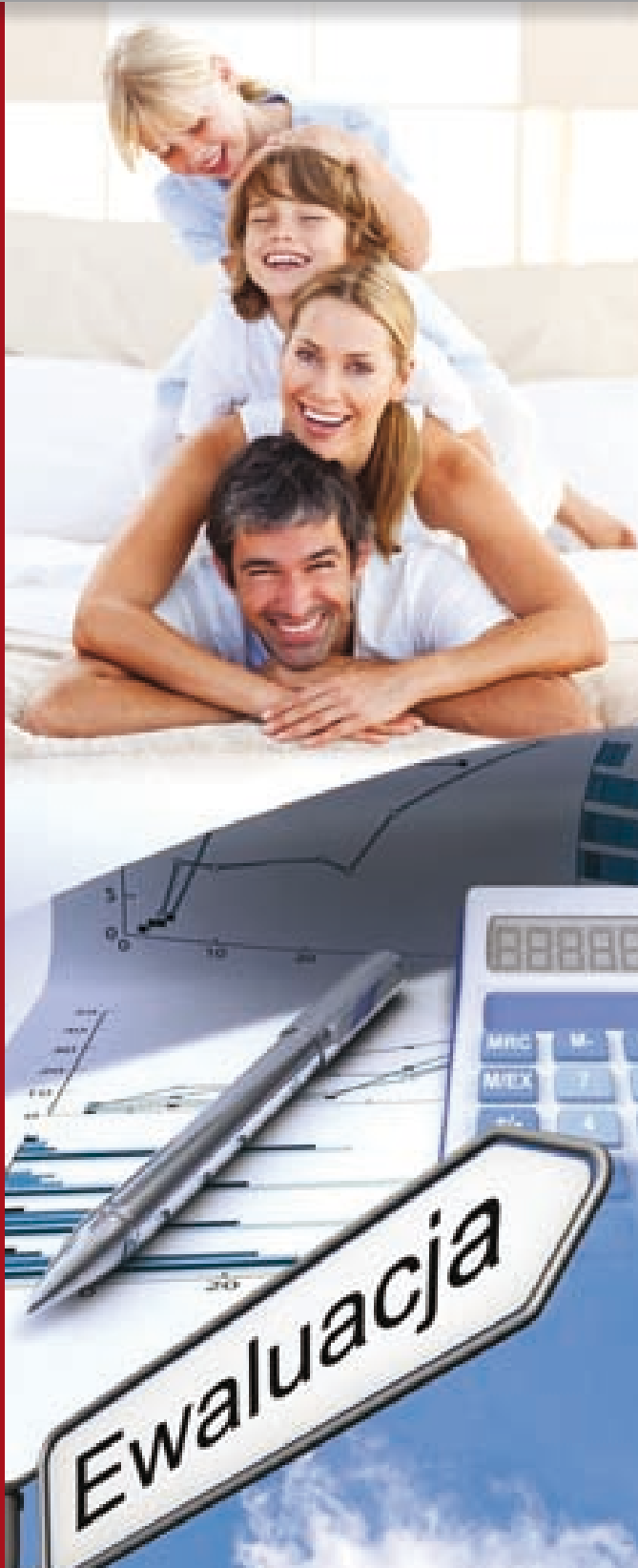


**MAŁOPOLSKIE  
OBSERWATORIUM**  
POLITYKI SPOŁECZNEJ

**MODEL EWALUACJI  
W POMOCY SPOŁECZNEJ**



Regionalny Ośrodek  
Polityki Społecznej  
w Krakowie



# MODEL EWALUACJI W POMOCY SPOŁECZNEJ

RAPORT Z BADAŃ

KRAKÓW 2010



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Publikacja powstała na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie w ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej – Etap I”.**

**Wydawca:**

Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie  
ul. Piastowska 32  
30-070 Kraków  
www.rops.krakow.pl

**Realizacja badań:**

Public Profits Sp. z o. o.  
ul. Paderewskiego 8  
61-770 Poznań

**Projekt okładki:**

Robert Krzeszowiak

**Zdjęcia na okładce:**

© WavebreakMediaMicro - Fotolia.com  
© michelangelus - Fotolia.com  
© endrille - Fotolia.com

**Druk oraz skład publikacji:**

Drukarnia UNIDRUK  
ul. Bronowicka 117  
30-121 Kraków

ISBN 978-83-60242-42-1

**Nakład:** 150 egz.

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej pod adresem:  
[www.politykaspoleczna.obserwatoria.malopolska.pl](http://www.politykaspoleczna.obserwatoria.malopolska.pl)

**Kopiowanie i rozpowszechnianie może być dokonane z podaniem źródła.  
Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.**



---

*Szanowni Państwo,*

*Oddajemy w Państwa ręce raport z badania pn. „Model ewaluacji w pomocy społecznej”, zrealizowanego w ramach projektu Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej.*

*Raport powstał dzięki uprzejmości pracowników regionalnego systemu pomocy społecznej, którzy biorąc udział w badaniu dostarczyli ważnych informacji o trudnym zagadnieniu ewaluacji w ich środowisku zawodowym.*

*Do wszystkich, którzy wzięli udział w badaniu, zarówno pracowników, jak i osób zarządzających jednostkami pomocy społecznej, kierujemy tą drogą podziękowania za poświęcony czas.*

*Wiedza uzyskana w trakcie badania zostanie wykorzystana przy organizowaniu inicjatyw wspierających proces dokonywania ocen trafności i skuteczności działań realizowanych w sektorze pomocy społecznej w Małopolsce.*

*Zespół Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej*

---

## SPIS TREŚCI

Spis skrótów .....	6
Spis podstawowych pojęć .....	6
<b>1 WPROWADZENIE .....</b>	<b>9</b>
1.1 Informacje wstępne o badaniu .....	9
1.2 Cel i zakres badań .....	9
<b>2 PODSUMOWANIE WNIOSKÓW Z BADAŃ .....</b>	<b>10</b>
2.1 Zakres stosowania ewaluacji w małopolskich jednostkach pomocy społecznej.....	10
2.2 Ewaluacja w projektach systemowych w ramach PO KL wdrażanych przez małopolskie jednostki pomocy społecznej.....	10
2.3 Ewaluacja w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych realizowanych przez małopolskie jednostki pomocy społecznej.....	12
2.4 Znajomość zagadnień ewaluacyjnych wśród kadry małopolskich jednostek pomocy społecznej.....	15
2.5 Postawa kadry małopolskich jednostek pomocy społecznej wobec ewaluacji.....	17
2.6 Bariery ograniczające stosowanie ewaluacji w pomocy społecznej .....	18
2.7 Warunki upowszechnienia ewaluacji w pomocy społecznej .....	19
2.8 Podmioty, które powinny wspierać małopolskie jednostki pomocy społecznej w zakresie prowadzenia ewaluacji .....	20
<b>REKOMENDACJE .....</b>	<b>21</b>
<b>WSKAZÓWKI EKSPERCKIE .....</b>	<b>25</b>
<b>3 METODOLOGIA BADAŃ .....</b>	<b>26</b>
3.1 Przebieg procesu badawczego.....	26
<b>4 ANALIZA DESK RESEARCH .....</b>	<b>27</b>
4.1 Informacje wstępne dotyczące analizy desk research .....	27
4.2 Część analityczna .....	28
4.2.1 Rola i przedmiot ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej .....	28
4.2.2 Cechy charakteryzujące proces ewaluacji ważne w konstruowaniu modelu ewaluacji w pomocy społecznej .....	29
4.2.3 Etapy i kryteria ewaluacyjne ważne w procesie ewaluacji programów celowych i lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.....	32
4.2.4 Źródła danych użyteczne w procesie dokonywania ewaluacji w pomocy społecznej.....	32
4.2.5 Powszechność stosowania ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej .....	32
4.2.6 Bariery w dokonywaniu ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej.....	33
4.2.7 Korzyści ze stosowania ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej .....	34
4.2.8 Przykłady prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej.....	36
4.2.9 Projekty systemowe w ramach PO KL wdrażane przez jednostki pomocy społecznej.....	38
4.3 Podsumowanie wyników analizy desk research .....	40

5	WYNIKI BADAŃ TERENOWYCH .....	40
5.1	Wprowadzenie do prezentacji wyników badań terenowych .....	40
5.2	Wyniki badań wśród małopolskich pracowników pomocy społecznej .....	42
5.2.1	Informacje wstępne dotyczące badań wśród pracowników pomocy społecznej .....	42
5.2.2	Metodologia badań wśród pracowników pomocy społecznej.....	43
5.2.3	Znajomość zagadnień ewaluacyjnych wśród pracowników pomocy społecznej .....	43
5.2.4	Zakres stosowania ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy społecznej.....	45
5.2.5	Ewaluacja w projektach systemowych w ramach PO KL w opinii pracowników pomocy społecznej.....	49
5.2.6	Trudności w ewaluacji w projektach systemowych w ramach PO KL w opinii pracowników pomocy społecznej.....	53
5.2.7	Ewaluacja w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych w opinii pracowników pomocy społecznej.....	56
5.2.8	Postawa pracowników pomocy społecznej wobec ewaluacji.....	58
5.2.9	Korzyści z ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy społecznej .....	58
5.2.10	Obawy pracowników pomocy społecznej wobec ewaluacji .....	62
5.2.11	Warunki prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy społecznej.....	66
5.2.12	Wskazane formy wsparcia w prowadzeniu ewaluacji w opinii pracowników pomocy społecznej.....	76
5.2.13	Podsumowanie wyników badań wśród pracowników pomocy społecznej .....	77
5.3	Wyniki badań wśród małopolskiej kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	77
5.3.1	Informacje wstępne dotyczące badań wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	77
5.3.2	Metodologia badań wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej .....	77
5.3.3	Znajomość zagadnień ewaluacyjnych wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	77
5.3.4	Korzyści z ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	83
5.3.5	Zakres stosowania ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	86
5.3.6	Ewaluacja w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej .....	89
5.3.7	Bariery w stosowaniu ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	91
5.3.8	Warunki prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	94
5.3.9	Wskazane formy wsparcia w prowadzeniu ewaluacji w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	96
5.3.10	Podmioty, które powinny wspierać małopolskie jednostki pomocy społecznej w prowadzeniu ewaluacji w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej.....	100
5.3.11	Podsumowanie wyników badań wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej .....	101
	BIBLIOGRAFIA.....	102

## Spis skrótów

<b>ROPS</b>	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie
<b>PCPR</b>	Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie
<b>MOPS</b>	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej powiatu grodzkiego
<b>OPS</b>	Ośrodek Pomocy Społecznej
<b>MGOPS</b>	Miejsko - Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej
<b>WUP</b>	Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
<b>PO KL</b>	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
<b>FGI</b>	Zogniskowany wywiad grupowy
<b>IDI</b>	Indywidualny wywiad pogłębiony

## Spis podstawowych pojęć

<b>Projekt systemowy w ramach PO KL</b>	Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia projektów systemowych realizowanych przez jednostki pomocy społecznej w ramach PO KL, autorzy raportu odnoszą się do tzw. projektów systemowych na rzecz rozwoju i upowszechniania form aktywnej integracji i pracy socjalnej realizowanych przez ośrodki pomocy społecznej oraz powiatowe centra pomocy rodzinie w ramach Priorytetu VII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) „Promocja integracji społecznej” Działania 7.1 „Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji”, a obejmujących działania z zakresu polityki integracji społecznej, których celem jest zapewnienie równego dostępu do zatrudnienia osobom wykluczonym, zagrożonym wykluczeniem społecznym oraz dyskryminowanym na rynku pracy, a także podwyższenie ich statusu zawodowego i społecznego, poprzez przygotowanie ich do wejścia lub powrotu na rynek pracy <sup>1</sup> .
<b>Projekt miękki</b>	Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia projektów miękkich, autorzy raportu odnoszą się do projektów nieinwestycyjnych, związanych z rozwojem zasobów ludzkich - obejmujących przede wszystkim projekty szkoleniowe, edukacyjne, doradcze oraz badawcze zakładające wzrost wiedzy, rozwój umiejętności, kompetencji, w tym społecznych czy nabycie nowych kwalifikacji przez uczestników projektu*.
<b>Rezultaty</b>	Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia rezultatów, autorzy odnoszą się do bezpośrednich i natychmiastowych efektów zrealizowanego projektu / strategii. W tym rozumieniu rezultaty dostarczają informacji o zmianach, jakie nastąpiły bezpośrednio w wyniku ich wdrożenia*.
<b>Rezultaty miękkie (jakościowe)</b>	Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia rezultatów miękkich, autorzy odnoszą się do rezultatów działań mających postać jakościową, niematerialną i często niemożliwych do bezpośredniej weryfikacji w procesie prostego, fizycznego monitoringu. W tym rozumieniu, rezultatami miękkimi są na przykład: stopień satysfakcji uczestników szkolenia, zmiana (zwiększenie) motywacji do (poszukiwania pracy, podjęcia dalszej nauki, dalszego podnoszenia kwalifikacji), zmiana (wzrost) samooceny, zmiana samooceny dotyczącej szans na zatrudnienie, nabycie (wzrost) umiejętności, nabycie wiedzy, zdobycie kwalifikacji, rozwinięcie zdolności (interpersonalnych, analitycznych, organizacyjnych), zmiana opinii / zmiana postawy (na przykład: z biernej na aktywną), zgodność rodzaju udzielonego wsparcia z oczekiwaniami / potrzebami np.: uczestnika projektu*.

<sup>1</sup> Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, „Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”, Warszawa 2010, s. 4 – 14.



