakuwa mkitekeleza kazi kadhaa zilizoandaliwa katika warsha hii. Baadhi ya kazi zitamalizika baada ya muda mfupi. Nyingine zitachukua muda mrefu zaidi kwa sababu ya maandalizi ya awali, kwa mfano, kukusanya taarifa za ziada itakayowawezesha kuandaa mikakati na mipango iliyokamilika. Kadhalika, kadri itakapobidi mtakuwa mkiwasiliana na idara nyingine wilayani na kuomba ushauri au maelezo zaidi toka kwa wakuu wenu.

Wakati wa utekelezaji, jiulizeni mara kwa mara jinsi gani mtajua kama mnafanikiwa kutekeleza mikakati yenu. Jiulizeni kuhusu vigezo ambavyo mtavitumia kupima ufanisi. Pia mjiulize kama utekelezaji wa mipango yenu ya kuimarisha uongozi inaleta matokeo mliyoyatarajia. Kama mambo hayaendi mliyotarajia, anzeni kufikiria ni kwa sababu gani inakuwa hivyo.

Ili kuwasaidieni kuangalia maendeleo yenu, mtatembelewa mara kwa mara na wakufunzi au uongozi wa Mkoani. Mtashauriana kuhusu msaada wowote mnaohitaji ili kufanikisha utekelezaji wa mipango yenu. Kumbukeni kwamba mkikwama, siyo lazima msubiri mpaka mtakapotembelewa. Pindi tu mkiona mmekwama, tumeni maombi ya msaada kwa wakufunzi haraka iwezekanavyo.

Siku moja tu kwa ajili ya warsha, itakayofuata ambayo itafanyika baada ya miezi mitatu hivi andaeni taarifa fupi ya maendeleo. Taarifa hiyo iwe na vipengele vifuatavyo kwa kila mkakati, na kwa kila kitendo au kazi katika plani ya utekelezaji:

- Kazi iliyopangwa
Mlipanga kufanya nini?
- Mafanikio
Kazi hiyo mlifanikiwa kuifanya ?
- Vikwazo
Vipingamizi au vikwazo gani mlikumbana navyo?
- Utatuzi wa vikwazo
Mlichukua hatua gani kukabiliana na kila kikwazo?

Tunawatakia kila la heri katika utekelezaji wa plani zenu!

Maelezo kwa wakufunzi

Plani ya warsha

Kitini 1.1

Kuna vipindi aina mbili kwa kawaida katika kuendesha warsha. Aina ya kwanza ni darasa la pamoja au *plenary*, pili ni kazi za vikundi.

Warsha hii, na zingine zote, inianza kwa kipindi cha pamoja ambapo muhtasari wa NUMA unawasilishwa. Kadhalika yanatolewa maelezo ya mwanzo ya warsha.

Kila kipindi cha kazi za vikundi kinatanguliwa na maelezo yanayotolewa katika darasa la pamoja. Baadaye, washiriki wanagawanywa katika vikundi vya watu wasiozidi wanne kwa ajili ya kazi kuchanganua matatizo na kuandaa mikakati pamoja na kupanga utekelezaji. Maelezo zaidi kuhusu kazi ya uchambuzi wa tatizo yametolewa hapo chini.

Kipindi cha mwisho cha “Baada ya warsha” kifanyike kikamilifu.

Utambuzi wa matatizo

Kitini 1.3

Njia inayotumika katika kazi hii ni ile ya kumtia moyo kila mjumbe wa CHMT ili aweze kuchangia katika utambuzi wa matatizo yawagusayo wajumbe wote mara kwa mara. Hatua ya kwanza ni kuanza na matukio maalum, au mikasa iliyotokea kazini na ya kikazi. Mtindo huu huwawezesha wajumbe kutambua matatizo ya kawaida kutokana na mazingira ya kila siku ya kufanya kazi. Pia misamiati migumu inayotumika mara kwa mara katika maelezo ya tatizo kama vile uratibu (*co-ordination*), fungamanisha (*integration*) na Ushiriki (*participation*) inaeleweka vizuri na washiriki.

Matukio maalum

Kwa kuanzia, kila mjumbe aandike maelezo mafupi ya matukio maalum mawili au matatu yaliyotokea karibuni akiwa kazini. Sisitiza kwamba hakuna mtu yeyote atakayesoma maelezo hayo bali wanayaweka kama kumbukumbu tu. Matukio yatakayoandikwa yawe ni yale ya visa au mikasa ambavyo vilileta hisia kali. Hisia hizo zinaweza kuwa za hasira au za kukata tamaa, kwa mfano, hisia zile ambazo mtu hupata akiaswa kwa kuonewa. Mathalani hisia za hasira huweza kumpata mtu ikiwa atakataliwa kutekeleza kazi inayoeleweka ambayo ametumia wiki nyingi kuiandaa. Katika kuandika haya matukio inatakiwa kuorodhesha kilichotokea, mhusika alikuwa nani, pamoja na ni kwa sababu gani tukio hilo ni muhimu. Toa dakika 30 kwa ajili ya kazi hii.

Kuandaa sentenso za maelezo ya tatizo

Uandaaji wa sentenso za tatizo huwa mgumu na huchukua muda mrefu, kwani ili kupata sentenso ambazo ni yakinifu kutahitajika kujirudiarudia. Tilia mkazo

kwamba zikiandaliwa sentenso fupi na yakinifu za matatizo zitawasaidia sana hapo baadaye katika uchambuzi wa tatizo na hatimaye katika kutafuta suluhisho. Sentenso za tatizo ziwe wazi zikionyesha ni kipengele gani cha tatizo ambacho kikundi kinataka kuangalia, baina ya aina tatu kuu zilionyeshwa katika kitini 1.3.

CHMT nyingi zitaanza kwa kutengeneza orodha ndefu za matatizo na mara nyingi itabidi kuingilia kati na kulifupisha zoezi hili. Mara kwa mara matatizo hutajwa kwa neno moja au mawili tu kama vile “uratibu”, “usimamizi”. Mara nyingi huwa ni mlolongo wa matatizo ya ukosefu wa hiki au kile, kwa mfano, petroli, uongozi, usafiri na kadhalika. Jambo la kuchunga hapa ni kuepuka na kuanza kuweka vipaumbele kwa kutazama matatizo yapi yana uzito zaidi. Kufanya hivi kunaweza kusababisha kuachwa kwa matatizo mengi ya muhimu yaliyopendekezwa na baadhi ya wajumbe mapema mno, yaani kabla ya wakati wake wa kubagua au kutupa matatizo mbalimbali. Nia hapa ni kuwaongoza washiriki ili kila mmoja kati yao apate upeo wa matatizo yote ya kawaida baina ya yale yaliyomo katika orodha ya mwanzo.

Mjadala unaanza kwa kila mmoja kueleza maana ya tatizo moja aliloorodhesha. Pia aeleze jinsi tatizo hilo lilivyoathiri kazi. Wakati huu mkufunzi atakua anasikiliza kwa makini, na kwa kufanya hivyo inawezekana kuyatambua matatizo ya msingi, na pia hofu na hisia zingine tofauti za washiriki. Hatimaye mkufunzi atoe maoni yake katika kikundi kufuatana na alivyoelewa kwa kuuliza maswali. Kwa mfano, baada ya orodha ndefu ya ukosefu wa hiki na kile kutolewa, uliza “Inavyoonyesha CHMT ina shida nyingi sana za ukosefu wa vifaa. Mmeerodhesha ukosefu wa usafiri, fedha na madawa. Je, mnachotaka kufanya ni kutafuta fedha na nyenzo za ziada, au kutumia kwa tija zaidi kidogo mlichochacho?”

Kwa kutumia maswali na majibu, pamoja na mapendekezo, inawezekana kuwaongoza wajumbe katika uandishi wa sentenso za matatizo yao. Wakati mwingine wanaweza wakaandikiwa rasimu au pendekezo za sentenso ili wazijadili au kuzirekebisha. Baada ya yote kuna haja ya kukumbuka kwamba kazi kubwa ya mkufunzi ni kuongoza na kufafanua siyo kuziambia CHMT matatizo yao ni yapi au yangepaswa kuwaje.

Kuchanganua tatizo kwa mbinu ya *lakini kwa sababu gani?* Kitini 1.4

Wakati wa kuandaa kipindi hakikisha kuwa kila sentenso ya tatizo imeandikwa vizuri katika karatasi moja kubwa. Hakikisha unavyo vifaa vitakavyowawezesha kubandika na kupanga vipya kadi zilizotumiwa na CHMT.

Mbinu yenyewe ni rahisi sana na wana-CHMT wengi watakuwa wamewahi aidha kuitumia au kuona ikitumika. Kwa kuanzia na tatizo la msingi watake wajumbe wa CHMT wataje kitu kilichosababisha tatizo hilo kwa kujibu swali “*kwa sababu gani?*” lipo hilo tatizo? Kwa kila chanzo au kisababishi kinachopendekezwa endelea kuuliza, lakini *kwa sababu gani?* Matumizi ya kadi ndogo humwezesha kila mmoja kutoa mchango dhahiri katika kuchanganua. Wajulishe washiriki kwamba wawe

huru kutaja mara tu kila kinapojitokeza kabla ya kukitafakari sana. Hiki ni kipindi cha ‘chemsha bongo’ au *brainstorming*. Wajumbe wasukumwe na kutiwa moyo ili wawe wabunifu na kuandika majibu mengi iwezekanavyo kadiri wanavyofikiria.

Ili kupata ufanisi zaidi katika kutumia mbinu hii, washiriki waandike sababu moja tu katika kila kadi. Wafanye hivyo kwa kutumia maneno machache sana kadiri iwezekanavyo kwa kutumia herufi kubwa. Bila kutumia herufi kubwa itakuwa vigumu kwa baadhi ya wajumbe kuzisoma kadi, na hivyo ukapoteza lengo la njia yenyewe.

Kabla ya kila kadi kubandikwa, mkufunzi aisome kwa sauti ili wote wasikie.

Baada ya safu ya kwanza, kila baada ya kuisoma kadi, wajumbe waulizwe mahali pa kuibandika kulingana na zilizotangulia. Hii inawafanya wajumbe wote washiriki katika shughuli ya uchambuzi. Kadi zenye mtazamo unaofanana zisitupwe bali zibandikwe karibu katika fungu. Kadiri mapendekezo mengi yanavyotolewa, kadi nazo zipangwe ili kuonyesha uhusiano uliopo kati ya sababu mbalimbali. Ni muhimu kuufanya uchambuzi kuwa wa manufaa. Mkufunzi awe macho kuzima majadiliano yanayoelekea katika mizunguko isiyoisha. Hata hivyo, ki msingi, sababu zote zipate nafasi ya kujadiliwa hata kama hazitakuwa na manufaa. Mara nyingi uamuzi wa kuiacha hoja moja au nyingine, hutolewa na aliyeitoa hoja, endapo ataulizwa maoni yake.