<p><b>Rezultaty twarde (ilościowe)</b></p>	<p>Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia rezultatów twardych, autorzy odnoszą się do rezultatów działań będących rezultatami ilościowymi, mierzalnymi w procesie bezpośredniego monitoringu fizycznego. W tym rozumieniu, rezultatami twardymi są na przykład: liczba osób przeszkolonych, liczba wydanych publikacji, liczba godzin szkolenia, liczba uczestników konferencji, liczba wydanych certyfikatów potwierdzających zdobycie kwalifikacji zawodowych*.</p>
<p><b>Wskaźniki</b></p>	<p>Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia wskaźników, autorzy odnoszą się do wskaźników, które pozwalają na sprawdzenie czy zakładane rezultaty zostały osiągnięte. W tym rozumieniu, wskaźnikami mogą być na przykład: odsetek (liczba) zadowolonych osób, odsetek (liczba) niezadowolonych osób - gdy rezultatem „miękkim” jest stopień satysfakcji uczestników; odsetek (liczba) osób, które uważają, że dadzą sobie radę, że są czegoś warte ..., odsetek (liczba) osób, które uważają, że nie dadzą sobie rady... - gdy rezultatem „miękkim” jest zmiana (wzrost) samooceny; odsetek (liczba) osób, które uważają, że nabyły nowe umiejętności, odsetek (liczba) osób, które uważają, że nie nabyły nowych umiejętności, ocena eksperta odnośnie prawidłowego sposobu wykonywania czynności (gdy rezultatem jest nabycie, wzrost umiejętności). Wskaźniki pozwalają również na zdefiniowanie, doprecyzowanie zakładanych rezultatów projektu. Wskaźnik musi być: konkretny (określa poziom, jaki chcemy osiągnąć), mierzalny, osiągalny, realistyczny, określony w czasie*.</p>
<p><b>Kultura ewaluacyjna</b></p>	<p>Autorzy rozumieją przez to pojęcie między innymi praktykę wykorzystywania badań ewaluacyjnych w zarządzaniu interwencjami i politykami, ale również poszanowanie dla wyników badań ewaluacyjnych oraz postrzeganie ich jako środka naprawy, a nie narzędzia kontroli podejmowanych działań - zaufanie do wyników ewaluacji i otwartość na wprowadzanie pod jej wpływem zmian w prowadzonych politykach i programach jest niezbędnym warunkiem efektywnej ewaluacji<sup>2</sup>. Omawiane pojęcie oznacza również szersze podejście nastawione na systematyczną, zobiektywizowaną analizę własnych dokonań, w celu podnoszenia jakości podejmowanych w przyszłości działań<sup>3</sup>.</p>
<p><b>Dobre praktyki</b></p>	<p>Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia „dobrych praktyk”, autorzy rozumieją przez to pojęcie przykłady efektywnego zastosowania ewaluacji w konkretnych obszarach pomocy społecznej. Aby odpowiedzieć na pytanie czy i w jakim stopniu dane rozwiązania związane z realizacją badań ewaluacyjnych w pomocy społecznej (zastosowane podejście) posiadają cechy „dobrych praktyk” należy odpowiedzieć na następujące pytania: 1) Czy dane rozwiązanie można uznać za adekwatne? (trafność, adekwatność); 2) Czy dane rozwiązanie można uznać za skuteczne? (skuteczność); 3) Czy dane rozwiązanie pozwoli na działanie przy racjonalnych nakładach? (efektywność); 4) Czy dane rozwiązanie zawiera elementy niestandardowe, nowatorskie? Czy tworzy nowe jakościowo i kreatywne rozwiązania? (innowacyjność); 5) Czy taki sposób podejścia jest trwały (jego stosowanie będzie kontynuowane przynajmniej w horyzoncie czasowym obowiązywania danej strategii, programu)? (trwałość); 6) Czy jest możliwość transferu doświadczeń i podejścia w inne warunki (do innych regionów, powiatów, gmin, do innych jednostek pomocy społecznej)? (powtarzalność, stopień uniwersalności); 7) W jakim stopniu przyjęte rozwiązania wynikają ze specyfiki regionu? (odnoszą się do lokalnej / regionalnej struktury społecznej, oddziałują na specyficzne warunki charakterystyczne dla regionu)?; 8) Czy badania te można określić jako transparentne, zrozumiałe oraz przejrzyste z punktu widzenia zastosowanego rozwiązania, struktury podmiotowej i przedmiotowej, jak i procesu realizacji w regionie?<sup>4</sup>.</p>

<sup>2</sup> M. Grzywa, K. Łukasiewicz, J. Perek-Białas, B. Worek, „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Kraków 2008, m.in. s. 6-9, 86, zob. również K. Ekiert, „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2004, s. 2 - 3.

<sup>3</sup> „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, op. cit., s. 33 – 34.

<sup>4</sup> T. Klimczak, M. Klepka, P. Czyż, „Przewodnik ewaluatora”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 11, 23 - 25.

---

<b>Organizacja ucząca się (refleksyjna)</b>	Ilekoć w tekście raportu pojawia się kwestia organizacji uczącej się (refleksyjnej), autorzy rozumieją przez to pojęcie organizację zdolną do uczenia się, adaptującą się do zmiennych warunków funkcjonowania. Proces ten jest możliwy dzięki otwartości pracowników na nowe idee i trendy oraz ich stałe doskonalenie się. Organizacja ucząca się inicjuje i wspiera nowe idee i trendy i sama ciągle się przekształca*.
---	--

\* opracowanie własne

---

## 1 WPROWADZENIE

### 1.1. Informacje wstępne o badaniu

Niniejszy dokument jest raportem z badań społecznych pn. „Model ewaluacji w pomocy społecznej” zrealizowanych na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie.

Zrealizowane przez Public Profits Sp. z o.o. badanie zostało wykonane w ramach i na potrzeby projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej – Etap I” realizowanego przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytetu VII Promocja integracji społecznej, Działania 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Celem głównym projektu jest efektywna polityka społeczna w województwie małopolskim – wsparcie polegające głównie na zaspokojeniu potrzeb informacyjnych, kierowane do realizatorów polityk i programów społecznych, w szczególności instytucji pomocy i integracji społecznej.

Raport z badań składa się z pięciu zasadniczych części. Pierwsza część ma charakter wprowadzenia. W drugiej części raportu zaprezentowano podsumowanie wniosków z badań oraz rekomendacje dla budowy modelu ewaluacji w pomocy społecznej w Małopolsce, opracowane na podstawie wyników uzyskanych na wszystkich etapach badawczych. W trzeciej części raportu przedstawiono kontekst zrealizowanego badania tj. przebieg procesu badawczego. Czwarta część raportu zawiera opis wniosków z analizy *desk research*. Piąta część raportu prezentuje i omawia wyniki badań terenowych – zogniskowanych wywiadów grupowych i indywidualnych wywiadów pogłębionych zrealizowanych z pracownikami oraz kadrą kierowniczą głównych instytucji pomocy społecznej z województwa małopolskiego.

### 1.2. Cel i zakres badań

Głównym celem badania było opracowanie rekomendacji i wytycznych wspomagających budowę adekwatnego do potrzeb i możliwości jednostek organizacyjnych pomocy społecznej modelu ewaluacji.

Cele szczegółowe badania obejmowały następujące zadania:

1. Diagnoza powszechności stosowania ewaluacji, w szczególności programów celowych i strategii rozwiązywania problemów społecznych w środowisku głównych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej w Małopolsce;
2. Ocena jakości dokonywanych ewaluacji programów celowych i strategii rozwiązywania problemów społecznych przez główne jednostki organizacyjne pomocy społecznej;
3. Identyfikacja sensowności i korzyści wynikających z dokonywania ewaluacji poszczególnych programów celowych i strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz identyfikacja potrzeb w tym zakresie;
4. Poznanie barier i ograniczeń powodujących problemy z dokonywaniem ewaluacji programów celowych i strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Badaniem zostały objęte małopolskie główne jednostki organizacyjne pomocy społecznej. W świetle Ustawy o pomocy społecznej, zadania pomocy społecznej na poziomie gmin koordynują jednostki organizacyjne w postaci ośrodków pomocy społecznej – OPS (w Małopolsce istnieją 182 OPS, w tym 3 miejskie ośrodki pomocy społecznej powiatów grodzkich), a zadania pomocy społecznej na poziomie powiatów wykonują jednostki organizacyjne w postaci powiatowych centrów pomocy rodzinie – PCPR (w Małopolsce istnieje 19 takich jednostek). Zadania województwa z zakresu pomocy społecznej wykonują regionalne ośrodki polityki społecznej - ROPS w Krakowie.

## 2 PODSUMOWANIE WNIOSKÓW Z BADAŃ

### 2.1. Zakres stosowania ewaluacji w małopolskich jednostkach pomocy społecznej

Jak wynika z przeprowadzonych badań terenowych, ewaluacja w małopolskich jednostkach pomocy społecznej prowadzona jest w znikomym zakresie. Stosunkowo najbardziej powszechne jest prowadzenie oceny jakości pracy pracowników, przy czym ocena formalna prowadzona jest jedynie w stosunku do pracowników samorządowych (i wynika z Ustawy o pracownikach samorządowych z dnia 21 listopada 2008r.). Ponadto, w przypadku oceny pracowników mamy raczej do czynienia z oceną *sensu stricto* obejmującą poprawność wywiązywania się pracownika z obowiązków służbowych wyznaczaną przez takie cechy, jak na przykład: poziom kompetencji zawodowych, poziom wiedzy zawodowej, poziom pożądanych cech pracowniczych, takich jak punktualność, rzetelność, uczciwość, koleżeństwo niż z ewaluacją, w której dąży się do zmierzenia skuteczności pracownika w działaniu. Jeśli chodzi o ocenę działań prowadzonych przez jednostki pomocy społecznej, ma ona zdecydowanie charakter nieformalny i jest podejmowana w wymiarze indywidualnym, a nie instytucjonalnym - ocenie podlegają w większości przypadków jedynie działania poszczególnych pracowników wobec klientów pomocy społecznej. Patrząc pod nieco innym kątem, użyteczność prowadzonych działań (z punktu widzenia ich adresatów) monitorowana jest również w sposób nieformalny, niejako „na bieżąco”, poprzez obserwację i bezpośredni kontakt z klientami pomocy społecznej. Ocena jakości pracy pracowników i podejmowanych przez nich działań prowadzona jest zazwyczaj przez kierownika jednostki na podstawie jego obserwacji i doświadczenia. Należy podkreślić, że oceny te mają zbyt doraźny charakter, by można mówić o ewaluowaniu działań podejmowanych przez jednostkę (mają one bardziej charakter superwizji niż ewaluacji).

Obszarem, który podlega powszechnej ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej, są projekty systemowe realizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Kwestiom związanym z ewaluacją i projektami systemowymi wdrażanymi przez jednostki pomocy społecznej w ramach PO KL poświęcony został kolejny rozdział w ramach niniejszego podsumowania wniosków z badań.

Ponadto wspomnijmy w tym miejscu, że dokumentem, który wiąże się ściśle z funkcjonowaniem jednostek pomocy społecznej, a który niejako ze swej natury powinien podlegać ewaluacji, jest lokalna strategia rozwiązywania problemów społecznych. Zagadnienie to zostało również bliżej zaprezentowane w dalszej części niniejszego podsumowania wniosków z badań.

### 2.2. Ewaluacja w projektach systemowych w ramach PO KL wdrażanych przez małopolskie jednostki pomocy społecznej

Jak już zostało powiedziane, działaniami, które podlega ewaluacji niemal we wszystkich jednostkach pomocy społecznej w województwie małopolskim są zadania zapisane w projektach systemowych wdrażanych przez jednostki pomocy społecznej w ramach PO KL. Należy przy tym podkreślić, że jest to wymóg obligatoryjny w projektach tego typu. Równocześnie należy zaznaczyć, że jednostki pomocy społecznej, wspomniane projekty realizują dopiero od 2008 lub 2009 roku (zależnie od jednostki), zatem nie mają one w tym zakresie dużego doświadczenia.

W opinii wielu uczestników badań, zarówno pracowników, jak też kadry zarządzającej, realizacja projektów systemowych PO KL z zakresu aktywnej integracji, w tym również prowadzenie w ich ramach ewaluacji,

wiąże się z szeregiem trudności. W tym kontekście, przedstawiciele kadry zarządzającej zwracali bardziej uwagę na problemy związane z wdrażaniem omawianych projektów, wśród których za najważniejsze uważają trudności powodowane: zmiennością zasad dotyczących realizowania projektów tego typu w trakcie ich trwania, opóźnieniami w przepływach finansowych między jednostkami realizującymi projekt a Instytucją Pośredniczącą oraz problemami z naborem uczestników do omawianych projektów. W rezultacie tego, prowadzeniu projektów systemowych w ramach PO KL często towarzyszy obawa kadry zarządzającej czy zostaną one poprawnie zrealizowane i rozliczone. Należy podkreślić, że na wspomniane trudności zwracali uwagę również małopolscy pracownicy pomocy społecznej, którzy ponadto wskazywali szereg trudności związanych z ewaluowaniem projektów systemowych na rzecz rozwoju i upowszechniania form aktywnej integracji i pracy socjalnej. Najważniejsze z nich to w ich opinii przede wszystkim: brak formalnych szczegółowych wytycznych dotyczących sposobu prowadzenia ewaluacji w ramach omawianych projektów oraz bezpośrednio związana z tym trudność w ewaluowaniu stopnia osiągnięcia tzw. rezultatów miękkich działań podejmowanych w ramach projektu, a także trudność w badaniu długotrwałych efektów projektu systemowego. Wspomniane bariery przejawiają się bezpośrednio pod postacią trudności na etapie projektowania badań ewaluacyjnych – w momencie definiowania tzw. rezultatów miękkich projektu, ustalania wskaźników, a następnie opracowywania kwestionariuszy narzędzi badań ewaluacyjnych – narzędzi, które z jednej strony pozwalałyby na rzetelne mierzenie efektów działań podjętych w projekcie, a z drugiej strony były zrozumiałe dla jego uczestników, dostosowane do ich możliwości intelektualnych (uczestnikami tego typu projektów są zazwyczaj osoby bezrobotne, gorzej wykształcone, niepełnosprawne intelektualnie czy małoletnie). W tym aspekcie respondenci zwracali także uwagę na istnienie bariery finansowej uniemożliwiającej często jednostkom pomocy społecznej korzystanie z usług komercyjnych firm zajmujących się przeprowadzaniem badań ewaluacyjnych. Należy podkreślić w tym miejscu, iż prowadzenie tzw. projektów miękkich (a zarazem osiąganie tzw. rezultatów miękkich) jest typowe nie tylko dla projektów systemowych w ramach PO KL, ale jest typowe w ogóle w obszarze pomocy społecznej.

Z badań wynika również, że w małopolskich jednostkach pomocy społecznej nie funkcjonuje jeden bardziej powszechnie stosowany model czy schemat prowadzenia badań ewaluacyjnych w ramach projektów systemowych PO KL z zakresu aktywnej integracji, a pewne wzorce, sposoby działania wypracowywane są na poziomie poszczególnych jednostek (choć nie w całkowitej izolacji od siebie, o czym świadczą wypowiedzi pracowników o podejmowanych częstokroć między jednostkami konsultacjach odnośnie sposobów prowadzenia ewaluacji). Jest to niewątpliwie skutkiem braku formalnych szczegółowych wytycznych dotyczących sposobu prowadzenia ewaluacji w ramach projektów systemowych, jak również wynika z niewielkiego doświadczenia jednostek pomocy społecznej w prowadzeniu ewaluacji w ogóle. Ewaluacja w omawianych projektach systemowych prowadzona jest głównie na podstawie rozmów z realizatorami i uczestnikami projektów oraz na podstawie różnego rodzaju ankiet ewaluacyjnych i testów wiedzy wypełnianych przez beneficjentów. Ocena przeprowadzana jest najczęściej na początkowym oraz końcowym etapie wdrażania projektu, rzadziej również w trakcie jego trwania. Za prowadzenie ewaluacji w projektach systemowych na rzecz rozwoju i upowszechniania form aktywnej integracji i pracy socjalnej odpowiedzialni są bądź członkowie zespołu realizującego omawiany projekt – etatowi pracownicy danej jednostki (ewentualnie jedna wyznaczona osoba) i /lub eksperci zatrudnieni do udziału w projekcie systemowym, tacy jak: ewaluator, psycholog, doradca zawodowy, pedagog, psychoterapeuta. Zdarzyło się również, że za badania ankietowe odpowiadała firma przeprowadzająca szkolenia dla uczestników. W świetle zidentyfikowanych trudności z projektowaniem badań ewaluacyjnych i konstruowaniem narzędzi badawczych, szczególnego znaczenia nabiera fakt, iż wspólnym elementem badań ewaluacyjnych w projektach systemowych realizowanych w ramach PO KL jest wykorzystywanie kwestionariuszy ankiet jako narzędzi służących do dokonywania oceny prowadzonych w ramach projektu działań, zwłaszcza w odniesieniu do organizowanych szkoleń,

warsztatów (są to najczęściej kwestionariusze ankiet wypełniane samodzielnie przez uczestników projektu). Należy podkreślić, że kwestionariusze ankiet ewaluacyjnych są podstawowym narzędziem wykorzystywanym w procesie ewaluacji projektów systemowych PO KL z zakresu aktywnej integracji. Równocześnie należy zaznaczyć, że w niektórych jednostkach pomocy społecznej, efekty działań prowadzonych w ramach omawianych projektów oceniane są jedynie poprzez obserwację, bezpośrednie kontakty z uczestnikami projektu, którymi są zazwyczaj klienci instytucji pomocy społecznej – nie są natomiast wykorzystywane żadne procedury czy narzędzia badawcze.