Uchambuzi wote ukikamilika, kazi inayofuata ni kutambua wapi CHMT inaweza kubadili hali iliyopo. Ili kufanya hivyo, pitia sababu zote moja hadi nyingine kwa mlolongo wenye mpangilio ukiwa na CHMT. Kisha kwa kila sababu, waulize wana-CHMT kama wanaweza kuibadili kwa kutumia uwezo wao, wakitilia maanani hali halisi ya rasilimali wanazozimiliki na ufinyu wake. Sababu hizo zote zionyeshwe kwa kuwekwa alama.

Mara nyingi, mengi kati ya matatizo yana vyanzo vinavyofanana. Iwapo muda unaruhusu uchambuzi ufanywe kwanza wa matatizo angalau mawili, ikiwezekana chambuzi hizo zibandikwe katika ukuta moja baada ya nyingine, bega kwa bega . Hii itasaidia katika shughuli ya ubunifu wa mikakati katika kipindi kinachofuatia. Njia nyingine ni mkufunzi kutayarisha chati , au kuwaelekeza washiriki katika vikundi kutayarisha chati ya uchambuzi katika karatasi kubwa zilizoungwa kwa gundi, baada ya kukamilika shughuli ya uchambuzi.

Kuandaa mikakati

Kitini 1.5

Kama ilivyo katika kuchanganua tatizo, ni muhimu kwa wajumbe wote wa CHMT kuchangia katika shughuli ya kuandaa mikakati. Kwa jinsi hii, mikakati yote itakayobuniwa ibandikwe ili ionekane na wana-CHMT wote. Kadhalika uhusiano wowote uliopo kati ya mikakati hiyo uelezwe. Watake wajumbe wa CHMT kuandika kila mkakati unaopendekezwa kwa maneno machache katika kadi ndogo, kama walivyofanya katika kipindi cha kuchambua tatizo. Kadi za mikakati zipangwe tena katika mafungu.

Mikakati ya kuboresha upangaji, au uratibu mara nyingi hupendekezwa., na inaweza ikajitokeza ikihusiana na zaidi ya tatizo moja. Mikakati inayofanana kama hii iwekwe katika vikundi. Kitendo hiki cha kuiweka pamoja kinaweza kubainisha kwa wajumbe kuwa mkakati mmoja wa jumla unaweza kukabili matatizo ambayo hapo awali hayakuonekana kuwa na uhusiano au matokeo katika vipengele vinginevyo vingi vya kazi. Kwa kutumia kadi ni rahisi pia kuonyesha kwamba mkakati mmoja wa jumla unaweza ukawa na vitu vingine (Rejea mfano wa uendeshaji fedha katika kitini 1.5).

Plani za utekelezaji

Kitini 1.6

Kitini cha sita kinaingiza muundo wa uandaaji plani za utekelezaji (Jedwali 1). Kabla ya kipindi kuanza, mlinakili jedwali hili katika karatasi kubwa na kuibandika ukutani ili washiriki wote waweze kujumuika katika uandaaji wa plani. Uandaaji wa plani za utekelezaji kwa undani ni kazi inayotumia muda mrefu ili kufanywa kikamilifu.

Ili kazi ifanyike vizuri kila mshiriki agawiwe kadi ndogo ndogo zipatazo 15, ambazo atazitumia katika kutoa mchango wake. Waelekeze washiriki kuandika katika kadi hizo shughuli zinazotakiwa, kila kadi iwe na shughuli moja tu. Kinachofuata ni kuzikusanya kadi zote na kuzibandika ukutani. Kama katika zoezi la kutambua matatizo na kubuni mikakati, kadi zenye vitendo vinavyofanana ziwekwe pamoja. Baadaye kikundi kiongozwe ili kipange shughuli kwa mtiririko kufuatana na ratiba ya shughuli, yaani ipi ianze na zipi zifuate kimpangilio. Likitimia zoezi hili, kinachofuata ni kuandika shughuli zote – kufuata mtiririko uliokubaliwa - katika safu ya kwanza katika jedwali kubwa lilobandikwa ukutani. Hatimaye washiriki waelekezwe ili kukamilisha vipengele vingine katika plani likamilifu. (Rejea katika kitini 1.6, kwa taarifa zaidi kuhusu kila kipengele cha Jedwali 1).

Wakati wote wa kuandaa plani za utekelezaji, kazi kubwa ya mkufunzi ni kuhakikisha kuwa wajumbe wa CHMT wanazingatia kikamilifu uhalisi wa mambo. Wakumbushwe, mara kwa mara, kwamba wanatengeneza mipango yao wenyewe, ambayo watawajibika nayo kiutekelezaji, hivyo inawabidi wafikiri kwa makini uwezo wao na nyezo zao. Wahimizwe kujiuliza maswali ya kukosoa yakiwa kama sehemu ya shughuli ya uandaaji, kwa mfano “Hivi kweli kuna muda wa kuweza kufanya shughuli hii?”... “Kuna mambo gani mengine tuliyopanga au tunayotarajia kufanya kwa muda huohuo?”... “Hivi wafanyakazi wetu wana stadi zinazohitajika?” “Yapi yafanywe kwanza?” “Je, ni lazima kuomba kibali?” ... “Je, wenzetu (wa sekta zingine) watashirikiana nasi, vipasavyo?”... na kadhalika. Ili kuhakikisha kuwa kila mmoja katika timu anahusishwa katika utekelezaji ni muhimu kwamba wote washiriki kikamilifu katika uandaaji wa mipango. Kazi ya mkufunzi ni kuhakikisha kwamba kupanga huku hakuhodhiwi na mtu mmoja au kikundi cha wachache tu.

Jedwali 2 linatoa mfano wa plani ya utekelezaji iliyokamilishwa.

Jedwali 2. Mfano wa plani ya utekelezaji iliyokamilishwa

Mkakati 1: Anzisha mfumo wa usimamizi toka katika vituo vya afya (RHCs)

Kipengele cha mkakati 1A: Kiombwe kibali rasmi toka mamlaka ya Halmashauri ya Wilaya

Shughuli	Muda	Mhusika	Nyenzo	Matokeo yanayotarajiwa
CHMT itayarishe mapendekezo yatakayo wasilishwa katika Halmashauri	15-17/12	DHS	-	Waraka wa mapendekezo
Wasilisha mapendekezo katika DMT na kuomba kibali	21-22/12	DMO	-	Kibali rasmi kimetolewa
Kipengele cha mkakati 1B: Endesha mafunzo ya wiki 3 ya usimamizi kwa ajili ya wafanyakazi wa vituo vya afya				
Shughuli	Muda	Mhusika	Nyenzo	Matokeo yanayotarajiwa
Chagua na kuwatarisha Wajumbe 3 wa CHMT kuwa Wakufunzi	15/12-02/01	DMCHC	- Vitabu rasmi - Ukumbi - Vifaa vya kuadikia	Wakufunzi 3 waliojitayarisha kwa mafunzo
Chagua mwanafunzi mmoja toka kila kituo na wajulishwe	15/12-02/01	DHO	-Usafiri -Posho	Wanafunzi wamechaguliwa na kupelelewa taarifa ya kozi
Andaa warsha ya mafunzo vimetayarishwa	21/12-02/01	DTLC	-	Ukumbi, vifaa na pesa za posho
Endesha warsha ya mafunzo amepata stadi za usimamizi	07-21/01	DACC	Ukumbi, vifaa Posho	Mfanyakazi mmoja toka katika kituo

Somo 2

Kidokezo

Warsha ya pili ina vipindi vya kudadisi matokeo ya utekelezaji uliyofuatia warsha ya kwanza, na kurudia kuyaandika matatizo kwa ufasaha zaidi. Pia, kutakuwa na kubadilisha au kupanua mikakati. Kadhalika utafanywa uchunguzi wa uhusiano uliopo kati ya uimarishaji uongozi na utoaji huduma za afya. Hatimaye kutakuwa na maandalizi ya plani za utekelezaji ilizorekebisha ambazo zitatekelezwa kwa kipindi kifuatacho cha miezi sita hadi saba.

Kudadisi utekelezaji ulivyokwenda pamoja na matatizo yaliyojitokeza huwawezesha washiriki kujifunza kutokana na uzoefu wao, iwe wa fanaka ama mara nyingine wa kutofanikiwa. Kwa njia hii, watabaini na kutayarisha orodha ya mafunzo waliyoyapata. Mafunzo haya yatatumika kwa ajili ya kuboresha upangaji wa mikakati ya kutatua vikwazo.

Washiriki pia watajifunza jinsi ya kupima uhusiano kati ya kuboresha menejimenti na kuongezeka kwa ufanisi wa huduma za afya na watapima ufanisi wa mikakati yao. Ili kufanya hivi, watajifunza jinsi ya kutumia chombo kipya kitiwacho **matriki ya shughuli za afya**.

Kadhalika watajifunza umuhimu wa kuwa na desturi ya kuirejea na kuirekebisha mipango mara kwa mara kutokana na uzoefu waliopata wakati wa utekelezaji.

Kitini 2.1

Ratiba ya warsha

Siku 1

Kujisajili na kugawa ratiba ya warsha (Kitini 2.1)

Mapitio ya NUMA (Muhtasari)

Utangulizi wa Warsha (Kitini 2.2)

Maelezo mafupi ya ripoti ya utekelezaji
(Angalia kitini 7 cha warsha ya kwanza).

Kipindi cha kazi: Mafunzo ya kuboresha upangaji
na utekelezaji (Masaa 2) (Kitini 2.3)

Siku 2

Kipindi cha kazi: Matriki ya shughuli
za afya (Kitini 2.4)

Kipindi cha kazi: Mapitio na kurudia kuandika matatizo (Kitini 2.5)

Siku 3

Kipindi cha kazi: Marekebisho ya mikakati (Kitini 2.6)

Siku 4

Kipindi cha kazi: Mipango ya utendaji (siku moja) (Kitini 2.7)

Siku 5

Kutayarisha bajeti (Kitini cha bajeti)

Baada ya Warsha (saa 1) (Kitini 2.8)

Utangulizi

Shughuli ya mwanzo katika warsha hii ni kutathmini maendeleo yaliyopatikana katika utekelezaji wa mipango ya awali. Malengo ya kufanya hivyo ni kutambua mafunzo mliyoyapata kuhusu upangaji na utekelezaji. Baadaye mtayatumia mafunzo hayo ili kutayarisha mikakati na mipango bora zaidi itakayotekelezwa katika miezi sita ijayo.

Ili kufikia katika mafunzo, mtafanya vifuatavyo:

- Kupitia matatizo mliyokumbana nayo wakati wa utekelezaji wa mipango iliyotoka katika warsha ya kwanza.
- Kugeuza kasoro zilizojitokeza kuwa mafunzo ambayo yatawezesha utayarishaji wa mikakati na mipango madhubuti zaidi.
- Kuyapitia tena matatizo mliyochagua kama kipaumbele, na mjiulize kama bado yana umuhimu, au la.
- Kujadili kuhusu uhusiano uliopo kati ya mipango tofauti ya utoaji wa huduma za afya na ile ya kuboresha menejimenti.
- Kupitia tena na kurekebisha mikakati ikibidi, na kuandaa mipango ya utekelezaji iliyo aidha mipana zaidi au yakinifu zaidi.

Kitini 2.3

Mafunzo ya upangaji na utekelezaji wenye ufanisi zaidi

Hivi punde tu mmetoa taarifa ya maendeleo ya utekelezaji wa mipango yenu ya kuboresha uongozi mliyoandaa katika warsha ya kwanza.

Inawezekana kulikuwa na baadhi ya shughuli mlizokusudia kuzifanya lakini hazikukamilika. Inawezekana pia kuna shughuli mlizozifanya ambazo hazikuwa na matokeo mliyoyatarajia. Nia ya kipindi hiki ni kuchambua kwa undani matatizo yaliyowapata katika utekelezaji wa mipango yenu ya ufumbuzi. Baadaye katika warsha, mtapata nafasi ya kupitia matokeo ya mikakati yenyewe.

Anzeni kwa kuyapitia tena yale mliyopanga kufanya moja baada ya lingine. Jiulizeni na kujibu maswali yafuatayo kwa kila mkakati, kipengele kwa kipengele, mpaka mvimalize vyote:

- Je, tulikuwa tunajaribu kupata matokeo gani?
- Je tulifanikiwa?
- Kama tulifanikiwa, ni sababu zipi zilitusaidia mpaka tukafanikiwa?
au
- Kitu gani kilitukwamisha?

Kumbukeni kuwa nia ya zoezi hili siyo kutengeneza orodha nyingine ya matatizo ya uendeshaji ambayo yanaikabili CHMT. Nia ni kudadisi sababu zilizokwamisha kutekelezwa kwa mipango ya kwanza kama mlivyotarajia.

Hatua inayofuata ni kupitia sababu hizo zilizoleta mafanikio au kushindwa. Mkitumia sababu hizo jaribuni kufikia mafunzo ya jumla kuhusu shughuli nzima ya upangaji na kufanikiwa kwa utekelezaji wa mipango.

Kama mlivyofanya katika hatua ya kutambua matatizo, hapa pia mnaanza na matukio na kudadisi mpaka mfikie funzo au mafunzo. Jiwekeni katika nafasi ya kumpa ushauri mtu mwingine ambaye ndio anaanza sasa shughuli hizi za upangaji na utekelezaji. Ili afanikiwe, vitu gani kwa jumla mtamshauri avizingatie? Vipi aviepuke? Vipi avikumbuke wakati wote?

Kama ilivyotajwa hapo juu, somo hili linatoa nafasi muweze kujifunza kutokana na uzoefu wenu wa kupanga na kutekeleza, uwe wa mafanikio, au la. Baadaye katika warsha hii mtapata nafasi ya kuyatumia mliyojifunza ili kuboresha mipango yenu na utekelezaji wake.

Baadhi ya mafunzo yaliyopatikana na uzoefu wa CHMT nyingine yameorodheshwa hapa chini kama mifano.

1. Hakikisheni kwamba mmeandika kwa ufasaha kila shughuli au jukumu katika plani zenu za utekelezaji. Kadhalika:
 - Msimrundikie Mganga Mkuu wa Wilaya kazi zote;
 - Mnapogawa majukumu, toeni muda kwa ajili ya majadiliano;
 - Hakikisheni kuwa wahusika wanahamasika kuzifanya shughuli walizopangiwa.
2. Msifikirie kuwa kila mmoja anaelewa yaliyomo katika barua za sekula.
3. Zigaweni shughuli pana katika vipengele tofauti vya kazi ndogo ndogo. Vipangeni vipengele katika mtiririko unaostahili. Pangeni muda wa kutosha kukikamilisha kila kipengele.
4. Mnapopanga, lazima mfikirie matokeo gani mnayoyatarajia baada ya kutekeleza kila mpango, pamoja na jinsi gani mtafuatilia maendeleo ya utekelezaji.
5. Kazi za kamati mbalimbali mnazoziteua lazima zielezwe vizuri wakati wa upangaji.
6. Pangeni kwa kuzingatia nyenzo mlizonazo. Fikirieni kila kitu kitachohitajika ili kukamilisha kila kazi. Iwapo mnashuku kwamba mtachelewa kupata fedha mlizoomba, hakikisheni kwamba hili linatiliwa maanani wakati wa kupanga.
7. Pia mnapotayarisha mipango zingatieni yafuatayo:
 - Wekeni muda wa akiba mtakaotumia kutekeleza shughuli ambazo hamkuzipanga. Pamoja na hivyo,
 - Msipange kutekeleza shughuli nyingi ambazo hazimo katika mipango yenu, la sivyote mtajikuta hamna muda na nyenzo nyingineza kushughulikia vipaumbele vyenu.
8. Tengeni muda kwa ajili ya kukutana na wakubwa wenu wa kazi na watu wa idara nyingine.
9. Hakikisheni kuwa kuna uwiano kati ya wingi au upana wa mipango mnayoitayarisha na uwezo wenu wa kutekeleza.
10. Zaidi ya yote kumbukeni kwamba mnaweza kuibadili mipango yenu inapobidi.

Matriki ya shughuli za afya

Ili kuelewa matriki ya shughuli za idara ya afya ni vizuri kuanza na maelezo mafupi ya muundo wa idara ya afya. Shughuli zote za idara ya afya zinagawanyika katika mafungu mawili makubwa. Kundi la kwanza ni zile programu mbalimbali ambazo zinaeleza kwa kitaalamu nini itafanyika, na taratibu gani zitafuatwa katika kutoa **huduma za afya** tofauti. Mfano wa shughuli hizi ni chanjo na tiba ya malaria. Hizi ndizo **shughuli za kitaalamu**, au *technical functions au interventions*. Kundi la pili linahusika na rasilimali, vitendea kazi au kwa ujumla **nyenzo**, zinazohitajika ili kuwezesha shughuli za kitaalamu kutekelezwa. Shughuli hizi zinajumlisha kuzitafuta nyenzo, kuzitunza, kuzigawa, au kwa ujumla kuziweka tayari wakati wote. Hizi zinaitwa **shughuli za kutegemeza** au *support functions*. Zinaitwa hivyo kwani matokeo ya shughuli hizi lazima yawepo ili kusaidia, au kutegemeza utekelezaji wa shughuli za kitaalamu. Mara nyingi shughuli tofauti ziwe za kitaalamu au za kutegemeza - huwa ni za idara au kitengo husika katika wizara ya afya.

Kama itakavyoonekana katika zoezi lifuatalo matriki ni jedwali ambalo linafanana na solo ya bao.

Jinsi ya kutayarisha na kutumia matriki ya shughuli za afya

- Anzeni kwa kuorodhesha na kugawa vitengo na shughuli tofauti za Wizara ya Afya chini ya vichwa viwili: shughuli za kitaalamu na shughuli za kutegemeza. Baadaye, mtaipitia orodha ya vitengo na shughuli kadhaa za Wizara ya Afya, na mbele ya kila kipengele mtaandika herufi **T** mbele ya shughuli ya kitaalamu, au **G** mbele ya shughuli za kutegemeza.
- Baada ya hapo mtachora jedwali linaloonyesha kazi hizi mbili. Shughuli za kitaala-amu ziorodheshwe katika safu ya kwanza juu kwenda kulia na shughuli za kutegemeza katika safu ya kwanza kwenda chini kama ilivyoonyeshwa katika Jedwali 4, ambalo linaitwa **matriki ya shughuli za afya**. Mkiuangalia huu mchoro kwa makini mtaona jinsi gani kuboreka kwa kazi za huduma kutegemeza kunaweza kufanikisha utoaji wa huduma za afya ambazo ndiyo shughuli za kitaalamu.
- Andikeni kila mkakati mmoja katika kadi moja. Hatua inayofuata ni kuweka kila kadi katika chumba cha idara au shughuli ya kutegemeza ambazo zinaoana na mkakati. Baada ya kufanya hivyo, angalieni kielelezo mlichotayarisha kwa makini. Mtakuta kwamba mikakati mingi mliyoibuni itaangukia katika kundi la shughuli za kutegemeza.
- Hatua inayofuata ni kujiuliza kwa pamoja ikiwa mikakati yenu ya kutegemeza imenufaisha utekelezaji wa huduma za kitaalamu. Fanyeni hivyo kwa kila huduma ya kitaalamu. Pia mnapoona kumekuwa na manufaa,

jiulizeni ni jinsi gani manufaa hayo yamepatikana. Kila mnapoona kumekuwa na manufaa wekeni alama ya kujumlisha (+) katika chumba au vyumba husika, yaani kile ambacho mnaona mkakati huo umesaidia katika utekelezaji wa shughuli za kitalaamu. Wekeni alama moja mpaka tatu za kujumlisha kutegemea na ukubwa wa kiasi cha manufaa.

Baada ya kumaliza zoezi hili inaweza kudhihirika kwamba mikakati yenu imesaidia shughuli nyingi za kitaalamu kuliko mlivyotarajia.

- Kwa mfano, iwapo mfumo wa usimamizi wa usafiri umeboreka, basi kutakuwepo na manufaa katika utekelezaji wa mipango mingine mingi ya kitaalamu. Mtaitumia tena matriki ya shughuli za afya mfikapo katika kitini 6, ambapo mtaitumia kama orodha ya kukagulia ukamilifu wa mikakati yenu.

Kitini 2.5

Kurejea na kurekebisha matatizo yaliyopewa kipaumbele

Utangulizi

Katika kipindi hiki mtaangalia upya umuhimu wa matatizo ya awali na usahihi wa maelezo ya matatizo hayo mliyoorodhesha na kuyashughulikia katika warsha ya kwanza.