### 2.3. Ewaluacja w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych realizowanych przez małopolskie jednostki pomocy społecznej

Na początku należy zaznaczyć, że lokalne strategie rozwiązywania problemów społecznych wdrażane są przez niemal wszystkie jednostki pomocy społecznej z województwa małopolskiego. Co więcej, jako dokumenty strategiczne, gminne i powiatowe strategie rozwiązywania problemów społecznych niejako ze swej natury powinny podlegać ewaluacji i stanowić źródło, z którego pracownicy i kadra kierownicza pomocy społecznej mogłyby czerpać wiedzę i umiejętności związane z projektowaniem i stosowaniem procedur i narzędzi badawczych (ewaluacyjnych). Jak jednak wynika z przeprowadzonych badań, lokalne strategie rozwiązywania problemów społecznych wdrażane w województwie małopolskim, podlegają najczęściej monitoringowi (polegającemu na kontroli poprawności, kompletności, terminowości działań przewidzianych do realizacji w ramach strategii), nie zaś ewaluacji rozumianej jako ocena skuteczności i efektywności zaplanowanych i realizowanych w ramach strategii zadań. Odpowiedź na pytanie, dlaczego tak się dzieje, jest możliwa dzięki zrealizowanym badaniom: zarówno dzięki badaniom terenowym, jak też analizie dokumentów przeprowadzonej w celu pewnego uzupełnienia czy ugruntowania wniosków<sup>5</sup>, które zaprezentowano poniżej.

Lokalna strategia rozwiązywania problemów społecznych, jak każdy dokument strategiczny, powinna mieć pewien określony kształt, zawierać zbiór elementów specyficznych, pod kątem obecności których można ocenić jej zawartość. Oceniając każdy dokument strategiczny należy postawić następujące pytania: czy przygotowanie strategii zostało poprzedzone diagnozą lokalnej sytuacji w obszarze, który obejmuje strategia?, czy w dokumencie zawarte zostały cele, do których osiągnięcia powinno się zmierzać?, czy określone zostały rezultaty działań?, czy określone zostały wskaźniki, na podstawie których możliwe będzie odpowiedzenie na pytania, w jakim stopniu dany cel udało się już osiągnąć?, czy w strategii znajdują się zapisy odnośnie oceniania jej realizacji? jeśli tak, to jakie elementy są oceniane? (czy oceniane są następujące kwestie: monitorowanie postępu w realizacji zaplanowanych działań, stopień osiągnięcia zakładanych rezultatów, efekty wdrażania strategii, stopień osiągnięcia zakładanych celów, skuteczność zaplanowanych działań w rozwiązywaniu zdiagnozowanych problemów społecznych, efektywność wydatkowania środków przeznaczonych na realizację strategii), jak wygląda system monitorowania i oceniania strategii?, jakie źródła danych są wykorzystywane lub planowane do wykorzystywania w związku z jej monitorowaniem?

Jak wynika z badań, opracowanie lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych realizowanych w województwie małopolskim, poprzedzone było przeprowadzeniem diagnozy lokalnej sytuacji społecznej. Diagnoza ta była zazwyczaj opierana na analizie danych zastanych (głównie danych będących w posiadaniu jednostki pomocy społecznej: ośrodka pomocy społecznej lub powiatowego centrum pomo-

<sup>5</sup> Analiza lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych została przeprowadzona przez członków zespołu badawczego. Do analizy wybrano dokumenty będące gminnymi lub powiatowymi strategiami rozwiązywania problemów społecznych, które zostały opracowane na terenie gmin, miast lub powiatów, w których funkcjonują jednostki pomocy społecznej, które wzięły udział w badaniu terenowym. Źródłem analizowanych dokumentów była Internetowa Biblioteka Małopolskich Obserwatoriów (<http://www.politykaspoleczna.obserwatorium.malopolska.pl/pl/biblioteka.html>).

cy rodzinie, danych statystycznych udostępnianych przez powiatowe urzędy pracy, danych pozyskanych z urzędu gminy, z komendy policji) a także na analizie danych wywołanych – pozyskanych w wyniku skonstruowania i przeprowadzenia ankiet i/lub wywiadów z przedstawicielami zainteresowanych stron. Typowe było również wykorzystywanie wniosków z analizy SWOT (czyli analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń kluczowych obszarów działania gminy/powiatu). W wielu przypadkach, opracowanie strategii zostało poprzedzone konsultacjami stron zaangażowanych w rozwiązywanie lokalnych problemów społecznych (tj. ośrodków pomocy społecznej czy organizacji pozarządowych). Niekiedy dokument strategiczny powstawał w oparciu o działalność członków Konwentu Strategicznego - zespołu roboczego, składającego się z przedstawicieli podmiotów działających na rzecz rozwiązywania problemów społecznych w powiecie. Zdarzało się również, choć już znacznie rzadziej, że w diagnozie lokalnej sytuacji społecznej uwzględniane były wnioski z przeprowadzonych konsultacji społecznych (spotkań roboczych prowadzonych z różnymi grupami mieszkańców), opinie ekspertów czy też wnioski uzyskane dzięki stworzeniu mapy problemów społecznych. W większości lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych określone zostały cele, do których osiągnięcia zmierzać będą działania zaplanowane w strategii - cele strategiczne (priorytety) i ich rozwiązania (kierunki działań). W wielu przypadkach cele zostały dość szczegółowo wyodrębnione, podzielone na cele główne i szczegółowe, cele strategiczne, a w ich obrębie cele operacyjne. Należy w tym miejscu podkreślić, że niekiedy cele strategii sformułowane zostały na bardzo dużym stopniu ogólności - wskazuje się w nich na konieczność zainicjowania wielotorowych działań dotyczących kluczowych dla funkcjonowania gminy czy powiatu i ich mieszkańców obszarów, takich jak edukacja, zdrowie, ubóstwo, starzejące się społeczeństwo, niepełnosprawność, uzależnienia, gospodarka. W zdecydowanej większości lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych określone zostały również, w sposób mniej lub bardziej szczegółowy, rezultaty działań, które zostały zaplanowane w strategii, zarówno rezultaty twarde (typu budowa świetlicy środowiskowej, liczba zorganizowanych szkoleń dla klientów pomocy społecznej), jak również rezultaty miękkie (typu aktywizacja społeczna i zawodowa osób wykluczonych czy też zagrożonych wykluczeniem społecznym, przeciwdziałanie izolacji i wykluczeniu społecznemu, integracja środowiskowa, redukcja psychospołecznych skutków bezrobocia). Równocześnie, co należy bardzo mocno podkreślić, w przeważającej większości, w analizowanych dokumentach, brak jest informacji o przyjętych wskaźnikach. Z kolei, w dokumentach, w których zapisane zostały wskaźniki, z reguły są to wskaźniki dotyczące rezultatów twardych (takie jak liczba szkoleń, liczba uczestników szkoleń, liczba zawartych partnerstw), brak jest natomiast ustalonych wskaźników dla tzw. miękkich rezultatów działań. Odnośnie zapisów dotyczących oceny realizacji strategii, w zdecydowanej większości przypadków, strategie zawierają zapis o monitorowaniu postępu realizacji zaplanowanych działań oraz dokonywaniu oceny stopnia osiągnięcia zakładanych rezultatów, celów i efektów wdrażania strategii. Monitorowanie strategii opiera się zazwyczaj na zbieraniu informacji od instytucji zaangażowanych w jej realizowanie i obejmuje informacje dotyczące stanu realizacji zaplanowanych zadań. Za monitorowanie strategii odpowiedzialna jest zazwyczaj lokalna jednostka pomocy społecznej: ośrodek pomocy społecznej czy też powiatowe centrum pomocy rodzinie lub powołany specjalnie zespół odpowiedzialny nie tylko za monitorowanie, ale również za wdrażanie strategii. W ramach systemu monitorowania strategii organizowane są spotkania przedstawicieli instytucji zaangażowanych w jej wdrażanie – najczęściej spotkania takie odbywają się raz (niekiedy dwa razy) w roku. Ich tematem jest stan realizacji zaplanowanych działań, powody opóźnień w realizacji określonych zadań, charakter działań naprawczych, które powinny zostać podjęte. Równocześnie, w żadnej z przeanalizowanych lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych nie podano również źródeł planowanych do wykorzystania w związku z jej monitorowaniem. Elementami, których brakuje w zdecydowanej większości analizowanych strategii są: ocena stopnia osiągnięcia wskaźników, ocena skuteczności podjętych działań w rozwiązywaniu zdiagnozowanych problemów społecznych, efektywność wydatkowania środków przeznaczonych na realizację strategii oraz analiza trwałości efektów interwencji.

Na podstawie zaprezentowanych powyżej wniosków z analizy dokumentów strategicznych można stwierdzić, iż ich kształt pozwala na prowadzenie monitoringu działań, natomiast ewaluacja strategii byłaby bardzo utrudniona czy nawet wręcz niemożliwa z powodu braku pewnych kluczowych elementów, takich jak: wskaźniki, zwłaszcza wskaźników dotyczących tzw. rezultatów miękkich oraz zapisów mówiących o konieczności dokonywania oceny stopnia osiągnięcia wskaźników, oceny efektywności wydatkowania środków przeznaczonych na realizację strategii oraz konieczności dokonywania analizy trwałości efektów interwencji. Zatem *de facto* w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych nie uwzględniony został mechanizm ewaluowania strategii, a jedynie tryb jej monitorowania. Równocześnie należy zaznaczyć w tym momencie, że niewskazanie źródeł danych planowanych do wykorzystania w związku z monitorowaniem strategii, a także brak, w wielu przypadkach, określenia wskaźników, z dużym prawdopodobieństwem utrudnia lub będzie utrudniał rzetelne monitorowanie realizacji strategii, zwłaszcza monitorowanie stopnia osiągnięcia zaplanowanych rezultatów miękkich.

Pracownicy oraz kadra zarządzająca małopolskich jednostek pomocy społecznej podkreślali również trudności związane z realizacją strategii rozwiązywania problemów społecznych, które wynikają z braku ustalenia jasnego systemu jej wdrażania, w tym trudności związane z brakiem uregulowań, które zobowiązywałyby partnerów jednostek pomocy społecznej do współpracy w zakresie realizacji strategii oraz brakiem wskazania konkretnych źródeł, z których finansowane będą poszczególne działania przewidziane do realizacji w strategii. Podkreślimy, że czynniki te z dużym prawdopodobieństwem utrudniają nie tylko wdrażanie strategii, ale też jej ewaluowanie. Jeszcze jednym elementem, na który należy zwrócić uwagę (co podkreślali również uczestnicy badań) jest stosunkowo mała częstotliwość, z jaką dokonywana jest ocena strategii, co również utrudnia zarówno proces monitorowania, jak też ewentualnego ewaluowania tych dokumentów. Za opracowanie lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych odpowiedzialni byli zazwyczaj pracownicy i kierownicy jednostek pomocy społecznej funkcjonujących na danym terenie, co jest tendencją pozytywną, gdyż może wpływać na większy stopień racjonalności i celowości działań przewidzianych w strategii, a także może umożliwiać większy stopień identyfikowania się podmiotów zaangażowanych w realizację strategii z tym dokumentem (w porównaniu z sytuacją, gdy opracowanie lokalnej strategii rozwiązywania problemów społecznych zlecane jest zewnętrznej firmie). W tym aspekcie podkreślić należy jednak mocno, iż niektórzy respondenci biorący udział w badaniu deklarowali nieposiadanie przez siebie dostatecznej wiedzy dotyczącej zasad opracowywania dokumentów strategicznych. W odniesieniu do kwestii diagnozy społecznej należy także podkreślić, że pracownicy oraz przedstawiciele kadry zarządzającej pomocy społecznej wskazywali na trudności, na jakie napotykają w związku z koniecznością pozyskiwania danych koniecznych do dokonania diagnozy. Pierwszy rodzaj trudności wiąże się z trudnością w pozyskiwaniu danych od różnorodnych instytucji zewnętrznych w stosunku do jednostek pomocy społecznej (typu policja, sąd), drugi typ trudności wynika z braku środków finansowych na zrealizowanie badań czy analiz potrzebnych do dokonania pogłębionej i szerszej diagnozy sytuacji społecznej.

Na zakończenie należy również wspomnieć, iż jakkolwiek przedstawiciele kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej byli zazwyczaj dość dobrze zorientowani w zakresie zapisów w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych, poziom wiedzy pracowników pomocy społecznej na ten temat był z reguły niewielki, a ich kontakt z tym dokumentem był w ich opinii raczej akcydentalny (miał miejsce w kontekście opracowywania czy realizacji projektów systemowych PO KL z obszaru aktywnej integracji lub w momencie, gdy zachodziła konieczność sporządzania podsumowań z działalności instytucji lub też w momencie aktualizacji strategii).



## 2.4. Znajomość zagadnień ewaluacyjnych wśród kadry małopolskich jednostek pomocy społecznej

Znajomość zagadnień związanych z ewaluacją (znajomość pojęcia, umiejętność jego zdefiniowania, znajomość specyfiki badań ewaluacyjnych i sposobu prowadzenia badań ewaluacyjnych) zarówno wśród pracowników, jak i kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej jest ogromnie zróżnicowana i rozciąga się od doskonałej orientacji w temacie po całkowity brak znajomości zagadnienia (zdarzało się, że respondenci nie potrafili zdefiniować, czym jest lub na czym polega ewaluacja lub mylili ją z ewolucją, zdarzało się również, że ewaluacja była przez nich utożsamiana z monitorowaniem czy kontrolowaniem działań, superwizją, audytem lub sprowadzana do oceny). Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzić można, iż zdecydowana większość pracowników i przedstawicieli kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej nie posiada kompleksowej i systematycznej wiedzy na temat ewaluacji. Równocześnie należy podkreślić, iż przedstawiciele kadry zarządzającej generalnie lepiej niż pracownicy orientują się w zagadnieniach związanych z ewaluacją. Lepiej orientują się również w tym zakresie zarówno pracownicy, jak też przedstawiciele kadry zarządzającej ośrodków pomocy społecznej powiatów grodzkich w porównaniu z pracownikami i przedstawicielami kadry zarządzającej gminnych ośrodków pomocy społecznej. Nie występuje natomiast zróżnicowanie poziomu znajomości omawianych zagadnień, gdy weźmiemy pod uwagę doświadczenie zawodowe pracownika lub umiejscowienie ośrodka pomocy społecznej w gminie miejskiej lub w gminie wiejskiej czy miejsko – wiejskiej. W tym kontekście nieco odrębnie należy traktować pracowników i kadrę zarządzającą Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie, którzy, z racji chociażby zadań, jakie pełni ROPS w systemie pomocy społecznej, posiadają szeroką wiedzę na temat ewaluacji. Podkreślimy w tym momencie, że w opinii kadry zarządzającej, generalnie pracownicy pomocy społecznej nie posiadają dużego zasobu wiedzy na temat ewaluacji. Wyjątkiem są tu pracownicy zaangażowani we wdrażanie i ewaluowanie projektów unijnych realizowanych w ramach PO KL - ich wiedza na temat przeprowadzania ewaluacji, jak też świadomość korzyści płynących z ewaluowania działań jest zdecydowanie wyższa zarówno w opinii pracowników, jak też kadry zarządzającej pomocy społecznej. Pewna część pracowników pomocy społecznej deklarowała, że posiada wiedzę w zakresie prowadzenia badań ewaluacyjnych, równocześnie bardzo wielu z nich wskazywało na braki we własnych kompetencjach w zakresie prowadzenia tego typu badań (związane na przykład z analizowaniem uzyskanych wyników). Ponadto, zdaniem kadry kierowniczej, znajomość zagadnień związanych z ewaluacją jest wyższa wśród pracowników młodszych, z których skądinąd, jak wynika z badania, bardzo wielu się dokszałca biorąc udział w studiach podyplomowych, kursach specjalizacyjnych.

Wspomnijmy również o tym, że zarówno pracownicy, jak też kadra kierownicza małopolskich jednostek pomocy społecznej, kojarzyli zagadnienia ewaluacyjne z szerszymi zmianami dotyczącymi funkcjonowania całego systemu pomocy społecznej, które wiążą się, mówiąc skrótowo, z przenoszeniem nacisku z opieki na pomoc społeczną, kładzeniem nacisku na racjonalność, skuteczność oraz efektywność podejmowanych działań, wydatkowanych środków finansowych. W tym kontekście, przedstawiciele kadry zarządzającej wspominali często tzw. kontrolę zarządczą wprowadzoną przez Ustawę o Finansach Publicznych. Zauważmy w tym miejscu, iż niesie to zagrożenie powstania pewnego chaosu pojęciowego, a zarazem znaczeniowego, który w kontekście omawianych zagadnień, spowodować może pewne zacieranie się specyfiki ewaluacji w świadomości kadry pomocy społecznej.

Jak wspomnieliśmy, ewaluacja jest kojarzona bezpośrednio z projektami unijnymi, zwłaszcza z projektami systemowymi wdrażanymi w ramach PO KL. Praktycznym i bezpośrednim skutkiem tej sytuacji jest też zdecydowanie wyższy poziom wiedzy i kompetencji na temat ewaluacji pracowników zaangażowanych we wdrażanie omawianych projektów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kilka potencjalnych nie-

bezpieczeństw związanych z tą sytuacją. W kontekście osób odpowiedzialnych za ewaluację projektów systemowych wdrażanych w ramach PO KL należy zauważyć, iż w sytuacji, gdy za prowadzenie ewaluacji odpowiedzialny jest specjalista /specjaliści - poszerza się zakres stosowanych metod czy narzędzi ewaluacyjnych (o testy psychologiczne czy specjalistyczne opinie doradców zawodowych). Z drugiej strony należy podkreślić, że w sytuacji, w której za ewaluację działań w projekcie systemowym realizowanym w ramach PO KL odpowiadają eksperci lub ewaluacja należy do obowiązków wybranego członka zespołu realizującego ten projekt, znacznie ograniczona jest swego rodzaju dyfuzja wiedzy na temat sposobu projektowania i prowadzenia ewaluacji, w tym wiedzy dotyczącej konstruowania narzędzi ewaluacyjnych. Konstatacja ta jest istotna w perspektywie myślenia o wprowadzeniu ewaluacji do innych typów działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej, poza projektami systemowymi. W tym kontekście, koniecznie należy również zauważyć, że powszechność zaangażowania jednostek pomocy społecznej z Małopolski w proces wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL (w Małopolsce realizuje je zdecydowana większość jednostek) oraz wiązanie kwestii ewaluacji z tymi projektami, jest z pewnością zjawiskiem pozytywnym, gdyż pozwala przypuszczać, że między innymi dzięki tym projektom, zagadnienia ewaluacyjne praktycznie zaistniały w obszarze pomocy społecznej. Równocześnie, z przeprowadzonych badań wynika, że wiedza o ewaluacji zdobywana w wyniku realizacji projektów systemowych przez zaangażowanych w ten proces pracowników, niekoniecznie przekłada się na wzrost wiedzy wszystkich pracowników danej jednostki na temat ewaluacji, w tym na uświadomienie sobie przez nich korzyści płynących ze stosowania procedur ewaluacyjnych. Ponadto należy zauważyć, że sama wiedza na temat praktycznych aspektów związanych z prowadzeniem ewaluacji (na przykład wykorzystywanych narzędzi), nie oznacza automatycznie, że osoby ją posiadające akceptują potrzebę stosowania ewaluacji i dostrzegają korzyści mogące płynąć z ewaluowania podejmowanych działań. Należy podkreślić, że wśród wypowiedzi kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej, znalazły się również wypowiedzi krytyczne wobec projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL, w tym wobec prowadzonej w ich ramach ewaluacji (podnoszono, mówiąc ogólnie, kwestie nieefektywności systemu wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL, który powoduje, że nakłady, które instytucja ponosi, w związku z ich realizacją, zwłaszcza nakłady czasowe, osobowe, nie przekładają się na korzyści, jakie odniosą klienci pomocy społecznej z uczestnictwa w projekcie). Biorąc pod uwagę, że problemy w zakresie realizacji projektów systemowych w ramach PO KL, na które zwracali uwagę pracownicy i kadra kierownicza jednostek pomocy społecznej dotyczą całego systemu wdrażania tego typu projektów, wskazane jest przeprowadzenie ewaluacji procesów zarządzania i wdrażania projektów systemowych realizowanych przez jednostki pomocy społecznej w ramach PO KL. Warto również wspomnieć o tym, iż (najprawdopodobniej w wyniku silnego identyfikowania ewaluacji z projektami unijnymi) wielu przedstawicieli kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej definiowało ewaluację jako pewien finalny etap wdrażania jakiegoś działania, silnie związany z podsumowywaniem jego efektów. Jakkolwiek ewaluacja obejmuje czy też może obejmować oczywiście również ten etap, tak silne kojarzenie ewaluacji z końcowym etapem wdrażania projektu wiąże się z pewnymi zagrożeniami, gdyż po pierwsze, pomija tak istotne etapy ewaluacji, jak diagnoza sytuacji, potrzeb, a także całe zagadnienie ewaluacji związane z ewaluowaniem procesów, na przykład procesu wdrażania działania, po drugie, można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że kojarzenie ewaluacji z wyciąganiem wniosków na zakończenie jakiegoś działania, może budzić w pracownikach jednostek pomocy społecznej silną obawę, że ewaluacja wiąże się przede wszystkim z wyciąganiem konsekwencji, zwłaszcza negatywnych, wobec osób odpowiedzialnych za wykonanie zadania, które podlega ewaluacji.

## 2.5. Postawa kadry małopolskich jednostek pomocy społecznej wobec ewaluacji

Na wstępie należy zaznaczyć, że zdecydowana większość przedstawicieli kadry zarządzającej pomocy społecznej z województwa małopolskiego zadeklarowała, że ewaluowanie działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej jest korzystne. Należy przy tym zaznaczyć, że niekoniecznie respondenci uświadamiali sobie wszystkie korzyści płynące z prowadzenia ewaluacji. Co ciekawe, kilku z nich przyznało, że znaczenie ewaluacji uświadomili sobie w trakcie prowadzonych w ramach badania wywiadów. Zdarzało się, że przedstawiciele kadry zarządzającej nie dostrzegali korzyści z prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej, przy czym należy podkreślić, że korzyści tych nie widzieli przede wszystkim ci przedstawiciele kadry zarządzającej, którzy ewaluację utożsamiali z (dodatkową) oceną, kontrolą pracy pracowników i funkcjonowania jednostki pomocy społecznej – byli oni nastawieni wobec ewaluacji negatywnie. Przedstawiciele kadry kierowniczej w dyskusji kładli nacisk na realne ograniczenia, które hamują stosowanie ewaluacji w jednostkach pomocy społecznej, nie formułowali wobec ewaluacji większych obaw.

Z kolei stosunek pracowników jednostek pomocy społecznej do ewaluacji był generalnie bardziej wieloznaczny. Pracownicy pomocy społecznej wskazywali zarówno pozytywne strony związane z ewaluowaniem działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej, jak też formułowali konkretne obawy, jakie ewaluacja budzi lub może budzić w ich środowisku zawodowym. Przyczyną tej sytuacji może być fakt, że pracownicy mają większą styczność z ewaluacją w praktyce czy też z ewaluacją w ogóle. Duża część pracowników pomocy społecznej, co należy mocno podkreślić, dostrzegała potrzebę prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej. Równocześnie, większość z nich miała świadomość, iż ewaluacja jest jedynie pewnym narzędziem, które może zostać użyte w taki sposób, że przyniesie zakładane korzyści, albo w taki sposób, że potwierdzi żywione przez nich obawy. To, jak to narzędzie, jakim jest ewaluacja, zostanie użyte, zależy w dużej mierze od pewnych warunków, w jakich będzie wykorzystywane. Zatem nie tylko postawa ogółu pracowników wobec ewaluacji nie była jednoznaczna, niejednoznaczne były zazwyczaj również postawy poszczególnych pracowników pomocy społecznej (na zasadzie: Należy prowadzić ewaluację, ale pod warunkiem, że zostaną spełnione takie i takie warunki; Może istnieć taka i taka obawa związana z prowadzeniem ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej, ale tylko wtedy, gdy prowadzeniu ewaluacji będą towarzyszyły takie i takie warunki). Należy jeszcze zaznaczyć, że czynniki, takie jak doświadczenie zawodowe pracownika, typ jednostki (ROPS, PCPR, MOPS, OPS) czy lokalizacja ośrodka pomocy społecznej w gminie miejskiej, miejsko – wiejskiej czy wiejskiej, nie różnicowały tych postaw – można stwierdzić, że były one efektem indywidualnych przekonań, doświadczeń poszczególnych pracowników pomocy społecznej.

Jeśli chodzi o korzyści związane z prowadzeniem ewaluacji, zarówno przedstawiciele kadry zarządzającej, jak i pracownicy zwracali uwagę na fakt, że stosowanie procedur ewaluacyjnych może wpłynąć przede wszystkim na ukierunkowanie działań, zwiększenie celowości, skuteczności, racjonalności oraz efektywności działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej, w tym skuteczności i efektywności działań podejmowanych przez konkretnych pracowników pomocy społecznej, a także stwarza podstawy do wdrażania potrzebnych zmian i innowacji w działaniach podejmowanych w jednostkach pomocy społecznej. Ponadto przedstawiciele kadry kierowniczej i pracownicy uświadamiali sobie, że ewaluacja stwarza możliwość bardziej wymiernego mierzenia efektów działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej oraz promowania efektów interwencji podejmowanych przez jednostki pomocy społecznej przez co może między innymi ułatwiać pozyskiwanie partnerów do współpracy, może stanowić swoistą „obronę” kierunków działania przyjętych w ramach polityki społecznej, ale przede wszystkim może przyczyniać się do polepszenia wizerunku pomocy społecznej i zwiększenia się prestiżu zawodu pracownika socjalnego. Należy podkreślić w tym miejscu, że negatywny wizerunek instytucji i pracowników pomocy społecznej oraz konieczność dążenia do jego zmiany był wielokrotnie podkreślany przez wielu uczestników badań.

Zaznaczyć jeszcze należy, że świadomość korzyści płynących z ewaluacji wśród pracowników i kadry pomocy społecznej nie była pełna w tym sensie, że poszczególni respondenci byli świadomi niektórych korzyści lub też zgadzali się z ewentualnymi korzyściami wynikającymi z ewaluacji, które były poruszane w wywiadzie (na przykład wskazywane przez moderatora wywiadu), przy czym sami często nie potrafili ich spontanicznie zdefiniować i wskazać. Należy podkreślić również, że zarówno w przypadku pracowników, jak też kadry zarządzającej pomocy społecznej, za większą znajomością zagadnień związanych z ewaluacją, następowała dużo większa świadomość potrzeby prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej i korzyści, które mogą płynąć z ewaluowania działań podejmowanych przez jednostki pomocy społecznej.

Dyskusje prowadzone w ramach badań, ujawniły również szereg obaw, jakie małopolscy pracownicy pomocy społecznej żywią (lub mogą żywić) w związku z realną lub potencjalną koniecznością dokonywania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej. Znając realia pracy w obszarze pomocy społecznej, obiektywne ograniczenia, o których będzie mowa w kolejnym rozdziale niniejszego podsumowania, uświadamiali sobie oni określone zagrożenia, które mogą wiązać się z upowszechnieniem badań czy procedur ewaluacyjnych w obszarze pomocy społecznej. Obawiali się w tym kontekście przede wszystkim obciążenia dodatkowymi obowiązkami oraz instrumentalnego wykorzystywania wyników badań ewaluacyjnych (przez kadrę zarządzającą lub decydentów z władz lokalnych), co wiązać się może bezpośrednio z możliwością poniesienia negatywnych konsekwencji przez osoby zaangażowanego w działanie, które zostanie poddane ewaluacji. Należy podkreślić, że pewne obawy formułowane przez pracowników pomocy społecznej wiązały się również z tym, że nie posiadają oni wystarczających kompetencji w zakresie prowadzenia ewaluacji. Ponadto pracownicy pomocy społecznej obawiali się również, że wyniki ewaluacji mogą stanowić przyczynę zniechęcania, demotywowania pracowników pomocy społecznej oraz, że zaangażowanie klientów pomocy społecznej w ewaluowanie działań wpłynie negatywnie na relacje między nimi, a pracownikami pomocy społecznej. Zidentyfikowanych w trakcie badań obaw nie należy ignorować, gdyż po pierwsze zinternalizowanie potrzeby prowadzenia ewaluacji działań i właściwe jej zrozumienie przez zdecydowaną większość pracowników jednostek pomocy społecznej jest, zgodnie ze specyfiką ewaluacji, niezbędnym warunkiem szerszego wykorzystania tej metody pracy w omawianych jednostkach. Po drugie, obawy pracowników mają często źródło w obiektywnych ograniczeniach, związanych z funkcjonowaniem jednostek pomocy społecznej, które omówione zostały bliżej w kolejnym rozdziale niniejszego podsumowania.

## 2.6. Bariery ograniczające stosowanie ewaluacji w pomocy społecznej

Bariery związane z prowadzeniem ewaluacji w obszarze pomocy społecznej zidentyfikowane w trakcie badania można podzielić na dwa główne typy. Pierwszy typ to bariery, które można nazwać kompetencyjnymi – wynikają one z niepełnej wiedzy czy kompetencji pracowników i przedstawicieli kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej dotyczących ewaluacji, w tym z braku powszechnej świadomości korzyści płynących z ewaluowania podejmowanych działań. Bariera ta łączy się bezpośrednio z faktem, że zakres stosowania procedur ewaluacyjnych w małopolskich jednostkach pomocy społecznej jest bardzo ograniczony, co nie pozwala, aby funkcjonował proces automatycznego wypromowania się tych procedur, metodologii wśród jednostek funkcjonujących w sektorze pomocy społecznej (nie ma bowiem działań, które można byłoby wskazać, jako przykłady tzw. dobrych praktyk w tym zakresie). O występowaniu wspomnianej bariery mówili wielokrotnie zarówno przedstawiciele kadry zarządzającej, jak też pracownicy pomocy społecznej, stanowi ona zresztą trudność także w kontekście przygotowywania i realizowania projektów systemowych wdrażanych w ramach PO KL oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

Kolejnym typem barier są ograniczenia związane z warunkami funkcjonowania większości, jak wynika z badań, małopolskich jednostek pomocy społecznej. Ograniczenia te są strukturalne i wynikają z pewnego niedostosowania zakresu zadań przypisanych do realizacji przez jednostki pomocy społecznej do zasobów, zwłaszcza kadrowych i finansowych, którymi dysponują te jednostki. Kwestią często podnoszoną w trakcie badań w tym kontekście był fakt, że jednostki pomocy społecznej wykonują obecnie szereg zadań, które nie wynikają z Ustawy o pomocy społecznej. W tej sytuacji największą barierą uniemożliwiającą wprowadzenie na szerszą skalę ewaluacji do pomocy społecznej jest brak pracowników, którzy mogliby się tym obszarem zajmować (respondenci mówili o braku czasu na zajmowanie się ewaluacją i przeciążeniu obowiązkami zawodowymi). Problem ten powiązany jest ściśle z brakiem środków finansowych na prowadzenie ewaluacji (z brakiem możliwości zatrudnienia pracownika, który zajmowałby się ewaluacją, brakiem możliwości wynajęcia komercyjnej firmy ewaluacyjnej). Ważną barierą, na którą zwrócili uwagę niektórzy respondenci są także ograniczenia związane z zapleczem infrastrukturalnym, którym dysponują jednostki (brak możliwości zatrudnienia specjalistów, np.: psychologa, niedysponowanie niektórymi placówkami, na przykład: świetlicami środowiskowymi) - w takiej sytuacji może się zdarzyć, że instytucja pomocy społecznej nie będzie miała możliwości podjąć działań skutecznych wobec danego klienta, nawet pomimo wiedzy wyniesionej z ewaluacji na temat tego, jakie działania podjąć powinna. Warto podkreślić, że według respondentów, wspomniane czynniki uniemożliwiają często nie tylko prowadzenie oceny jakości działań, ale też odbijają się negatywnie na samej efektywności podejmowanych działań.