1. Kwa pamoja kama kikundi mnatakiwa kuamua:
 - Iwapo bado mnafikiri kwamba kila tatizo mlilolichagua ni muhimu.
 - Iwapo mnaridhika kwamba kila tatizo limeelezwa bayana na kwa makini.
 - Iwapo mnapenda kubadilisha tatizo lolote mnalolishughulikia au kuongeza mapya kufuatana na uzoefu mlioupata baada ya kipindi cha utekelezaji kilichofuatia warsha ya kwanza. Pia mnaweza kuanza kulishughulikia tatizo jipya ambalo ni nyeti, lililojitokeza baada ya warsha ya kwanza.
2. Kufuatana na majadiliano yenu mnatakiwa kutoa **orodha** ya sentenso za matatizo ambayo inaweza kuwa ina sifa moja kati ya zifuatazo:
 - Ina matatizo yale yale ya mwanzo, lakini yamerekebishwa kwa kuelezea tatizo kwa ufasaha zaidi.
 - Ina badiliko la tatizo moja (au zaidi) ambalo mnafikiri halina kipaumbele tena kulinganisha na matatizo mapya (yaliyojitokeza) na pengine ni ya dharura na yanahitaji ufafanuzi wa haraka zaidi.
 - Inafanana kwa kiasi kikubwa na orodha mliyoitayarisha katika warsha ya mwanzo.

Kitini 2.6

Kurejea na kurekebisha mikakati

Utangulizi

Kipindi hiki kinafanana na kilichopita, bali mtaipitia mikakati ya ufumbuzi badala ya matatizo. Angalieni upya mikakati mliyobuni katika warsha ya kwanza. Tumieni hatua zifuatazo katika zoezi hili.

1. Mlijadili kila tatizo na kuangalia iwapo mikakati ya utatuzi mliyochagua mwanzo ilikuwa ni sahihi na yenye uwezo wa kuleta ufanisi. Nyote mkichangia, mnatakiwa kuamua moja kati ya vifuatavyo kwa mikakati yote mliyoanza kuishughulikia, mmoja baada ya mwingine:
 - Kuendelea nao mkakati ule ule bila ya mabadiliko.
 - Kuupanua mkakati kwa kuongezea vipengele vingine.
 - Kuubadilisha mkakati kufuatana na uzoefu mlioupata wakati wa utekelezaji.
 - Kubadilisha mwelekeo na kutengeneza mikakati mipya kabisa.

Katika hatua ya kwanza mliangalia matatizo mliyoyapata wakati mkijaribu kutekeleza mipango yenu mliyotengeneza katika warsha ya kwanza. Wakati baadhi ya matatizo yanahusiana na mapungufu katika kupanga, mengine yanaweza kuwa yametokana na kuchagua njia au mkakati usiofaa.

- Kwa mfano, hampati taarifa za fedha sahihi na mapema kutoka kwa Mhasibu wa Wilaya. Je, kulalamika kwa Mhasibu wa Mkoa ni njia nzuri ya ufumbuzi? Jibu, bila shaka ni hapana. Fikirieni tena jinsi gani mnaweza kuzipata taarifa hizo.

Sababu nyingine ya kutofanikiwa kwa mikakati ni kutokukamilika kwa mikakati hiyo kwa kuwa na vipengele vyote vinavyohitajika.

- Kwa mfano, mlikuwa na nia ya kukusanya taarifa ya fedha lakini hamkutayarisha taratibu za kuzichambua hizo taarifa mara baada ya kuzikusanya.

2. Baada ya kuangalia upya mikakati yenu mipya, tumieni matriki ya shughuli za afya mliyotengeneza kutathmini iwapo kuna haja ya kuongeza shughuli zingine za kutegemeza, ili kuifanya mikakati yenu iwe kamilifu zaidi.

Mpaka sasa mtakuwa tayari mmekwisha andika mikakati yenu katika kadi na mmeweka alama ya kujumlisha (+) katika vyumba vya matriki ambamo utekelezaji wa mipango ya kitaalamu imenufaika kutokana na kuboreka kwa uendeshaji. Tumieni matriki hii, hususan safu ya shughuli za kutegemeza kama orodha ya

kujikumbushia maeneo mengine ya shughuli hizi za kutegemeza ambayo yanahitaji kuongezwa. Kwa jinsi hii, matriki ya shughuli za afya inaweza kuwaonyesha shughuli muhimu za kutegemeza ambazo hazimo katika mikakati mliyotayarisha.

Matriki pia inaweza ikasaidia kuonyesha haja ya kuangalia uwezekano wa shughuli nyingine za kitaalamu kunufaika na kuboreka kwa menejimenti.

Fikirieni shughuli za kitaalamu nyeti ambazo mnazitekeleza hivi sasa na zile ambazo zimepangwa. Ikiwa shughuli za kutegemeza za muhimu hazipo au hazifanyi kazi ipasavyo, itawabidi kuongeza mikakati mingine zaidi ili kuhakikisha fanaka katika utekelezaji.

Kama ilivyokuwa katika warsha ya kwanza, mikakati itengenezwe kwa misingi ya kwamba inaweza kutekelezeka kufuatana na nyenzo zilizopo katika wilaya. Mikakati unaweza ukawa na vipengele kadhaa ambavyo vinasaidiana kutokana na mapana ya vyanzo au wingi wake.

Kitendo hiki cha kuijadili tena mikakati mliyotengeneza kinatoa fursa nyingine ya kupima uhusiano kati ya matatizo na mikakati ili kufanya marekebisho ya baadhi ya vipengele, inapobidi.

Plani za utekelezaji

Baada ya marekebisho ya mikakati yenu ya kutatua matatizo yanayokwamisha utekelezaji, mtaandaa tena mipango ya utekelezaji. Mtatumia utaratibu sawa na ule mliotumia katika kutayarisha plani hizi mwishoni mwa warsha ya kwanza kama inavyoelezwa hapa chini.

Mkianzia tatizo linalotakiwa kutatuliwa, mtaorodhesha mikakati yote iliyobuniwa kutatua tatizo hilo. Endapo mkakati wenu una vipengele kadhaa, itawalazimu kuviorodhesha pia hivyo vipengele. Hatua inayofuata ni kuchambua kila mkakati na vipengele vyake katika vitendo au shughuli. Katika kila shughuli mtahitaji kuamua nani atahusika kuitekeleza, nyenzo gani zitahitajika na lini shughuli hiyo itafanyika. Mtaamua pia ni matokeo gani mtategemea kuona baada ya shughuli hiyo kukamilika.

Yafuatayo ni maelezo ya namna ya kujaza kila safu ya jedwali:

Maelezo ya tatizo

Iandikwe sentenso ya tatizo kama mlivyokubaliana baada ya kushauriana kwenu. Sentenso moja tu iandikwe kwa kila tatizo.

Mkakati

Andikeni mkakati uliochaguliwa.

Vipengele vya mkakati

Mkakati ukiwa na vipengele vingi, viandikwe vyote, kimoja baada ya kingine.

Shughuli

Kila mkakati au vipengele vyake huhitaji kuchambuliwa katika shughuli za kufanya kwa ukamilifu. Ni vizuri kwenda hatua kwa hatua mkichambua kila kazi, ili kupata vitendo vyote vinavyohitajika kukuhakikisha kwamba kazi inakamilika. Kwa mfano, mfikirie mambo yote yanayohitajika katika kuandaa warsha wilayani. Mnapoorodhesha kazi za kufanya, fikirieni kwa uangalifu mtitiriko unaofaa kufuatwa: kazi ipi ianze, ipi ifuate na kadhalika mpaka kazi zote ziwe zimewekwa katika mpangilio mzuri.

Muda

Itafaa zaidi kutaja tarehe ya kuanza kazi na ya kukamilisha. Kabla ya kupanga tarehe maalum angalieni kalenda ya kazi mlizopanga, kama mikutano ya mkoani, kampeni za chanjo na kadhalika.

Kuna baadhi ya kazi ambazo zitaendelea kurudiwa mara tu zitakapoanzishwa, kwa mfano kuendesha mikutano ya kila mwezi ya CHMT. Kazi nyingine hukamilika baada ya muda fulani. Kwa kazi kama hizo zinazoisha baada ya muda maalum, tajeni tarehe zinazotazamiwa kazi hizo kuanza na kukamilika. Kama haiwezekani kufanya hivyo kwa uhakika, andikeni kadirio k.m. kabla ya mwisho wa mwezi Januari au kati ya tarehe 15 Machi na tarehe 31 Machi . Kumbukeni, msipange kazi nyingi katika kipindi kimoja.

Mhusika

Kwa kila kazi iliyoorodheshwa fikirieni nani atahusika au kuifanya ama kuhakikisha kwamba inafanyika. Hatua hii ni ya muhimu sana na mnashauriwa muifanye kwa makini. Kila baada ya mtu kupewa jukumu, achukue muda kutafakari kama kweli atakuwa na muda unaohitajika. Awe huru kupendekeza vinginevyo, akiona hataweza. Msiandike CHMT kama mhusika, kwani mkifanya hivyo bado haitabainika nani atafanya nini, na hatimaye pengine hakuna kitakachofanyika.

Mnapoandika zaidi ya mtu mmoja, bado mnahitaji kuonyesha nani ataongoza kikundi hicho. Hakikisheni pia kwamba kazi nyingi hazirundikiwi mtu mmoja kama vile Mganga Mkuu wa Wilaya.

Nyenzo

Mikakati yote ilichaguliwa kwa kuzingatia matumizi ya nyenzo ambazo CHMT ina uhakika wa kuwa nazo. Hata hivyo shughuli nyingine zitahitaji nyenzo au fedha za nyongeza kutoka utawala wa wilaya, idara nyingine au kutoka kwa Mganga Mkuu wa Mkoa. Hakikisheni mnaweka ukumbusho katika safu hii endapo mnafikiria rasilimali za ziada kama hizi zitahitajika.

Matokeo yanayotarajiwa

Mwisho, lazima muandike nini mnategemea kitokee kwa kila shughuli muhimu katika mpango mzima. Ni muhimu kwa kila mjumbe wa CHMT kujua matokeo gani yanatarajiwa. Msifikirie kumalizika tu kwa mpango wa utekelezaji, bali pia fikirieni matokeo yanayotarajiwa na jinsi gani yataka kuliondoa tatizo husika.

Mwisho wa warsha

Mpaka kufikia hapa, mtakuwa mmeshaichagua mikakati mtakayotumia kutatua matatizo muhimu katika wilaya zenu. Hata hivyo, kazi ya maana zaidi bado haijafanyika. Kazi hii ni **utekelezaji** wa mipango mliyotayarisha.