## 2.7. Warunki upowszechnienia ewaluacji w pomocy społecznej

Stosownie do identyfikowanych barier, przedstawiciele kadry zarządzającej i pracownicy małopolskich jednostek pomocy społecznej formułowali warunki, których spełnienie ułatwiłoby czy wręcz umożliwiłoby ich zdaniem „zaszczepienie” ewaluacji w obszarze pomocy społecznej. Najważniejszym, niezbędnym warunkiem jest wypromowanie samej ewaluacji jako specyficznej metody pracy wśród pracowników oraz kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej, zwłaszcza poprzez przekazanie im pełnej i rzetelnej wiedzy na temat ewaluacji oraz uświadomienie korzyści płynących z jej stosowania. Świadomość, w jakim celu powinna być prowadzona ewaluacja, konieczna jest również wśród pracowników, jak też wśród kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej i decydentów władz lokalnych tak, by ewaluacja nie zaczęła funkcjonować jako jedynie kolejne narzędzie nadzoru kadry zarządzającej nad pracownikami czy też instytucji nadrzędnych (typu urząd gminy, starostwo powiatowe, urząd wojewódzki) nad jednostkami pomocy społecznej. Należy zaznaczyć iż, jak zwracali uwagę niektórzy przedstawiciele kadry zarządzającej, problem ten jest głębszy i wiąże się z koniecznością kształtowania odpowiednich postaw wśród pracowników pomocy społecznej (postaw dostosowanych do funkcjonowania w zmienionym systemie pomocy społecznej), w tym kształtowania innowacyjności, asertywności, zdolności przywódczych.

Równie ważnym warunkiem jest także stworzenie instytucjom pomocy społecznej warunków, nazwijmy to technicznych do jej prowadzenia. Jednostki pomocy społecznej muszą dysponować zasobami ludzkimi i finansowymi, by móc prowadzić ewaluację działań. To z kolei, według pracowników i kadry zarządzającej pomocy społecznej będzie możliwe jedynie wówczas, gdy jednostki pomocy społecznej skupią się na wykonywaniu zadań związanych wyłącznie z pomocą społeczną, to znaczy ograniczone zostaną zadania spoza Ustawy o pomocy społecznej, które obecnie są cedowane na ośrodki pomocy społecznej (świadczenia rodzinne, zasiłki alimentacyjne, stypendia z oświaty). W tym kontekście zwracano także uwagę na konieczność wprowadzenia określonych uregulowań prawnych dotyczących funkcjonowania jednostek pomocy społecznej, zwłaszcza powstanie ustawy o zawodzie pracownika socjalnego. Dopiero w takich warunkach będzie możliwe wdrażanie nowoczesnego modelu pracy w sektorze pomocy społecznej, obejmującego również ewaluację.

Kolejnym warunkiem jest wypracowanie pewnych standardów i narzędzi (pewnego modelu) prowadzenia ewaluacji dostosowanego do specyfiki funkcjonowania jednostek pomocy społecznej: zadań, jakie realizują oraz warunków, w których funkcjonują. Dodajmy w tym momencie, że niektórzy respondenci podkreślali w tym kontekście potrzebę, by ewaluacja została wprowadzona na zasadzie dowolności i by istniała możliwość dostosowania stworzonego modelu ewaluacji przez każdą instytucję do jej potrzeb (na przykład: w odniesieniu do obszarów, które poddawane byłyby ewaluacji).

Pracownicy i kadra kierownicza pomocy społecznej sformułowali w trakcie badania szereg szczegółowych warunków, których spełnienie przyczyni się do tego, że ewaluacja w sektorze pomocy społecznej będzie prowadzona sprawnie i efektywnie. Ich zdaniem ewaluacja powinna: być prawidłowo rozumiana i zaakceptowana przez szersze grono interesariuszy tego procesu, pracowników i kadre kierowniczą jednostek pomocy społecznej, ale także decydentów z władz lokalnych, być prowadzona przez kompetentnych i doświadczonych ewaluatorów (niezależnie czy mówimy o pracownikach prowadzących ewaluację w danej instytucji czy o zewnętrznych konsultantach, ewaluatorach), przebiegać według jasnych, „z góry określonych” zasad, dotyczyć starannie wybranych obszarów działania, być procesem systematycznym, być prowadzona w sposób uczciwy i rzetelny. Ponadto, w jednostkach pomocy społecznej powinien zostać wygospodarowany odpowiedni czas na prowadzenie ewaluacji, wprowadzenie ewaluacji do jednostek pomocy społecznej musi uwzględniać fakt, że dysponują one bardzo ograniczonymi zasobami kadrowymi, wnioski z ewaluacji nie powinny być traktowane instrumentalnie, lecz wykorzystywane w praktyce funkcjonowania jednostek pomocy społecznej, pracownicy pomocy społecznej powinni posiadać wiedzę w zakresie zasad prowadzenia ewaluacji, a narzędzia wykorzystywane w procesie ewaluacji w jednostkach pomocy społecznej powinny być dostosowane do specyfiki działań podejmowanych w tym obszarze i powinny umożliwiać poprawne ewaluowanie tzw. „rezultatów miękkich”, których uzyskiwanie jest specyficzne dla działalności jednostek pomocy społecznej.

## 2.8. Podmioty, które powinny wspierać małopolskie jednostki pomocy społecznej w zakresie prowadzenia ewaluacji

Zarówno w opinii kadry kierowniczej, jak też pracowników małopolskich jednostek pomocy społecznej, główną instytucją, która powinna wspierać je w zakresie wdrażania ewaluacji jest Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, jako że ustawowymi zadaniami tej instytucji jest organizowanie szkolenia zawodowego kadr pomocy społecznej, inspirowanie i promowanie nowych rozwiązań w obszarze pomocy społecznej czy prowadzenie badań i analiz służących podnoszeniu skuteczności działań regionalnej polityki społecznej. Wpływ na to miały również z pewnością pozytywne opinie pracowników i kadry kierowniczej na temat ich dotychczasowej współpracy z tą instytucją (zwłaszcza w zakresie organizowanych przez ROPS w Krakowie szkoleń czy wsparcia w postaci doradztwa udzielanego przez ROPS w Krakowie jednostkom pomocy społecznej w związku z realizowanymi przez nie projektami systemowymi w ramach PO KL).

Ponadto według pracowników ośrodków pomocy społecznej, w proces upowszechniania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej powinny zaangażować się instytucje znajdujące się niejako „bliżej” nich - funkcjonujące w powiatach Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie. Należy zaznaczyć w tym miejscu, iż wspomniane instytucje są zobligowane Ustawą o pomocy społecznej do wspierania ośrodków pomocy społecznej, jednak z powodu różnych ograniczeń (na przykład: przeciążenia pracowników tych jednostek zadaniami) nie wywiązują się z tego obowiązku.

Instytucjami, które mogłyby się podzielić z jednostkami pomocy społecznej swoimi doświadczeniami w zakresie ewaluowania działań, mogłyby być według ich pracowników i kadry kierowniczej funkcjonują-

---

ce w regionie organizacje pozarządowe. W roli instytucji wspierających pomoc społeczną w tym zakresie, nie widziano raczej innych podmiotów funkcjonujących na poziomie regionalnym (na przykład Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego czy Wojewódzkiego Urzędu Pracy). Małopolski Urząd Wojewódzki czy Wojewódzki Urząd Pracy ograniczają się w opinii pracowników i kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej do nadzorowania poprawności zadań wykonywanych przez te instytucje.

## REKOMENDACJE

Bezpośrednim rezultatem prac badawczych zrealizowanych w ramach badania „Model ewaluacji w pomocy społecznej” są opracowane rekomendacje, wskazówki i wytyczne do budowy modelu ewaluacji w sektorze pomocy społecznej.

Uzyskane wyniki wskazują wyraźnie, że należy podjąć dwa rodzaje działań, które w ostatecznym rezultacie pozwolą na wdrożenie ewaluacji w obszarze pomocy społecznej w województwie małopolskim.

Pierwszy rodzaj działań powinien mieć na celu pewne **uporządkowanie przestrzeni wokół ewaluacji oraz zbudowanie wokół niej pozytywnego klimatu** i obejmować szeroki zakres działań, które wpłyną będą na promowanie, upowszechnianie procedur ewaluacyjnych i ewaluacji jako metody pracy w obszarze pomocy społecznej oraz na zwiększenie wiedzy i kompetencji na temat ewaluacji wszystkich interesariuszy tego procesu, a więc pracowników i kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej, decydentów z władz lokalnych, pracowników i kadry zarządzającej instytucji, z którymi współpracują jednostki pomocy społecznej (instytucji oświatowych, organizacji pozarządowych, instytucji związanych z opieką zdrowotną itp.). Celem podejmowanych działań promocyjnych powinno być w szczególności uświadomienie szeroko rozumianym odbiorcom, jakie zadania spełniać ma pomoc społeczna funkcjonująca zgodnie z nowoczesnymi standardami, których elementem jest również ewaluowanie podejmowanych działań, w tym informowanie ich o efektach, do osiągnięcia których dąży pomoc społeczna, takich jak aktywizacja społeczna i zawodowa beneficjentów i z których powinna być rozliczana tak samo, jak rozliczana jest z wysokości udzielonych świadczeń społecznych (efekty działań pomocy społecznej są specyficzne, nie koncentrują się na prostych rezultatach).

Ponadto, w prowadzonej kampanii warto podkreślać, że ewaluacja stwarza określone możliwości rozwiązania problemów identyfikowanych przez przedstawicieli jednostek pomocy społecznej np.: chociażby w kontekście wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL: odnośnie sygnalizowanych kłopotów ze zmotywowaniem klientów jednostek pomocy społecznej do udziału w projektach, warto uświadamiać kadrze tych jednostek, że najlepszym sposobem pozyskiwania uczestników do projektu jest przekazywanie im rzetelnych informacji na temat możliwych korzyści, jakie mogą uzyskać dzięki udziałowi w danym projekcie, również na temat korzyści, które odnieśli uczestnicy innych projektów tego typu – tego typu informacje można uzyskać dzięki prowadzeniu przemyślanej i profesjonalnej ewaluacji wdrażanych projektów.

Rekomendowane przez zespół badawczy działania w tym zakresie, zaprezentowane zostały szczegółowo w tabeli 1.

Równoległe do prowadzonych działań promocyjnych i szkoleniowych powinny być **prowadzone działania zmierzające do wypracowania takiego modelu ewaluacji, który byłby możliwy do wdrożenia w małopolskich jednostkach pomocy społecznej przy uwzględnieniu najważniejszych zidentyfikowanych również w trakcie badania ograniczeń**, do kwestii tych odnoszą się wskazówki eksperckie zaprezentowane w dalszej części podsumowania wniosków z badań.

Tabela 1. Rekomendacje

ADRESACI WSPARCIA	REKOMENDOWANE DZIAŁANIE	PRZEWIADYWANE EFEKTY DZIAŁANIA	ADRESAT REKOMENDACJI
<p>Pracownicy i kadra kierownicza instytucji pomocy społecznej oraz otoczenie instytucjonalne jednostek pomocy społecznej (w tym instytucje samorządu lokalnego)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie kampanii informacyjno – promocyjnej na temat korzyści z prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej oraz zasad i celów jej prowadzenia;</li> <li>• Organizacja konferencji na temat ewaluacji dla pracowników jednostek pomocy społecznej połączonych z prezentacją i omawianiem tzw. dobrych praktyk - przykładów efektywnego zastosowania ewaluacji w konkretnych obszarach pomocy społecznej;</li> </ul>	<p>Uświadomienie pracownikom i kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej oraz szerokiemu gronu interesariuszy procesu ewaluacji w obszarze pomocy społecznej, w tym decydom z władz lokalnych, korzyści płynących z ewaluowania tego obszaru działań oraz czynników warunkujących osiągnięcie tych korzyści (w tym zasad i celów prowadzenia ewaluacji); zbudowanie pozytywnego klimatu wokół prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej;</p>	<p>Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie</p>
<p>Pracownicy i kadra kierownicza instytucji pomocy społecznej, zwłaszcza osoby zajmujące się wdrażaniem i ewaluowaniem projektów systemowych w ramach PO KL oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizowanie (w miarę możliwości bezpłatnych) szkoleń z rozbudowaną częścią praktyczną – warsztatową oraz warsztatów na temat ewaluacji połączonych z pokazywaniem i omawianiem tzw. dobrych praktyk - przykładów efektywnego zastosowania ewaluacji w konkretnych obszarach pomocy społecznej, a także włączanie zagadnień ewaluacyjnych do programów innych szkoleń organizowanych dla kadry pomocy społecznej;</li> <li>• Wsparcie merytoryczne kadry pomocy społecznej w procesie dokonywania ewaluacji poprzez udostępnienie im doradztwa ekspertów bezpośrednio (na miejscu, w jednostce pomocy społecznej) lub pośrednio (np.: poprzez konsultacje telefoniczne czy za pośrednictwem strony czy forum internetowego);</li> <li>• Organizowanie spotkań przedstawicieli instytucji pomocy społecznej mających na celu wypracowanie pewnych kierunków i standardów pracy w obszarze stosowania ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej (w tym spotkań w gronie kierowników instytucji pomocy społecznej, ale również spotkań umożliwiających wymianę doświadczeń w tym zakresie z innymi instytucjami, na przykład z organizacjami pozarządowymi);</li> </ul>	<p>Wzmocnienie wiedzy i kompetencji kadry pomocy społecznej w zakresie prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej;</p>	<p>Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie</p>