Katika miezi mitatu mpaka saba ijayo, mtakuwa mkitekeleza kazi kadhaa zilizoandaliwa katika warsha hii. Baadhi ya kazi zitamalizika baada ya muda mfupi. Nyingine zitachukua muda mrefu zaidi kwa sababu ya maandalizi mengi ya awali, kwa mfano, kukusanya taarifa za ziada zitakazowawezesha kuandaa mikakati na mipango iliyokamilika. Kadhalika, kadri itakapobidi mtakuwa mkiwasiliana na idara nyingine wilayani na kuomba ushauri au maelezo zaidi toka kwa wakuu wenu.

Wakati wa utekelezaji, jiulizeni mara kwa mara, wakati wa mikutano yenu, jinsi gani mtajua kama mnafanikiwa kutekeleza mikakati yenu. Jiulizeni kuhusu vigezo ambavyo mtavitumia kupima ufanisi. Pia mjiulize kama utekelezaji wa mipango yenu ya kuimarisha uongozi inaleta matokeo mliyoyatarajia. Kama mambo hayaendi mlivyotarajia, anzeni kufikiria ni kwa sababu gani inakua hivyo.

Mtatembelewa mara kwa mara na wakufunzi au uongozi wa Mkoani, ili kuwasaidia kuangalia maendeleo yenu. Mtashauriana kuhusu msaada wowote mnaohitaji kufanikisha utekelezaji wa mipango yenu. Kumbukeni kwamba mkikwama, si lazima msubiri mpaka mtakapotembelewa. Pindi tu mkiona mmekwama, tumeni maombi ya msaada kwa wakufunzi haraka iwezekanavyo.

Siku moja tu kabla ya warsha itakayofuata - itakayofanyika baada ya miezi mitatu hivi - andaeni taarifa fupi ya maendeleo. Taarifa hiyo iwe na vipengele vifuatavyo kwa kila mkakati, na kwa kila kitendo au kazi katika mpango wa utekelezaji:

- Kazi iliyopangwa
Mlipanga kufanya nini?
- Mafanikio
Kazi hiyo mlifanikiwa kuifanya ?
- Vikwazo
Vipingamizi au vikwazo gani mlikumbana navyo?
- Utatuzi wa vipingamizi
Mlichukua hatua gani kukabiliana na kila kipingamizi?

Tunawatakia kila la heri katika utekelezaji wa mipango yenu!

Maelezo kwa wakufunzi

Matriki ya shughuli za afya

Utangulizi

Somo kuhusu matriki ya shughuli za afya lifanyike katika njia mbili: kwa pamoja darasani na kwa majadiliano katika vikundi.

Lengo la mjadala wa pamoja darasa ni:

- Kuwaeleza washiriki kuhusu tofauti iliyopo kati ya shughuli za kitalamu (*technical functions*) na za kutegemeza (*support functions*).
- Kuonyesha namna matriki inavyotumika katika kuoanisha aina hizo mbili za shughuli. Baada ya maelezo darasani, washiriki wakiwa katika vikundi wanatakiwa kuingiza mikakati waliyoipanga katika matriki ya shughuli za afya na kujadili jinsi kazi zao hadi sasa zilivyosaidia utekelezaji wa mipango ya kitaalamu. Mfano wa matriki ya shughuli za afya uko katika Jedwali 4.

Shughuli za kitaalamu na shughuli ya kutegemeza

Kabla kipindi hakijaanza mnatakiwa mtayarisha orodha ya shughuli za kitalaamu na za kutegemeza kufuata alfabeti. Tumieni flipchart ambayo itabandikwa ubaoni.

Anza kipindi kwa kuelezea kwa kifupi tofauti kati ya shughuli za kitalaamu na za kutegemeza kama ilivyoelezwa katika kitini 2.4. Bandika orodha uliyotarayarisha ubaoni ili ionekanane na washiriki wote. Halafu, mkipitia shughuli moja hadi nyingine waulize washiriki wataje ipi iwekwe alama **T** (TAALAMU) na ipi iwekwe alama **G** (KUTEGEMEZA). Inaweza ikatokea washiriki kushindwa kuafikiana jinsi gani waainishe baadhi ya shughuli au vitengo, ama (T) au G. Mfano ni Elimu ya Afya kwa Umma. Iwapo hili litatokea basi mkubaliane kuweka alama zote mbili, yaani T/G na mwendelee mpaka mmalize orodha yote. Baada ya kumaliza orodha yote rudieni vile vipengele vyenye utata. Rudia tena kueleza maana ya shughuli za kitalaamu na hasa za kutegemeza. Shughuli za kutegemeza ni zile ambazo huwezesha au kusaidia kuigeuza mipango kuwa vitendo vya kazi au huduma. Rejea pia maelezo ya katika kitini 2.4.

Kwa mfano ingawa Elimu ya Afya ni kitengo au idara katika Wizara ya Afya shughuli zake na mazao yake ni muhimu katika kufanikisha mipango yote ya kitaalamu. Endelea kueleza ukitumia mifano mpaka wote waelewe.

Zoezi la kutumia matriki ya shughuli za afya

Tayarisha matriki ya shughuli za afya, kisha ibandike katika ubao au ukuta. Orodhesha shughuli za kitaalamu katika safu ya kwanza kwenda kulia, na shughuli za kutegemeza katika safu ya kwanza upande wa kushoto kwenda chini. Waonyeshe washiriki kwamba mikakati mingi waliyoibuni pamoja na mipango husika ya utekelezaji waliyotengeneza katika warsha ya kwanza, ilihusu zaidi shughuli za kutegemeza.

Ili kusisitiza uhusiano uliopo kati ya shughuli za kutegemeza na zile za kitaalamu, utoe mfano wa usafiri na waulize ni jinsi gani kuboreka kwa usafiri kunavyosaidia utekelezaji wa mipango ya kitaalamu au utoaji wa huduma.

Baadaye washiriki waandike katika kadi mikakati waliyoishaanza kuitekeleza. Bandika kadi hizi moja baada ya nyingine katika chumba husika cha shughuli za kutegemeza katika Matriki.

Pitia kila mkakati na uwaulize ikiwa kuna shughuli yoyote ya kiufundi iliyonufaika. Andika alama ya kujumlisha (+) katika chumba ambacho shughuli hizo mbili zinakutana. Shughuli za kitaalamu zitafanikiwa kwa kiwango tofauti kwa kuboresha shughuli kadhaa ya kutegemeza. Tumia alama za jumlisha zaidi ya moja kuonyesha kwamba shughuli kadhaa itanufaika zaidi na baadhi ya mikakati kuliko zingine. Kila washiriki wanaposema mkakati fulani umeboresha utekelezaji wa shughuli fulani, uliza ni kwa jinsi gani tofauti hiyo ya utekelezaji imetokea.

Baada ya zoezi hili, na siyo kabla, toa mfano wa matriki ya shughuli za afya iliyokamilishwa, uliopo katika jedwali namba 5, na kutoa muda washiriki waielewe.

Kuangalia upya na kurekebisha mikakati

Matumizi ya matriki ya shughuli za afya kama orodha ya kujikumbusha

Katika kufanya marejeo ya shughuli muhimu za kutegemeza, swali la kwanza la kujiuliza ni: Je, kuna shughuli za kutegemeza ambayo haikuguswa kabisa na mikakati iliyoanzishwa? Jibu mara nyingi itakuwa ni ndio. Wasaidie washiriki watumie matriki ya shughuli za afya ili waangalie ikiwa kuna shughuli zingine za kutegemeza ambazo zinahitaji kuongezwa katika mikakati ya awali ili kukamilisha utekelezaji. Wakati huo huo, eleza kwamba hakuna haja ya kushughulika, kwa wakati mmoja, na shughuli zote za kutegemeza ambazo wanaona zitaboresha mkakati wao. Badala yake, wachague zile tu za muhimu na ambazo wanauhakika wa kuwa na uwezo, nyenzo na muda wakutosha kuzitekeleza. Rudia kuwaasi kwamba wasishughulikie vitu vingi kiasi kwamba wakashindwa kumudu kuvikamilisha.

Wakati wa kuipitia tena mikakati, uliza ikiwa kuna njia ambazo zinaweza kutumika ili kila shughuli ya kitalaamu ikanufaika kutokana na uboreshaji uliokwishaanza. Waongoze washiriki mpitie kila mkakati baina ya mliyoiweka katika matriki mliyoikamilisha.

Nia hapa sio kurekebisha mikakati yote au kuongeza vipengele ili kila mpango unufaike. Hii itakuwa ni vigumu sana. Bali, hapa matriki inatumika hapa kama chombo cha kujikumbushia au *checklist* ya kupitia kila shughuli ya kitaalamu iliyomo katika huduma wanazosisimamia.

Baada ya kutumia matriki ya shughuli za afya kama *checklist*, washiriki wakumbushwe tena kwamba kila watalolichagua kufanya lizingatie uwezo wao wa utekelezaji, pia upatikanaji wa nyenzo zitakazohitajika hapo hapo wilayani.

JEDWALI 4. MATRIKI YA SHUGHULI ZA AFYA

Shughuli za Kitaalamu									
SHUGHULI ZA KUTEGEMEZA	Usafi wa mazingira	Afya ya Mama na Mtoto na Uzazi wa mpango	Tiba	Lishe	EPI	UKIMWI	Kifua Kikuu	Huduma za magojiwa mengine	
Fedha									
Utumishi									
Mafunzo kwa Wafanyakazi									
Takwimu / MTUHA									
Ugavi									
Usafiri									
Ukarabati									
Elimu ya afya									
Ushirikishwaji wa jamii									

JEDWALI 5. Mfano wa matriki ya mifumo ya afya iliyojazwa

Shughuli za Kitaalamu									
SHUGHULI ZA KUTEHEMEZA	Usafi wa mazingira	Afya ya Mama na Mitoto na Uzazi wa Mpango	Tiba na upasuaji	Lishe	EPI	UKIMWI	Kifua Kikuu na Ukoma	Magonjwa mengine	
Fedha: Anzisha mfumo bora wa uendeshaji masuala ya fedha	+	+	+	+	+	+	+	+	
Utumishi									
Mafunzo kwa Wafanyakazi									
Takwimu / MTUHA									
Ugavi									
Usafiri: Anzisha kamati ya usafiri kua-angalia matumizi ya magari.	+	+	+		+	+			
Ukarabati: Tumia mapato yanayotoka na ada za matibabu kukarabati zahanati na vituo vya afya.		+++	++		+	+	+		
Elimu ya afya									
Ushirikishwaji wa jamii									

Somo 3

Kidokezo

Katika warsha hii ya tatu kuna marejeo ya kutafuta mafunzo ya kuboresha upangaji na utekelezaji. Hili litafanywa kutokana na uzoefu uliopatikana katika kipindi kilichopita cha utekelezaji. Pia kutakuwa na marudio mengine kuhusu mikakati. Vilevile, kutafundishwa jinsi ya kutayarisha malengo au *objectives* kwa kila kipengele kikubwa cha mkakati, na kutumia muundo wa pili wa ngazi ya juu wa utayarishaji plani za utekelezaji. Hatimaye, kutaonyeshwa jinsi ya kutayarisha, na kuvitumia vigezo vya kupimia maendeleo ya utekelezaji.