<p>Pracownicy i kadra kierownicza instytucji pomocy społecznej, zwłaszcza osoby zajmujące się wdrażaniem i ewaluowaniem projektów systemowych w ramach PO KL oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opracowanie wytycznych dotyczących zasad prowadzenia ewaluacji działań w obszarze pomocy społecznej (w tym wytycznych dotyczących podstawowych zasad prowadzenia badań socjologicznych, analizowania wyników badań, wytycznych dotyczących obszarów, w których może / powinna być prowadzona ewaluacja, wskazanie celów i specyfiki prowadzenia badań ewaluacyjnych) i opublikowanie ich zarówno w internecie, jak też w formie przystępnie napisanej książki lub obszernej broszury; skuteczność tego działania powinna zostać wzmocniona poprzez przeprowadzenie innych działań edukacyjno – popularyzatorskich (typu konferencje, szkolenia, warsztaty, promocja publikacji na stronach internetowych ROPS oraz stronach poszczególnych jednostek pomocy społecznej);</li> <li>Opracowanie wzorów różnicowanych narzędzi służących do przeprowadzania badań ewaluacyjnych w obszarze pomocy społecznej – wzorów narzędzi dostosowanych do specyficznych działań podejmowanych w ramach pomocy społecznej, w tym wskaźników pozwalających mierzyć rezultaty tzw. miękkie oraz długofalowe efekty działań;</li> </ul>	<p>Bezpośrednie wsparcie kadry pomocy społecznej w zakresie prowadzenia ewaluacji poprzez udostępnienie im odpowiedniego „instrumentarium”;</p>	<p>Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie</p>
<p>Szerokie grono instytucji funkcjonujących na obszarze, na którym są wdrażane lokalne strategie rozwiązywania problemów społecznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prowadzenie działań informacyjno - szkoleniowych dotyczących opracowywania, wdrażania i ewaluacji lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych;</li> </ul>	<p>Intensyfikacja i wzrost jakości współpracy instytucji zaangażowanych we wdrażanie gminnych i powiatowych strategii rozwiązywania problemów społecznych; ułatwienie dostępu do informacji koniecznych do opracowania, aktualizowania i ewaluacji strategii, którymi dysponują lokalne instytucje usytuowane poza systemem pomocy społecznej;</p>	<p>Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie</p>

<p>Pracownicy i kadra kierownicza instytucji pomocy społecznej oraz pracownicy i kadra kierownicza lokalnych jednostek samorządowych, np.: urzędów gmin, starostw powiatowych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicjowanie, prowadzenie projektów badawczych, których wynikiem będzie uzyskanie szerszych analiz dotyczących szeroko pojętej sytuacji społecznej w województwie małopolskim (zawierających dane w rozbiću na podregiony, powiaty i gminy);</li> </ul>	<p>Wzmocnienie bazy wiedzy, którą dysponują jednostki pomocy społecznej oraz lokalne jednostki samorządowe, użytecznej zwłaszcza w kontekście opracowywania, wdrażania i ewaluowania lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych oraz projektów z obszaru aktywnej integracji wdrażanych w ramach PO KL (dostarczenie źródeł danych o sytuacji społecznej);</p>	<p>Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie w ramach Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej; małopolskie jednostki naukowe i badawcze</p>
<p>Pracownicy i kadra kierownicza instytucji pomocy społecznej, zwłaszcza osoby zajmujące się wdrażaniem i ewaluowaniem projektów systemowych w ramach PO KL oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Włączenie tematyki ewaluacji do spotkań Małopolskiego Forum Pomocy Społecznej działającego przy Małopolskim Instytucie Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTIA);</li> <li>• Wprowadzenie do forum internetowego pomocy społecznej (<a href="http://www.ops.pl">www.ops.pl</a>) i / lub innych forów „zakładki” dotyczącej ewaluacji, przy czym z uwagi na stopień skomplikowania zagadnień ewaluacyjnych, konieczne jest moderowanie dyskusji na forum przez osoby kompetentne w omawianym obszarze;</li> </ul>	<p>Wzmocnienie wiedzy i kompetencji kadry pomocy społecznej w zakresie prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej;</p>	<p>Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTIA) w Krakowie; Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie</p>

## WSKAZÓWKI EKSPERCKIE

Rekomendacje zaprezentowane poniżej mają bardziej operacyjny charakter, w porównaniu z rekomendacjami zaprezentowanymi w tabeli 1, zatem można je określić mianem „wskazówek eksperckich”. Oczywiście, ich twardą podstawą są w dalszym ciągu wyniki zrealizowanego badania. Równocześnie jednak, jak zawsze w podobnych przypadkach, ich ostateczny kształt zależy także od innych czynników: od specyfiki instytucji, która jest ich adresatem, od umiejętności „wczucia się” ekspertów w sytuację organizacji, której doradzają, od kontekstu prawno - organizacyjnego. Poniższe wskazówki eksperckie są propozycjami zespołu realizującego badanie dotyczącymi sposobu budowania „kultury ewaluacyjnej” w jednostkach pomocy społecznej, są głosem zespołu badawczego w dyskusji na temat ewaluacji w obszarze pomocy społecznej. Jednoznaczność poniższych rekomendacji może się wydać zanadto ryzykowna i niewskazana. Zarazem jednak, uważamy, że jest ona także ich zaletą, bowiem łatwiej uczynić punktem wyjścia do dalszych dyskusji opinie, które są wyraziste.

Tabela 2. Wskazówki eksperckie

WSKAZÓWKI EKSPERCKIE	
1.	Proponujemy, aby dążyć do „wydestylowania” pojęcia ewaluacji ze wszelkich skojarzeń z procedurami o charakterze kontrolno - dyscyplinującym. W praktyce, oznaczać to powinno, między innymi jednoznaczne przypisanie procedurom ewaluacyjnym funkcji <u>innych</u> , niż funkcje procedur kontrolnych, do których zobowiązują przepisy prawa;
2.	Proponujemy, aby przyjąć, że rezultaty ewaluacji z założenia nie mogą wiązać się z żadnymi sankcjami negatywnymi. Ewaluacja powinna być traktowana jako pewna otwarta procedura, która ma służyć budowaniu tzw. organizacji refleksyjnej czy też uczącej się. Powinno to w szczególności oznaczać <u>gromadzenie wiedzy na przyszłość</u> oraz <u>identyfikowanie dobrych praktyk</u> . Przyjąć więc można, że ewaluacja w sensie funkcjonalnym służyć powinna nie tyle „rozliczaniu projektu” czy realizowanego (zrealizowanego) zadania, ile raczej zdobywaniu doświadczeń, które powinny być uwzględnione w planowaniu i realizowaniu przyszłych zadań w pomocy społecznej;
3.	Należy dokonać przeglądu systemu obiegu dokumentów, w tym w szczególności dokumentów służących sprawozdawaniu i raportowaniu. Przegląd ten powinien być dokonany pod kątem dostosowania wspomnianych dokumentów do potrzeb przyszłych procedur ewaluacyjnych – można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że znaczna ich część może służyć generowaniu danych przydatnych i wartościowych w procesie ewaluacji;
4.	Należy dążyć do tego, by procedura ewaluacyjna była w jak największym stopniu oparta na danych zastanych, w tym na danych generowanych w ramach obowiązków sprawozdawczych. Po pierwsze, dlatego, że obniża to radykalnie koszty badań ewaluacyjnych. Po drugie, dane zastane, w tym zwłaszcza te, które są generowane w związku z obowiązkami sprawozdawczymi są zazwyczaj bardziej rzetelne, niż dane wywołane (zwłaszcza takie, które dotyczą subiektywnych opinii, ocen i preferencji);
5.	Ewaluacja wymaga nie tylko uprzedniego określenia celów, lecz również konsensusu w kwestii miar / wskaźników pozwalających ocenić stopień i tempo ich realizacji. Jest to oczywiście szczególnie trudne w przypadku tzw. „zadań miękkich”. Godnym polecenia rozwiązaniem (które także korzystnie przyczyniłoby się do wzrostu kultury ewaluacyjnej w pomocy społecznej) będzie zwrócenie się do pracowników zaangażowanych w realizację poszczególnych, przewidzianych do ewaluacji zadań z prośbą, by <u>sami</u> określili miary (kryteria) sukcesu podejmowanych przez siebie działań, a tym samym określili wskaźniki ewaluacyjne;
6.	Warto rozważyć wyłonienie – spośród pracowników Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej – niewielkiego zespołu, który zostanie następnie odpowiednio przeszkolony w zakresie badań ewaluacyjnych i zarządzania procesem ewaluacji. Członkowie tego zespołu staliby się następnie wewnętrznymi ekspertami, doradzącymi przy wszelkich zadaniach ewaluacyjnych w pomocy społecznej;
7.	W przypadku współpracy z komercyjnymi firmami badawczymi zajmującymi się ewaluacją, w przypadku stosowania procedury przetargowej, warto rozważyć sięgnięcie po procedurę przetargową w trybie negocjacji z ogłoszeniem. Po pierwsze, pozwala ona potencjalnym partnerom dookreślić oczekiwania merytoryczne. Po drugie – przerzuca ona na wykonawcę koszty związane z opracowaniem metodologii badania ewaluacyjnego.

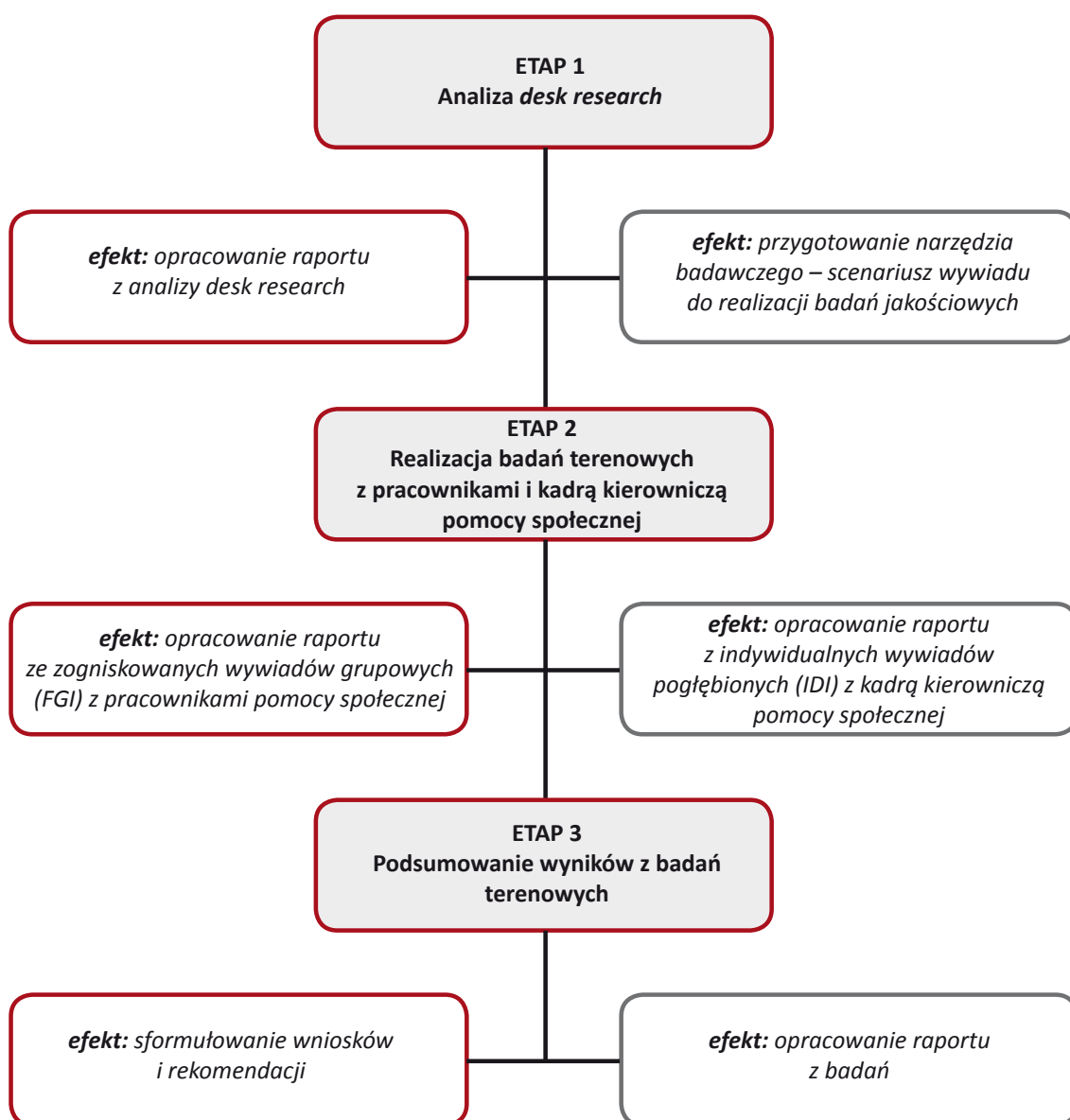
### 3 METODOLOGIA BADAŃ

#### 3.1. Przebieg procesu badawczego

Zgodnie z założeniami metodologicznymi rekomendacje, wskazówki i wytyczne do modelu ewaluacji w pomocy społecznej, opracowane zostały na podstawie zrealizowanych badań obejmujących analizę *desk research* oraz badania terenowe: zogniskowane wywiady grupowe oraz indywidualne wywiady pogłębione, w których uczestniczyli pracownicy i kadra zarządzająca głównych instytucji pomocy społecznej z województwa małopolskiego – ośrodków pomocy społecznej, powiatowych centrów pomocy rodzinie i Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej.

Poniżej, na schemacie, przedstawiamy pełny proces badawczy.

Schemat 1. Proces badawczy



---

## 4 ANALIZA DESK RESEARCH

### 4.1. Informacje wstępne dotyczące analizy desk research

Pierwszym etapem procesu badawczego było przeprowadzenie analizy desk research (źródeł wtórnych), której celem było zebranie, a następnie przeanalizowanie danych, które zostały zgromadzone przez inne podmioty, a zawierają informacje, które mogły okazać się przydatne w kontekście realizacji niniejszego badania – dookreślenie ram (założeń) teoretycznych i merytorycznych badania. Użyteczność analizy okazała się być bardzo duża zwłaszcza w momencie opracowywania narzędzi badawczych zastosowanych do realizacji terenowej części badania: scenariusza wywiadu eksperckiego (IDI) oraz scenariusza zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). Wnioski z analizy desk research zostały również wykorzystane na etapie opracowywania rekomendacji.

Dokumenty wykorzystane w analizie desk research różnią się co do swojego charakteru i dotyczą następujących obszarów tematycznych:

- zagadnienia teoretyczne i praktyczne odnośnie definiowania oraz zasad przeprowadzania ewaluacji: „Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza”, „Środowisko i warsztat ewaluacji”, „Przewodnik ewaluatora”;
- zagadnienia związane z miejscem i znaczeniem przeprowadzania ewaluacji w administracji publicznej, w tym w samorządzie terytorialnym oraz w kontekście wykorzystania funduszy strukturalnych: „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, „Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna”, „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, „Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi”, „Ewaluacja w samorządzie terytorialnym – perspektywy i możliwości”;
- zagadnienia związane z miejscem i znaczeniem ewaluacji w obszarze pomocy społecznej: „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, „Ewaluacja. Między naukami społecznymi i pracą socjalną”;
- dokumenty formalne dotyczące zasad przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), w tym zasad przygotowania i realizacji projektów systemowych w ramach PO KL przez instytucje pomocy społecznej: „Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”, „Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, „Wniosek o dofinansowanie projektu. Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Instrukcja<sup>6</sup>.”

---

<sup>6</sup> Szczegółowy wykaz źródeł wykorzystanych w analizie zawiera zamieszczona na końcu raportu bibliografia.

## 4.2. Część analityczna

### 4.2.1. Rola i przedmiot ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej

Ewaluacja obejmuje współcześnie standard zarządzania w sektorze publicznym, poprzez to, że stanowi integralny element zarządzania przez cele i działania. Niezależnie od „momentu czasowego”, w którym jest przeprowadzana, **zasadniczym celem ewaluacji jest podnoszenie jakości, spójności i skuteczności interwencji publicznych, w tym również podejmowanych w obszarze pomocy społecznej.** Rola ta wynika z założenia, że działania sektora publicznego, choć często prowadzone w warunkach rynkowych, nie mogą być ewaluowane wyłącznie z perspektywy osiągniętego zysku<sup>7</sup>.

Jak wskazują liczne przykłady międzynarodowe ewaluacja może być stosowana nie tylko na poziomie centralnym (krajowym) ale również na poziomie lokalnym. W interesującym nas obszarze pomocy społecznej, ewaluacja może być z powodzeniem stosowana w momencie dokonywania oceny realizacji lokalnych strategii rozwoju, w tym lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych, a także w kontekście dokonywania oceny poszczególnych działań z zakresu pomocy społecznej<sup>8</sup>. Jednym z najważniejszych zadań pomocy społecznej jest realizowanie pracy socjalnej, która ma na celu pomoc jednostkom w rozwiązywaniu rozmaitych problemów, uniemożliwiających im prawidłowe funkcjonowanie, a tym samym przez zastosowanie właściwych strategii, dążenie do poprawy. Realizacja tego celu wymaga przygotowania odpowiedniego programu interwencji, którego skuteczność i efektywność zależy od wielu czynników, czego określenie wymaga wiedzy na temat wieloaspektowej i złożonej procedury badań ewaluacyjnych<sup>9</sup>.

W obszarze pomocy społecznej, ewaluacja może być wykorzystywana na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, na poziomie systemu pomocy społecznej i organizacji jako całości. Wówczas można ją określić jako **ewaluację pomocy społecznej**. W tym wypadku dotyczy ona doskonalenia zawodowego pracowników socjalnych oraz zwiększania efektywności jednostek pomocy społecznej i pracy socjalnej. Ewaluacja pomocy społecznej dotyczy obszaru zarządzania pomocą społeczną, który przekłada się na funkcjonowanie instytucji pomocy społecznej. Po drugie, ewaluacja może być wykorzystywana na poziomie bezpośredniej pracy socjalnej realizowanej w rozmaitych instytucjach pomocy społecznej i wówczas można ją rozpatrywać w kontekście **ewaluacji w pomocy społecznej**. Tutaj odnosić się będzie do wszelkich działań podejmowanych przez pracowników socjalnych w stosunku do ich klientów. W takim ujęciu badania ewaluacyjne mają przyczynić się do wypracowania bardziej efektywnych programów interwencji socjalnej, które w rezultacie wpłyną na poprawę funkcjonowania społecznego jednostek. W tej płaszczyźnie ewaluacja może służyć:

- Funkcji kontrolnej – skupiającej się na monitorowaniu jednostek oraz ich rodzin, w których występują dysfunkcje przy podejmowaniu działań służących poprawie ich sytuacji;
- Funkcji uczestniczącej – dzięki której podmioty pracy socjalnej mają możliwość aktywnego uczestniczenia w procesie przygotowywania programu interwencji socjalnej;
- Funkcji komunikacyjno - wspierającej – umożliwiającej pracownikom socjalnym lepsze zrozumienie rzeczywistości podmiotów, którym jest udzielana pomoc.

<sup>7</sup> J. Staręga-Piasek, A. Hryniewicka (red.), „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2008, s. 28, zob. również K. Ornacka, „Ewaluacja. Między naukami społecznymi i pracą socjalną”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003;

<sup>8</sup> „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., s. 31, zob. również „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 9.

<sup>9</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 21 - 22.

---

Ewaluacja w pomocy społecznej może być też zawsze wykorzystywana w sposób instrumentalny, gdy zachodzi konieczność podjęcia konkretnej decyzji lub rozwiązania jakiegoś problemu przez organizację lub pracowników socjalnych<sup>10</sup>.

Instytut Rozwoju Służb Społecznych w Warszawie wyróżnia następujące obszary pomocy społecznej możliwe do ewaluacji:

- Efektywność i skuteczność pracy socjalnej (np.: praca z rodziną, środowiskiem, ocena skuteczności zawieranych kontraktów socjalnych);
- Realizacja projektów i programów (np.: określanie adekwatności celów programu do potrzeb, ocena realizacji projektów socjalnych i społecznych, w tym projektów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej);
- Jakość i standard świadczonych usług społecznych (usług opiekuńczych, specjalistycznych, również usług zleconych obejmujących prowadzenie stołówek, noclegowni, domów pomocy społecznej, placówek opiekuńczo - wychowawczych);
- Zaspokajanie potrzeb społecznych w gminie / powiecie / województwie (np.: ocena wdrażania lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych);
- System organizacyjny (np.: analiza funkcjonowania ośrodka pomocy społecznej czy domu pomocy społecznej w celu wprowadzenia zmian organizacyjnych);
- System kształcenia kadr pomocy społecznej (np.: realizowanie potrzeb szkoleniowych zgłaszanych przez pracowników, ewaluacja szkoleń);
- Współpraca między instytucjami pomocy społecznej na poziomie struktur samorządowych oraz międzysektorowych (np.: wypracowanie reguł współpracy między ośrodkami pomocy społecznej i organizacjami pozarządowymi lub między ośrodkami pomocy społecznej, a szkołami i policją, urzędami pracy)<sup>11</sup>.

#### **4.2.2. Cechy charakteryzujące proces ewaluacji ważne w konstruowaniu modelu ewaluacji w pomocy społecznej**

W toku konstruowania modelu ewaluacji dla instytucji pomocy społecznej należy zwrócić szczególną uwagę na uwzględnienie następujących cech charakteryzujących proces ewaluacji:

- Procedury ewaluacyjne winny być realizowane w środowisku demokratycznym, z uwzględnieniem wszystkich zaangażowanych stron;
- Interaktywność i negocjacyjne podejście do procesu badania (wzajemne oddziaływanie badacza i badanego), będące jednocześnie szeroko rozumianym procesem uczenia się;
- Ograniczona siła wpływu – uwarunkowana chęcią przyswajania wiedzy przez instytucje zlecające / realizujące badanie, jak też ich elastycznością i gotowością do zmian (w odróżnieniu od audytu, wyniki ewaluacji nie mają prawie żadnej mocy dyscyplinującej);
- Odmienność ewaluacji od audytu, kontroli czy monitoringu (m.in. ocena jest w jej przypadku mniej rygorystyczna, a nawet niekiedy pomijana);
- Możliwość oceny procesów działania programu / projektu czy przedsięwzięcia, jak i jego efektów;
- Konieczność badania określonej interwencji, jak również jej wartości, w kategoriach ekonomicznych, finansowych;

<sup>10</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 29.

<sup>11</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 73.

- Utylitarny charakter ewaluacji, która ma przede wszystkim wspomagać konkretnych odbiorców w konkretnych sytuacjach, a także wywoływać pozytywne zmiany i poprawiać jakość zarówno bieżącej, jak i przyszłych, analogicznych interwencji;
- Analityczny i systematyczny charakter procesu ewaluacji, co oznacza stosowanie podejścia naukowego oraz przestrzeganie rygoru badawczego wynikającego z kanonu badań nauk społecznych (niezależnie od jakościowej czy ilościowej orientacji badania czy łączenia metod badawczych)<sup>12</sup>;
- Ewaluacja będzie stosowana powszechnie wówczas, gdy samorządowcy i urzędnicy pracujący w jednostkach samorządowych dostrzegą w niej narzędzie pozwalające im skuteczniej zarządzać tymi jednostkami i realizować swoje zadania<sup>13</sup>;
- Niezbędnym warunkiem efektywnej ewaluacji jest zaufanie do jej wyników i otwartość na wprowadzanie pod jej wpływem zmian w prowadzonych politykach i programach. Bez takiej świadomości, procedury ewaluacyjne będą tylko ciężkim i niechcianym obowiązkiem<sup>14</sup>;
- W cyklu polityk publicznych ewaluacja jest nie tyle zakończeniem działań, co spoiwem pozwalającym na stałe doskonalenie polityk, programów i projektów zorientowanych na rozwiązanie problemów społecznych, gdyż jedną z funkcji ewaluacji jest wzmocnienie procesu uczenia się organizacji, instytucji<sup>15</sup>;
- Ewaluacja powinna być badaniem, w którym może uczestniczyć szerokie grono uczestników programu / grupy w innym kontekście zainteresowane programem;
- Ewaluacja powinna odpowiadać na kwestie kluczowe, a nie dowodzić prawdziwości tezy;
- Wyniki ewaluacji, na podstawie których można doprowadzić do poprawy np.: programu, powinny być w możliwie największym stopniu przedstawiane, jako własne wnioski „organizacji uczącej się”, gdyż to realizatorzy badanego programu / projektu, a nie zewnątrzni eksperci czy agencje badawcze, są odpowiedzialni za odpowiednie działanie przedmiotu badania<sup>16</sup>;
- W przypadku ewaluacji programów, efekt badania jest rzadko natychmiastowy – zmiana paradygmatów, sposobów myślenia wymaga czasu i ma charakter kumulatywny (kolejne badania dostarczają dowodów i orientacja programów jest powoli zmieniana), zmiany w myśleniu i ich efekt (zmiany w celach i podejściu do interwencji) są dużo szybsze na poziomie ewaluacji projektów<sup>17</sup>;
- Aby efekty badań ewaluacyjnych mogły wywierać istotny wpływ na kształt pomocy społecznej, konieczna jest zarówno kreatywność pracowników na wszystkich poziomach systemu, współpraca między nimi, a także stworzenie warunków do modyfikowania oddziaływań, zgodnie z wnioskami sformułowanymi w wyniku ewaluacji<sup>18</sup>;
- Sukces ewaluacji (wykorzystanie jej wyników) zależy w równej mierze od poprawności metodologicznej, prowadzenia dialogu z otoczeniem instytucjonalnym, zarządzania wiedzą, kultury organizacyjnej i politycznej oraz kapitału społecznego<sup>19</sup>;
- Badania ewaluacyjne będą traktowane, jako wartościowe i potrzebne źródło informacji o efektach działań przeszłych i prawdopodobnych konsekwencjach działań, które nastąpią jedynie wtedy, gdy badania te będą legitymizowane przez ich wysoki standard metodologiczny, profesjonalizm oraz obiektywizm<sup>20</sup>;

<sup>12</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 24 – 25, zob. również B. Pietras - Goc, „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, Wyższa Szkoła Europejska, Kraków 2008, s.10, zob. również A. Chaber (red.), „Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 16 – 17.

<sup>13</sup> „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., s. 22.

<sup>14</sup> „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., m.in. s. 86.

<sup>15</sup> S. Mazur (red.), „Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna”, Uniwersytet Ekonomiczny, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007, s. 11.

<sup>16</sup> „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, op. cit., s. 27.

<sup>17</sup> „Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza”, op. cit., s. 34.

<sup>18</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 40 – 41.

<sup>19</sup> A. Haber, M. Szałaj (red.), „Środowisko i warsztat ewaluacji”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>20</sup> „Środowisko i warsztat ewaluacji”, op. cit., s. 62.



- Metodologia ewaluacji musi być na tyle prosta, by była zrozumiała dla osób / grup w nią zaangażowanych;
- W procesie ewaluacji istotny jest sprawny system informacji zwrotnej – wnioski oraz rekomendacje powinny być udostępniane we właściwej formie odpowiedniej grupie odbiorców<sup>21</sup>.

W procesie konstruowania modelu ewaluacji dla instytucji pomocy społecznej, należy również pamiętać, iż istotą każdej ewaluacji jest dokonanie wartościowania w świetle przyjętych kryteriów oceny. Głównymi kryteriami oceny są / mogą być:

- **Trafność (adekwatność)** – kryterium to pozwala oszacować, w jakim stopniu przyjęte cele projektu / programu odpowiadają zidentyfikowanym problemom w obszarze objętym projektem / programem i/lub realnym potrzebom beneficjentów;
- **Użyteczność** – jest odpowiednikiem kryterium trafności stosowanym do oceny rzeczywistych efektów działań podejmowanych w ramach interwencji;
- **Efektywność** – kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” projektu / programu, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady rozumiane są tu jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas;
- **Skuteczność** – kryterium to ma zastosowanie w analizie możliwości osiągnięcia zbliżonych efektów przy wykorzystaniu mniejszych zasobów oraz zwiększenia efektów przy zastosowaniu porównywalnych zasobów;
- **Oddziaływanie** – kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele przedsięwzięcia zdefiniowane na etapie programowania zostały osiągnięte. Ma ono zastosowanie przy ocenie realizacji założeń programu / projektu oraz stopnia, w jakim docelowi beneficjenci naprawdę skorzystali z produktów i usług, jakie stały się dostępne dzięki projektowi lub programowi; oddziaływanie jest oceną stopnia, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów będą miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę ludzi w danym sektorze, regionie lub całym kraju; oddziaływanie odpowiada celom ogólnym projektu lub programu, które są celami długookresowymi (dlatego też oddziaływanie w najbardziej odpowiedni sposób szacuje się dopiero po upływie pewnego czasu od zakończenia działań w projekcie czy programie);
- **Trwałość** – trwałość efektów programu / projektu określa zdolność osiągniętych w wyniku danego działania efektów do trwania w długim okresie, po zakończeniu finansowania programu / projektu; odzwierciedla, jak długo przetrwają pozytywne zmiany w rozwoju oraz jaką mają szansę na kontynuację po zakończeniu zewnętrznego wsparcia; określa także, czy możliwe jest utrzymanie się oddziaływania tego projektu w dłuższym okresie na procesy rozwoju na poziomie sektora, regionu czy kraju.

W różnych typach ewaluacji, wspomniane kryteria mają zróżnicowane znaczenie i wagę. Ewaluacja *ex – ante*, która przeprowadzana jest przed rozpoczęciem interwencji, będzie się koncentrowała na kryterium trafności. Ewaluacja *ex – post* (nazywana także ewaluacją *a posteriori*, końcową, zamykającą), która jest wykonywana po zakończeniu interwencji: programu, działania, projektu (co w praktyce Unii Europejskiej oznacza nie później niż trzy lata po zakończeniu danego działania) i skupia się na oddziaływaniu – stawia w centrum analiz kryteria użyteczności i trwałości. W ewaluacji *on – going* (zwanej też ewaluacją *ad hoc* lub bieżącą), wykonywanej w dowolnym momencie wdrażania działania, zwykle jednak w jego zaawansowanym stadium,<sup>22</sup> kluczowymi zagadnieniami są skuteczność i efektywność<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> „Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza”, op. cit., s. 75.

<sup>22</sup> „Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza”, op. cit., s. 17.

<sup>23</sup> „Przewodnik ewaluatora”, op. cit., s. 8.; zob. również „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., s. 72, „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, op. cit., s. 105, „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, s. 11 – 12, „Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna”, s. 23 – 24.

### 4.2.3. Etapy i kryteria ewaluacyjne ważne w procesie ewaluacji programów celowych i lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych

Główne kryteria, które powinny być brane pod uwagę w procesie oceny programów to:

- Ocena zgodności z potrzebami społeczności lokalnej;
- Analiza efektywności realizacji programu (na ile cele osiągnięto najniższym kosztem?);
- Analiza stopnia, na ile osiągnięto zakładane cele;
- Analiza oddziaływania programu;
- Analiza trwałości rezultatów działań.

Podobne kwestie są istotne w procesie ewaluacji strategii, są to:

- Ocena zgodności celów strategii z potrzebami społeczności lokalnej;
- Analiza efektywności realizacji strategii (czy cele osiągnięto najniższym możliwym kosztem?);
- Analiza, w jakim stopniu osiągnięto zakładane cele strategii;
- Analiza, czy efekty wdrożenia strategii są korzystne dla różnych grup odbiorców;
- Analiza trwałości efektów interwencji<sup>24</sup>.