Kadhalika, timu hujifunza kubainisha viwango vya shughuli zao na kuelewa umuhimu wa kuwa na utaratibu rasmi wa ufuatiliaji yaani *monitoring* - ambao watautumia kupima maendeleo ya shughuli zao na matokeo ya shughuli hizo.

Miezi ipatayo sita baada ya kipindi cha utekelezaji kitakachofuatia warsha hii ya tatu, kutakua na mkutano wa mwisho. Mkutano huu utakuwa wa kutathmini ufanisi uliyopatikana katika mipango ya kuimarisha menejimenti. Pia kutahakikishwa ikiwa dhana za ufuatiliaji zimegeuzwa katika vitendo. Pamoja na haya, mkutano utajadili kuhusu mahitaji ya ziada ya kuendeleza menejimenti.

Ratiba ya warsha

Siku 1

Kujiandikisha na ugawaji ratiba ya warsha Kitini 3.1

Mapitio ya NUMA

Utangulizi wa warsha Kitini 3.2

Utoaji wa ripoti kwa kifupi Kitini 2. 8

(Angalia Somo 2)

Kipindi cha kazi: masomo kuhusu upangaji mzuri na utekelezaji (Nusu siku) Kitini 3.3

Siku 2

Kipindi cha kazi juu ya mapitio na marekebisho ya mikakati na ufafanuzi wa viwango (siku nzima) Kitini 3.4

Siku 3

Kipindi cha kazi kuhusu plani za utendaji, (siku nzima) Kitini 3.5

Siku 4

Kipindi cha kazi kuhusu plani za utendaji (kinaendelea, siku nzima)

Siku 5

Kutayarisha bajeti (Kitini cha bajeti)

Baada ya warsha Kitini 3.6

Kuwakilisha plani kwa waalikwa (kama imependekezwa na CHMT)

Utangulizi wa warsha

Hii ni warsha ya tatu na ya mwisho kwenye NUMA na itakuwa na shughuli zifuatazo:

- Kutathmini mafanikio na matatizo yaliyojitokeza wakati wa kipindi cha pili cha utekelezaji.
- Kuyachambua mafunzo yaliyojitokeza katika kubuni mikakati na kutayarisha plani za utekelezaji, ili mafunzo hayo yatumike kufanikisha zaidi shughuli za utekelezaji.
- Kupitia na kuirekebisha mikakati.
- Kuelezea maana ya malengo ya mikakati mliyoitayarisha (*objectives/strategies*)
- Kutayarisha lengo kwa ajili ya kila mkakati na kila kipengele cha mkakati.
- Kuandaa viwango vinavyotarajiwa kwa kila shughuli muhimu.
- Kuangalia vigezo maalum vinavyoweza kutumika katika kufuatilia utekelezaji na uthabiti wa mikakati.
- Kuandaa plani za utekelezaji kwa undani zaidi ili kuendelea kuitekeleza mikakati iliyopewa kipaumbele.
- Kutathmini ufanisi wa NUMA na pia kutafakari na kukubaliana juu ya juhudi zaidi za kuendeleza menejimenti.

Kitini 3.3

Mafunzo kuhusu upangaji na utekelezaji wenye ufanisi zaidi

Hivi punde mmetoa ripoti ya maendeleo ya utekelezaji wa plani zilizotayarishwa kwenye warsha ya pili ya NUMA ya wilaya yenu. Kama ilivyokuwa hapo mwanzo inawezekana zilikuwepo shughuli ambazo mlikusudia kuzifanya lakini hamkuweza kuzimaliza. Labda kuna shughuli mlizozifanya bila kufikia matokeo yaliyotarajiwa. Azma ya somo hili ni kuainisha kwa undani vikwazo vyote vilivyokwamisha utekelezaji wa plani zenu zilizotengenezwa wakati wa warsha ya pili. Hapo baadaye, pia mtapata nafasi ya kuchambua uthabiti wa mikakati yenu.

1. Mtaanza kwa kupitia upya yale mliyojiwekea kuyafanya. Kwa kila moja mjiulize kulitokea nini na kwa sababu gani?

Jiulizeni wenyewe maswali yafuatayo kwa kila mkakati kipengele kwa kipengele.

- Tulikuwa tunajaribu kupata fanaka gani?
- Je tulifaulu?
- Jambo gani lililotusaidia kufaulu? Au
- Kitu gani kilikorofisha au kilikwamisha?

Kumbukeni kuwa hamuombwi kutengeneza orodha nyingine ya matatizo mapya ya menejimenti ambayo CHMT inataka kuyatatua. Bali, mnatafuta sababu zilizopelekea plani zenu kutekelezwa kama mlivyotarajia au kutotekelezwa kikamilifu.

2. Hatua ya pili ni kuzitafakari kwa makini sababu au vyanzo hivyo na kujaribu kuvigeuza kuwa mafunzo ya ujumla mliyoyapata katika shughuli nzima ya utengenezaji plani pamoja na kuzitekeleza kwa ufanisi. Jiulizeni, tumejifunza nini katika utekelezaji? Vile vile fikirieni juu ya ushauri wa jumla ambao mngetoa kwa watu ambao ndiyo kwanza wanajitayarisha kuandaa plani, kama mlivyofanya kwenye warsha iliyopita. Mnawashauri wafanye nini ili kuhakikisha kuwa plani zitatekelezeka? Watatakiwa waepuke mambo yapi? Na ni mambo yapi watalazimika wasiyasahau?

Kipindi hiki kinawapa nafasi nyingine ya kujifunza kutokana na uzoefu wenu, hata kama kuna mapungufu. Kwa kuanza na vyanzo vidogo vidogo, mtaibua orodha ya mafunzo yatakayokuwa ya manufaa kwenu kadri mtakavyokuwa mnaandaa na kutekeleza mikakati na plani mpya.

Orodha yenu pia itaweza kuwasaidia wengine ambao watakuwa wanajaribu kupata stadi katika uandaaji na utekelezaji wa plani thabiti.

Kitini 3.4

Marejeo na marekebisho ya mikakati pamoja na ufafanuzi wa malengo

Kwenye kipindi hiki mtapitia tena mikakati mliyoitekeleza baada ya warsha ya pili ya NUMA. Mtatakiwa kupitia na kufafanua malengo (*objectives*) ya kila mkakati pamoja na kila kipengele chake. Kutakuwa na fursa pia ya kurekebisha mikakati pamoja na kuongeza mikakati mingine mipya inapobidi.

1. Anzeni kwa kuipitia kwa uangalifu mikakati yenu yote mliyoitayarisha katika NUMA, mmoja hadi mwingine, halafu mchague mmoja ambao mmeukamilisha kwa kiwango kikubwa. Hoja mnayotaka kuijibu katika zoezi hili ni kama mkakati wenu mliouchagua umeweza kupunguza au kuondoa tatizo mlilokuwa mnajaribu kulikabili. Katika kuijibu hoja hii, tumieni ripoti ya shughuli na mafanikio mlizozitoa siku ya kwanza ya warsha. Vile vile jiulizeni:

- Tulikuwa tunajaribu kupata nini kutokana na mkakati wetu? Au tulikuwa tunatarajia kuona mabadiliko gani, baada ya kuutekeleza mkakati wetu?

Majibu ya maswali haya yatawasaidia katika ufafanuzi wa lengo au malengo ya mkakati wenu. Lengo lililotengenezwa vizuri huonyesha mabadiliko ya hali, jinsi kwamba hali mpya inakuwa tofauti ikifananihwa na ile iliyoelezwa kwenye sentenso ya tatizo. Pia lengo linatakiwa liandikwe kiasi kwamba liweze kuonekana au kupimika.

- Kwa mfano, lengo la mkakati unaolenga kuboresha hali ya usafiri linaweza kuandikwa kama ifuatavyo: *Hakikisha kwamba magari mawili yanafanya kazi na matumizi yake yanaratibiwa na kusimamiwa*. Hapa mtaona kwamba mabadiliko yanayotarajiwa ambayo ni (a) idadi maalum ya magari yanayofanya kazi (b) vyombo hivyo kuratibiwa na (c) vyombo hivyo kusimamiwa. Hizo hali ambazo zinaonekana na zinapimika.

2. Baada ya hapo angalieni kama baada ya kutekeleza mkakati wenu mmepata mabadiliko mliyotarajia. Kwa maana nyingine jiulizeni:

- Ni kwa kiasi gani mkakati wetu umefanikiwa?
- Je, kuna haja ya kurekebisha kipengele chochote?
- Je, kuna haja ya kuupanua mkakati kwa kuongeza vipengele ili tuongeze ufanisi zaidi?

-
3. Baada ya kuipitia tena mikakati iliyopo, hatua ifuatayo ni kuamua iwapo kuna haja ya kazi ya ziada ili kuboresha shughuli zenu za kutegemeza utoaji wa huduma. Tumieni matriki ya shughuli za afya mliyotengeneza kwenye warsha ya pili kwa ajili ya zoezi hili.

Mmekwishaweka alama kwenye vyumba vya matriki ambavyo mikakati yenu iliyoboreshwa imenufaisha dhahiri utekelezaji wa shughuli za kitaalamu (ambazo pia ndiyo huduma zenyewe za afya). Tumieni tena matriki hiyo kama ni chombo cha kuikumbushia maeneo yenye udhaifu katika shughuli za kutegemeza.

- Matriki inaweza ikafichua shughuli muhimu za kutegemeza ambazo hazimo kwenye mikakati iliyopo.
- Matriki pia inaweza ikaonyesha uwezekano wa kuhakikisha kwamba programu nyingi zaidi za huduma zinafaidika na mikakati mliyokwishakamilisha au mnayoitekeleza ya kuboresha menejimenti.

Fikirieni programu muhimu sana za huduma zinazotolewa. Pia angalieni shughuli mnazositekeleza sasa za uimarishaji menejimenti na zile zinazopangwa. Iwapo shughuli za kutegemeza zinazohitajika pamoja na mifumo au taratibu za uongozi ama havipo au hazifanyi kazi ipasavyo, mtatakiwa kufikiria mikakati ya ziada ili kuimarisha mifumo hii.

4. Katika kuandaa mikakati iliyopanuliwa zingatieni misingi mliyoifuata mpaka sasa. Mipango yenu lazima izingatie uwezo na nyenzo zilizopo na pia kazi zingine ama mlizonazo au mnazozitarajia.

PLANI ZA UTEKELEZAJI

Mpaka sasa mtakua mmeipitia na kurekebisha mikakati ya kuimarisha menejimenti. Pia mtakua mmefikiria matokeo ambayo mikakati hii inatarajiwa kuleta katika kuboresha utekelezaji wa programu za huduma za afya. Hatua ifuatayo ni kutengeneza plani nyingine za utekelezaji.

Maelekezo kwa ajili ya kukamilisha muundo mpya wa plani ya utekelezaji yameorodheshwa hapa chini. Angalieni pia kielelezo cha muundo huu wa pili wa kuandika plani za utekelezaji katika Jedwali 4.

Tofauti na muundo mliokuwa mnautumia mpaka hivi sasa, ule uliorekebisha unatoa nafasi ya kuandika yafuatayo:

- **Malengo** ya kila mkakati na kila kipengele cha mkakati
- **Viwango** yaani *idadi ya vitendo* au *matokeo ya vitendo hivyo* kwa kila shughuli muhimu katika muda mliyopangia shughuli hiyo, na
- **Jinsi ya ufuatiliaji** wa matokeo ya kila shughuli muhimu ya mikakati

Kufanikisha zoezi lote hili, tayarisheni jedwali kubwa kwa kila mkakati na mlijaze kama inavyoelezwa hapa chini.

Maelezo ya tatizo

Andikeni maelezo ya tatizo kama mlivyoafikiana baada ya majadiliano yenu.

Mkakati na malengo

Jazeni mkakati mliochagua na lengo maalumu mnalotaka kulifikia kwa kuutekeleza mkakati huu.

Vipengele vya mkakati na malengo

Andikeni kila kipengele cha mkakati wenu pamoja na malengo mliyoyatayarisha kwenye kipindi kilichopita.

Ufuatiliaji wa malengo

Baada ya kuyataja malengo yenu, amueni jinsi gani mtafuatilia matokeo ya utekelezaji. Ili kuwasadia kulifanya zoezi hili, jiulizeni maswali yafuatayo:

- Mtawezaje kupima kiasi gani mmepiga hatua mbele kuelekea kwenye lengo lenu?
- Mtajuaje kama mmefikia lengo lenu?
- Katika ufuatiliaji, vitu gani au vigezo vipi hasa mtavitumia kama ushahidi?
- Nini mtapima ?

Chunguzeni kwa uangalifu vitu gani vitawawezesha kujua kuwa kila kipengele cha mkakati kimefanikiwa kufikia matokeo mliyokusudia. Pamoja na kutaja jinsi gani mtafanya ufuatiliaji, mtajeni nani atakayehusika na ufuatiliaji huo.

Vitendo

Kila mkakati au vipengele vyake huhitaji kuchambuliwa katika kazi za kufanya. Shughuli hii inatakiwa ifanyike kwa ukamilifu. Ni vizuri kwenda hatua kwa hatua mkichunguza kila tendo kuhakikisha kazi inakamilika. Kwa mfano fikiria mambo yote yanayohitajika katika kuandaa warsha wilayani. Unapoorodhesha kazi za kufanya, fikiria kwa uangalifu mtiririko unaofaa kufuatwa: kazi ipi ianze, ipi ifuate na kadhalika mpaka kazi zote ziwe zimewekwa katika mpangilio.

Muda

Kila iwezekanapo, itajwe tarehe ambayo kila kazi itaanza kufanyika, na lini inatarajiwa kukamilika. Kabla ya kupanga tarehe maalumu angalieni kalenda ya kazi mlizopanga, kama mikutano ya mkoani, kampeni za chanjo na kadhalika.

Kuna baadhi ya kazi ambazo zitakua zinajirudiarudia mara tu zitapoanzishwa, kwa mfano kuendesha mikutano ya kila mwezi ya CHMT. Kazi nyingine hukamilika baada ya muda fulani. Kwa kazi kama hizo zinazoisha baada ya muda maalum, tajeni tarehe zinazotazamiwa kazi hizo kuanza na kukamilika. Kama haiwezekani kufanya hivyo kwa uhakika, andikeni kadirio, kwa mfano ‘kabla ya mwisho wa mwezi Januari’ au ‘kati ya tarehe 15 Machi na tarehe 31 Machi’. Kumbukeni kutojipangia kazi nyingi mno katika kipindi kimoja.

Mhusika

Kwa kila tendo mliloliorodhesha fikirieni mtu gani atahusika kulifanya au kuhakikisha kwamba linafanyika. Hatua hii ni ya muhimu sana na mnashauriwa muifanye kwa makini. Baada ya mtu kupewa jukumu, achukue muda kufikiri kama kweli atakuwa na muda unaohitajika. Apewe uhuru kupendekeza vingine, akiona hataweza. Zoezi hili linapofanyika kikamilifu litawasaidia kuona mapema ikiwa plani yenu inatekelezeka jinsi ilivyo, au inahitaji masahihisho kadhaa. Msiandike CHMT kama mhusika, kwani mkifanya hivyo bado haijabainika nani atafanya nini, na kuna hatari ya kupanga shughuli nyingi kushinda uwezo wenu wa kuzitekeleza.

Mnapoandika zaidi ya mtu mmoja, bado mnahitaji kuonyesha nani ataongoza kikundi hicho. Mhakikishe pia kazi nyingi hazirundikiwi mtu mmoja kwa mfano Mganga Mkuu wa Wilaya.

Nyenzo

Mikakati yote ilichaguliwa kwa kuzingatia matumizi ya nyenzo na vitendea kazi vingine ambavyo kupatikana kwake kunamilikiwa na CHMT. Hata hivyo shughuli nyingine zitahitaji ama msaada wa kitaalam au fedha za nyongeza kutoka utawala wa wilaya, kwa Mganga Mkuu wa Mkoa, au penginepo Wizara ya Afya.

Hakikisheni mnaweka ukumbusho katika safu hii endapo mtafikiria rasilimali za ziada kama hizi zitahitajika.

Kiwango

Kwa kila shughuli kuu elezeni kikamilifu idadi ya vitendo au matokeo yatakayopatikana katika muda maalum mliopanga. Hili ndilo lengo lenu kwa shughuli hii.

- Kwa mfano, tukitumia mikakati ya ufumbuzi wa tatizo la usafiri lengo moja linaweza kuwa: *Magari mawili yatakarabatiwa katika kipindi cha mwezi mmoja kuanzia Mei, 29.*

Hakikisheni lengo lenu linaelezwa kwa namna ambayo itawawezesha hata watu wengine kuona au kupima hatua iliyofikiwa.

Jinsi ya kufuatilia viwango

Andikeni kwa kifupi:

- Mtajuaje kama mmefikia kiwango chenu?
- Vigezo gani mtaviangalia njiani?
- Onyesheni pia mhusika wa ufuatiliaji, tajeni mtu au kikundi maalumu siyo CHMT.

Jedwali 6. Muundo namba 2 wa plani ya utekelezaji ya NUMA

Maelezo ya tatizo:						
Mkakati 1:						Jinsi ya Ufuatiliaji
Lengo:						
Kipengele cha mkakati 1A:						Jinsi ya Ufuatiliaji
Lengo:						
Shughuli	Tarehe	Muda	M/Wahusika	Nyenzo	Viwango	Jinsi ya Ufuatiliaji
		Tarehe				
Kipengele cha mkakati 1B:						
Lengo:						
Shughuli	Tarehe	Muda	M/Wahusika	Nyenzo	Viwango	Jinsi ya Ufuatiliaji
		Tarehe				

Kitini 3.6

BAADA YA WARSHA

Sasa mmekamilisha warsha ya mwisho katika NUMA na mmefanya mambo kadhaa. Mmetathmini maendeleo ya menejimenti katika wilaya yenu katika miezi michache iliyopita. Mmerekebisha na kuipanua mikakati yenu. Plani zenu mpya za utendaji zinaeleza malengo mnayotarajia kuyafikia na kwa kiasi gani. Kadhalika mmetayarisha vigezo vitakavyowawezesha kufuatilia kimpangilio maendeleo na matokeo ya shughuli zenu.

1. Kwa kipindi cha miezi sita au saba ijayo mtatekeleza plani zilizorekebishwa na kufuatilia matokeo mkitumia vigezo mlivyovichagua.
2. Mkutano wa siku mbili utafanyika baada ya miezi sita kutathmini maendeleo. Ajenda ya mkutano itakuwa yaliyoorodheshwa hapa chini pamoja na dondoo nyingine zozote mtakazoziona ni za muhimu kuhusu suala zima la uboreshaji wa uongozi.
 - ripoti za maendeleo na mafanikio kwa kipindi cha miezi sita kabla ya mkutano;
 - majadiliano kuhusu jinsi taratibu za ufuatiliaji zilivyotengenezwa na kutumika;
 - shughuli zingine za kuendeleza menejimenti zinazofanyika wilayani kwenu;
 - mawazo mengine ya ziada na mipango ya kuboresha menejimenti wilayani pamoja na katika ngazi nyingine za mfumo wa huduma za afya.
 - Zozi la kutathmini uwezo wenu wa kuyakabili matatizo ya uendeshaji kwa mpangilio wa utaratibu mzuri.

Tunawataki kila la heri katika juhudi zenu za kuimarisha menejimenti ya afya!

MAELEKEZO KWA WAKUFUNZI

Plani ya warsha

Sehemu ya kwanza ya warsha ya tatu inalingana na muundo wa warsha ya pili. Kuna muhtasari wa NUMA, utangulizi wa warsha; utoaji wa ripoti ya utekelezaji. Haya yote hufanywa katika kipindi cha pamoja. Vile vile kuna kazi za vikundi kuhusu mafunzo yaliyopatikana katika utekelezaji.

Utangulizi wa kila kipindi, pamoja na kipindi cha mwisho “Baada ya Warsha” na kuwasilisha plani za utekelezaji vifanywe katika kipindi cha pamoja. Kazi ya kutayarisha mikakati, malengo na plani za utekelezaji zifanywe katika vikundi, na kuwasilishwa katika kipindi cha pamoja.

Somo la 3 lina mkutano wa mwisho unaofanyika miezi sita baada ya warsha, wakati unapokaribia mwisho wa kipindi cha utekelezaji. Maendeleo hupimwa katika mkutano huu, matumizi ya taratibu za ufuatiliaji hupitiwa, mawazo kuhusu maendeleo ya baadaye ya shughuli za uongozi hujadiliwa. Mkutano huu ni wa siku mbili unaofanyika katika kipindi cha pamoja.

Siku ya kwanza hutumika kwa tathmini kama ilivyoelezwa katika B4. Siku ya pili hutumiwa kwa mazungumzo ya pamoja kuhusu NUMA na uimarishaji menejimenti kwa ujumla.

Kufafanua malengo na kutayarisha plani za utekelezaji zilizorekebishwa - (Kitini 3.4 na 3.5)

CHMT zielekezwe na zichore muundo 2 katika karatasi kubwa kwa ajili ya kutayarisha plani za utekelezaji (angalia Jedwali 6). Karatasi kubwa nne zinaweza zikaunganishwa ili kuhakikisha kuna nafasi ya kutosha kuandika kila kitu. Yatahitajika maelezo zaidi katika sehemu hii katika warsha hii kuliko warsha ya pili.

Kufafanua na kuandaa malengo

Ili kuandaa malengo washiriki lazima wafikirie kutatokea nini baada ya kutekeleza mikakati yao, tokeo ambalo limesababishwa na utekelezaji huo. Azma ya shughuli zote ambazo washiriki wamekuwa wakizifanya ni kuleta mabadiliko ya ujumla. Malengo hueleza hali hii iliyobadilika.

Kiambatanisho kinaeleza zaidi baadhi ya dhana na msamiati uliotumika katika kijitabu hiki. Rejea katika vijifungu vinavyohusu matokeo na malengo. Vile vile rejea kitini 3.4 ili kukusaidia kuongoza kazi za vikundi.

Jinsi ya kufuatilia malengo

Maswali ya kuwauliza washiriki wako kwenye sehemu yenye kichwa ‘Ufuatiliaji malengo’ katika Kitini 3.5.CHMT nyingi zitaona hatua hii ni ngumu sana. Ingawa wajumbe wengi wanaweza kuwa wamesikia juu ya ufuatiliaji au *monitoring*, ni wachache tu watakuwa na uzoefu wa kutayarisha taratibu za ufuatiliaji, hususan kuhusu shughuli za uimarishaji menejimenti. Tatizo la kawaida ni kwamba malengo huwa yameandikwa kiujumla bila ya kuainisha wazi nini hasa kinachotakiwa, lini na kwa kiasi gani?

Wakumbushe washiriki kwamba *tatizo au matatizo* wanayotaka kuyakabili ni hali ambazo haziridhishi kwa hivyo wanataka kuzibadilisha. Kwa jinsi hii, katika kuandaa malengo ni lazima kusisitiza haja ya kudhihirisha kitu gani hasa kitakachobadilika, na kwa kufanya hivyo, kuleta hali mpya. Tumia mifano na maswali. Waelekeze wajiulize tena na tena kwa kila mkakati ‘Kitu gani hasa kitabadilika?’ ‘Kuonekane kitu gani ili mjue kwamba hali mnyotaka kuibadili kweli imebadilika?’

Baadhi ya CHMT watakua wamejifundisha kuhusu ‘*S.M.A.R.T. objective*’ hasa kuhusiana na kutayarisha plani za mwaka za huduma za afya za wilaya. Dhana ni sawa na ile inayotakiwa katika zoezi hili. Hivyo basi unaweza ukaanza na mfano wa malengo waliyonayo katika plani zao za huduma za mwaka, na kuwaongoza kutumia dhana hiyo hiyo katika zoezi hili.

Kuandaa viwango na kuvitumia viwango katika ufuatiliaji

Kwenye NUMA, neno kiwango limetumika ili kuonyesha idadi ya matokeo yanayotarajiwa kutokana na shughuli kuu ya plani ya utekelezaji. Kwa jinsi hii, ufuatiliaji wa viwango unahusika na idadi ya yale yatakayotokea, au kufikiwa baada ya muda maalum uliowekwa kwenye plani.

- Kwa mfano iwapo kuna mfululizo wa mikutano iliyopangwa, mingapi itafanyika mpaka mwisho wa mwaka? Iwapo vituo vya afya vitafanyiwa usimamizi, ni vingapi vitakuwa vimepitiwa kila mwezi? Ikiwa wafanyakazi wa Vituo vya Afya watafundishwa kuhusu kupanga na jamii, ni kozi ngapi za mafunzo zitaendeshwa kwenye kipindi cha miezi sita ijayo.

Kwenye mifano hapo juu viwango vimetamka wazi **idadi** ya mikutano, vituo vitakavyo-tembelewa na kozi za mafunzo zitakazoendeshwa na **lini** matendo hayo yatakuwa yamekamiliwa. Kiwango vile vile kinatakiwa kionyeshe **matokeo** yanayotarajiwa kutokana na shughuli inapokamilika.

- Kwa mfano: madereva wote watakua wamegawiwa vitabu vya kumbukumbu za safari za magari (*log books*), ambavyo vitatumika kufuatilia matumizi ya magari, na kukaguliwa na DACC kila mwezi.

Wakumbushwe kwamba, siyo lazima na hawahitaji kuweka kiwango kwa kila shughuli iliyomo katika plani ya utendaji. Bali, waelekeze washiriki wazingatie shughuli nyeti. Katika kila shughuli aidha jambo moja au zaidi lazima lifanyike kabla ya mafanikio ya jumla ya shughuli hiyo. Mambo haya ya lazima ndiyo tu yanahitaji kufuatiliwa kwa ukaribu sana, kwa kuwekewa viwango, na kubainisha vigezo vitakavyotumiwa katika kuvifuatilia.

Mwisho waulize jinsi taarifa zilizokusanywa kama sehemu ya mwenendo wa ufuatiliaji zitakavyotumika. Je, maamuzi gani yatafanywa kulingana na matokeo ya taarifa zilizokusanywa? Katika hili pia wajumbe wengi wa CHMT watakua wana uzoefu wa dhana ya kutumia matokeo ya taarifa kufanya maamuzi hususan kwenye kutumia MTUHA. Tumia uzoefu huu kama mfano na pia kianzilishi cha kuwakumbusha umuhimu na jinsi ya kutumia matokeo ya ufuatiliaji ili kufanya maamuzi ya kurekebisha utekelezaji.

Kiambatisho 1

Kitini cha bajeti

Kabla ya kutayarisha bajeti itawabidi kuangalia kwanza ni fedha kiasi gani zimetengwa kwa ajili ya kuimarisha uongozi. Hatua inayofuata ni kueleza kifupi kwa kutumia jedwali, jinsi gani mnatarajia kuzitumia fedha hizi. Hii ndiyo bajeti kama wengi wenu mnavyojua ambayo kimsingi ni tafsiri ya kifedha ya nyenzo zote (wafanyakazi, vifaa na pesa taslimu) zitakazohitajika kukamilisha shughuli zilizoko kwenye plani. Wakati ambapo bajeti lazima izingatie hali halisi ya kifedha, kumbukeni kwamba inatoa makadirio tu. Kwa jinsi hii haitakiwi iwe ankara ya kina ya kila kitu na bei yake halisi. Kwa mfano, hakuna haja ya kuzitafuta bei sahihi ya penseli 10 na madaftari 10. Fanyeni makadirio tu ya gharama kutokana na uzoefu wenu.

Pia kumbukeni kwamba pesa zilizopangwa hapa haziwezi kutumika kwa gharama za rasilimali kwa ujumla yaani *capital costs*. Mifano ya gharama hizi ni mishahara, matibabu, magari, mashine za kupigia chapa au vifaa vingine vya kudumu vya miundombinu. Fedha hizi zitumiwe kwa ajili ya matumizi ya uendeshaji wa shughuli za kila siku ambazo huwa ni za mara kwa mara au *recurrent costs*. Hizi pia zinajulikana na wengi kama “other costs au OCs” na mifano ni mafuta ya gari, vifaa vya kuandikia, umeme, mawasiliano na kadhalika. Hapa nchini CHMT zote zimepata maelezo kuhusu mambo haya kutoka Hazina Kuu kupitia ama Wizara ya Afya (angalia *National District Health Planning Guidelines*) au halmashauri na kurugenzi za wilaya.

Wakati mwingine hutokea kwamba mfadhili anakuwa ni taasisi ama ya kiserikali au isiyo ya kiserikali ambayo ina utaratibu wake unaotofautiana na ule wa serikali. (Hili litakuwa la nadra, kadri Mabadiliko katika Sekta ya Afya yanavyotekelezwa). Lakini, endapo hali hii itajitokeza, itabidi CHMT itafute maelekezo ya masharti ya matumizi ya fedha hizi za msaada tangu mwanzoni.

Ifuatayo hapa chini ni orodha ya baadhi tu ya gharama ambazo mnaweza kuzikuta katika kutekeleza mipango yenu. Ongezeni gharama nyingine zozote ambazo ni muhimu na hazimo katika orodha hii. Vipengele vikuu vimepewa na 1 mpaka 5. Hivi huwa na gharama nyingi ndogo ndogo, ambazo kwazo baadhi tu zimeorodheshwa chini ya kila kipengele kikuu.

1. Mafunzo

- warsha na semina
- kozi maalum

2. Vifaa

- vifaa vya kuandikia
- vifaa vya kufundishia
- nakala iwe za stenseli au za kivuli

-
- 3. Vyombo vya usafiri**
 - petroli, dizeli na oili
 - ukarabati
 - 4. Gharama za usafiri**
 - nauli
 - posho
 - 5. Mengineyo**
 - Umeme, maji, pango
 - Stempu, simu, faksi,

Taasisi nyingi zinazotoa fedha hutaka bajeti iwakilishwe katika muundo ambao kwanza unatoa muhtasari wa bajeti kwa kila kimoja ya vipengele vikuu. Hii inafuatiwa na kiambatanisho ambacho kinaonyesha mchanganuo wa gharama zote ndogo za kila kipengele. Kwa jinsi hii, ili muweze kutoa mchanganuo huo ni lazima mazitunze kumbu kumbu zenu mlizotumia awali kwenye kufanya hesabu za makadirio.

Pia ni muhimu kuonyesha dhahiri vigezo mlivyotumia kufikia gharama kadhaa kwenye mchanganuo wenu. Tukichukua mfano wa warsha, ni muhimu kuonyesha warsha itakuwa ya siku ngapi, washiriki watakuwa wangapi na pia idadi ya wakufunzi. Tajeni pia viwango vya malipo ya posho zote, kwa mfano posho ya kujikimu, nauli, malazi na kadhalika. Ilani ya jumla ni kwamba endapo taratibu za serikali zipo, basi zitumiwe hizi kwa bajeti zote - isipokuwa tu ikiwa mmepewa kwa maandishi mwongozo tofauti na mamlaka itakayogharamia shughuli zenu.