### 4.2.4. Źródła danych użyteczne w procesie dokonywania ewaluacji w pomocy społecznej

Odnosnie źródeł wiedzy i danych, z których korzystają / powinny korzystać jednostki pomocy społecznej w procesie ewaluacji należy przede wszystkim wspomnieć o tym, że w zależności od rodzaju interwencji, wykorzystuje się zarówno istniejące dane instytucjonalne (dane zastane, wtórne zgromadzone dla innych celów, które mogą być wykorzystane do oceny efektów, np.: dane urzędów statystycznych dotyczące zdrowia, edukacji czy ekonomii), jak i wskaźniki specyficzne dla danej polityki czy programu, wymagające użycia odrębnych metod badawczych, np.: panele ekspertów, zogniskowane wywiady grupowe, sondaże (pierwotne źródła danych zbierane na potrzeby ewaluacji danego programu czy polityki). Do istotnych danych pochodzących ze źródeł wtórnych należą tzw. wskaźniki społeczne, statystyki publiczne pochodzące z danych GUS, urzędów pracy, administracji centralnej i lokalnej, stowarzyszeń branżowych, a także raporty z wcześniejszych ewaluacji i wyniki innych badań prowadzonych w ewaluowanym obszarze.

Istotnym źródłem danych wykorzystywanych w procesie ewaluacji powinny być również dane pochodzące z monitoringu, przy czym pamiętać należy by system monitorowania skonstruowany był w taki sposób, by dostarczać danych użytecznych z punktu widzenia planowanej ewaluacji oraz inne źródła wewnętrzne, takie jak różnego rodzaju dokumenty i dane instytucji zaangażowanych w przedsięwzięcie (dokumentacja projektowa, system sprawozdawczości)<sup>25</sup>.

### 4.2.5. Powszechność stosowania ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej

Ewaluacja działań publicznych stosowana jest w Polsce głównie na poziomie krajowym. Przy czym obowiązki związane z ewaluacją wskazano w prawie wyraźnie jedynie w odniesieniu do interwencji współfinansowanych z funduszy strukturalnych. Ewaluacje lokalnych czy regionalnych strategii są rzadkością (poza wymaganiami przez UE), a jeśli już podejmuje się takie próby, mają one raczej charakter cząstkowy

<sup>24</sup> „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., s. 73 – 76.

<sup>25</sup> „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, op. cit., s. 64 – 80.

lub sprawozdawczy<sup>26</sup>. Najlepszą ilustracją tego problemu jest prawdopodobnie problem kwantyfikacji celu strategii. W licznych przypadkach cele są na tyle ogólnie sformułowane, by ich treść zadowalała każdego mieszkańca gminy lub regionu<sup>27</sup>.

Ewaluacja jest znana i stosowana przede wszystkim tam, gdzie istnieje formalny wymóg jej prowadzenia (np.: w odniesieniu do programów operacyjnych finansowanych ze środków europejskich) lub też w dużych instytucjach, gdzie udało się stworzyć silne komórki odpowiedzialne za ocenę przedsięwzięć finansowanych ze środków publicznych. Zdecydowanie mniejsza jest popularność i znajomość tego zagadnienia poza dużymi ośrodkami miejskimi, w mniejszych jednostkach samorządu terytorialnego, takich jak urzędy powiatowe czy urzędy gmin. Na poziomie lokalnym wiedza na temat użyteczności ewaluacji jest niewielka, a jej możliwe zastosowania poddawane są w wątpliwość<sup>28</sup>.

Z badań prowadzonych przez Instytut Rozwoju Służb Społecznych w Warszawie oraz informacji przekazywanych przez pracowników socjalnych korzystających ze szkoleń organizowanych w Instytucie wynika, że ewaluacja nie jest powszechnie znana i stosowana przez miejskie i gminne ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, regionalne ośrodki polityki społecznej, wydziały polityki społecznej w urzędach wojewódzkich. Poza tym wydatkowanie środków na cele pomocy społecznej w systemie polskim nie jest ewaluowane pod kątem skuteczności udzielanej pomocy, a dostępne opracowania dotyczą raczej sprawozdawczości wydanych środków i liczby udzielonych świadczeń, a nie ich rzeczywistej ewaluacji. Wynika to z niskiej wiedzy ogólnej na temat ewaluacji oraz niestosowania jej narzędzi w praktyce<sup>29</sup>.

#### 4.2.6. Bariery w dokonywaniu ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej

Realizacja badań ewaluacyjnych na poziomie lokalnym napotyka na szereg ograniczeń. Do takich specyficznych ograniczeń zaliczyć należy:

- Niski stopień przekonania lokalnych decydentów, co do użyteczności wyników ewaluacji;
- Brak kadry posiadającej kompetencje, niezbędne do przygotowania i zlecenia ewaluacji;
- Brak odpowiedniej infrastruktury (niskiej jakości baza lokalowa, brak odpowiedniego wyposażenia);
- Brak wsparcia w zakresie doradztwa, nawet dotyczącego przygotowania specyfikacji zamówienia publicznego na przeprowadzenie ewaluacji;
- Brak środków na badania ewaluacyjne;
- Stosowanie nowych narzędzi często napotyka na opór, bo stanowi zagrożenie dla utartych, rutynowych strategii radzenia sobie z problemami, realizowania określonych zadań<sup>30</sup>.

Trudności w ewaluacji w pomocy społecznej wynikają ponadto niekiedy z immanentnych cech tej instytucji, takich jak:

- Prawo, pracownicy socjalni oraz osoby korzystające z pomocy socjalnej inaczej definiują cele pomocy społecznej;
- Pomoc społeczna i jej realizatorzy (nie tylko pracownicy socjalni) nie są otwarci na zmiany (organizacyjne, funkcjonalne, itd.);

<sup>26</sup> „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, op. cit., s. 123.

<sup>27</sup> „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, op. cit., s. 129 – 130.

<sup>28</sup> „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., s. 21, zob. również M. Ferry, K. Olejniczak, „Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi”, *Sprawne Państwo – Ernst & Young*, Warszawa 2008, s. 7, „Ewaluacja funduszy strukturalnych - perspektywa terytorialna”, op. cit., s. 82 – 85.

<sup>29</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 64 – 65.

<sup>30</sup> „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., s.32 – 33.

- Wielość instytucji, od których zależy efektywność pomocy społecznej, nie kooperujących ze sobą i odmiennie, często sprzecznie, definiujących swoją rolę;
- Sprzeczność kryteriów ocen skuteczności jest problemem w procesie ewaluacji (rodzina, której się pomaga stosuje inne kryteria, władze lokalne inne, a te wszystkie kryteria w zderzeniu z teorią definiują skuteczność jeszcze inaczej);
- Znacznie opóźnione w czasie widoczne efekty w stosunku do momentu interwencji socjalnej;
- Brak powszechnej akceptacji dla procesu ewaluacji i poczucia, iż jest niezbędna dla rozwoju społecznego;
- Instrumentalne traktowanie pomocy społecznej i jej narzędzi (zasiłki, usługi);
- Brak działań profilaktycznych w pomocy społecznej, traktowanie jej i ocena w perspektywie „tu i teraz” a nie w perspektywie zmian społecznych, które się pod jej wpływem dokonują;
- Brak ogólnej świadomości i znajomości wartości realizowanych poprzez pomoc społeczną (solidaryzm społeczny, zasada subsydiarności - pomocniczości, spójność społeczna, sprawiedliwość);
- Rozbieżności w postrzeganiu pomocy społecznej w obrębie środowiska lokalnego (jej celów, sensu);
- Stosunek do pracowników socjalnych – pozycja zawodowa i rola społeczna odmiennie definiowana przez różne podmioty<sup>31</sup>;
- Modyfikowanie i zmiana oddziaływań nie leżą do końca w kompetencjach pracowników pomocy społecznej, co sprawia, że przeprowadzane ewaluacje nie są do końca wykorzystywane – aby mogły wywierać znaczący wpływ na kształt pracy socjalnej konieczna jest zarówno kreatywność pracowników na wszystkich poziomach systemu, współpraca między nimi, a także stworzenie warunków do modyfikowania oddziaływań, zgodnie z wnioskami sformułowanymi w wyniku ewaluacji;
- Procedurom oceny celowości i efektywności nie są poddawane działania finansowane ze środków krajowych, dopiero przejście na budżetowanie zadaniowe, sprzyjające realizacji zasady rozliczalności, może w znacznym stopniu przyczynić się do stosowania badań ewaluacyjnych w polskich powiatach i gminach<sup>32</sup>;
- Zapisy o potrzebie prowadzenia badań ewaluacyjnych pojawiają się w nielicznych dokumentach rządowych. O ile się pojawiają, występują zazwyczaj w formie lakonicznej, są niedookreślone co do zakresu badania, jego celu, wykonawcy i sposobu późniejszego wykorzystania wyników. To wszystko, biorąc pod uwagę, że skrupulatne zaplanowanie ewaluacji, w tym uzyskanie dla niej szerokiego poparcia zwierzchników, jest niezbędnym warunkiem późniejszego wykorzystania jej wyników, oznacza potencjalne kłopoty z jej faktycznym przeprowadzeniem;
- W obowiązującej w polskiej administracji konwencji słowo „strategia” lub „program” używane jest dla określenia dokumentu niemal wyłącznie ramowego, kierunkowego, wyznaczającego raczej cele niż sposoby ich osiągnięcia, dopasowanego niejako do zmiennej rzeczywistości politycznej<sup>33</sup>.

#### 4.2.7. Korzyści ze stosowania ewaluacji w sektorze publicznym, w tym w pomocy społecznej

Stosowanie ewaluacji w obszarze pomocy społecznej może przynieść następujące korzyści:

- Prowadzenie badań ewaluacyjnych pozwala na przyjęcie postawy refleksyjnej wobec podejmowanych działań umożliwiając poszerzenie wiedzy i zwiększenie świadomości kadry kierowniczej i pracowników socjalnych w zakresie tego, co działa w zakresie pomocy społecznej i pracy socjalnej, a co za tym idzie wprowadzenie zmian w sposobie funkcjonowania instytucji pomocy społecznej;

<sup>31</sup> „O potrzebie stosowania ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 10 – 12.

<sup>32</sup> „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, op. cit., m.in. s. 22 - 30.

<sup>33</sup> „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, s. 46 - 50.

- Dzięki ewaluacji, instytucje pomocy społecznej stają się „organizacjami uczącymi się”, w których postęp i rozwój stają się integralnym elementem funkcjonowania instytucji, elastyczność, otwartość na zmiany tych instytucji jako całości, przyczyniają się do ich rozwoju oraz doskonalenia zawodowego pracowników;
- Zwiększenie efektywności działań tych instytucji, poprzez wypracowanie bardziej efektywnych programów interwencji socjalnej, które w rezultacie wpłyną na poprawę funkcjonowania społecznego jednostek<sup>34</sup>;
- Ewaluacja powinna dostarczać kryteriów, metod i środków do oceny racjonalności działań publicznych, spełniając w sektorze publicznym rolę analogiczną do mechanizmu rynkowego w sektorze prywatnym;
- Poprawa planowania przez zagwarantowanie racjonalnego uzasadnienia dla danej interwencji;
- Poprawa wdrażania i kontrola jakości, m.in. istniejącej struktury, procedur i procesu zarządzania interwencją publiczną;
- Określenie i zwiększenie efektywności pracowników socjalnych;
- Wzmocnienie odpowiedzialności poprzez zwiększenie skuteczności i wydajności działań publicznych;
- Wzmacnianie partnerstwa i poczucia współwłasności, aktywizowanie i wzmacnianie powiązań, relacji współpracy, interakcji między uczestnikami przedsięwzięcia<sup>35</sup>;
- Ewaluacja może stać się z jednej strony narzędziem wzmacniania odpowiedzialności władz i administracji publicznej za efekty realizowanej polityki, z drugiej strony zaś narzędziem budowania pozytywnego zaangażowania obywateli w sprawy publiczne i społeczeństwa obywatelskiego<sup>36</sup>;
- Poddanie ewaluacji projektów wzbudzających społeczne zainteresowanie sprzyja budowaniu korzystnego klimatu wokół nich. Poddanie programu ewaluacji bywa traktowane jako symbol uznania dla jego ważności, rodzi także przekonanie, że jego realizatorzy / koordynatorzy dbają o to, by zapewnić on produkty jak najwyższej jakości<sup>37</sup>;
- Podniesienie poziomu wiarygodności instytucji i pracowników pomocy społecznej w stosunku do klientów, beneficjentów pomocy społecznej;
- Możliwość wprowadzania nowych rozwiązań – usług;
- Wykreowanie nowej metodologii działania;
- Badanie efektywności oddziaływań powinno wpływać na modyfikowanie programów, precyzować i konkretyzować zadania pracowników, a przez to organizować wszystkie poziomy pracy socjalnej<sup>38</sup>.

Na zakończenie należy zauważyć, że w praktyce poszczególne funkcje ewaluacji nie występują oddzielnie, przy czym ich rodzaj i sposób powiązania uzależniony jest w dużej mierze od typu czasowego ewaluacji (ewaluacja *ex – ante, on going, ex – post*), skali badanej interwencji (program, projekt) oraz od zastosowanego podejścia badawczego<sup>39</sup>.

<sup>34</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 21 - 22.

<sup>35</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 28.

<sup>36</sup> „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, op. cit., s. 6.

<sup>37</sup> „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, op. cit., s. 45.

<sup>38</sup> O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 40, zob. również „Ewaluacja. Między naukami społecznymi i pracą socjalną”, op. cit.

<sup>39</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 28, zob. również „Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi”, s. 20.

#### 4.2.8. Przykłady prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej

Poniżej zaprezentowane zostały wyniki dwóch projektów badawczych dotyczących prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej.

Ogólnopolski projekt „Ewaluacja w pomocy społecznej” realizowany od grudnia 2007 do listopada 2008 roku przez Instytut Rozwoju Służb Społecznych w Warszawie stanowił jedną z pierwszych prób wprowadzenia metod systematycznej oceny do pomocy społecznej. Celem ogólnym badań było rozpoznanie stanu wykorzystania ewaluacji w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, odpowiedź na pytania: jaka jest znajomość pojęcia ewaluacji wśród pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej?, czy ewaluacja jest wykorzystywana w realizacji zadań z pomocy społecznej w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej? W toku realizacji projektu, obszar badawczy został zawężony do jednego z możliwych obszarów ewaluacji w pomocy społecznej, tj. oceny pracy pracowników socjalnych oraz użyteczności niektórych narzędzi pracy w pomocy społecznej. W badaniach wykorzystano ilościową metodę badawczą, tj. badanie ankietowe – kwestionariusz ankiety został wypełniony przez 625 losowo wybranych głównych instytucji pomocy społecznej różnego typu (gminnych, miejskich i miejsko - gminnych ośrodków pomocy społecznej, miejskich centrów pomocy rodzinie, powiatowych centrów pomocy rodzinie oraz regionalnych ośrodków polityki społecznej), przy czym należy zaznaczyć, że liczba ankiet z jednej instytucji nie była ograniczona, w związku z czym z jednej jednostki otrzymano od kilku do kilkuset ankiet.

Najważniejsze wnioski z badania były następujące:

- Ocena pracy pracowników dokonywana przez zwierzchników ma miejsce w 84% badanych przypadków, co świadczy o dużym rozpowszechnieniu tego instrumentu ewaluacji pracy instytucji pomocy społecznej;
- W większości przypadków, wnioski z oceny nie przekładają się na zmiany; wśród odpowiedzi potwierdzających zmiany związane z wnioskami wyciąganymi z oceny pracy, najwięcej osób zaznaczyło zmiany organizacyjne i podwyżkę;
- 68% osób, w których miejscu pracy dokonywane są oceny, uważa je za cenne;
- Znaczna większość osób, które odpowiedziały na ankietę uważa, że ewaluacja pomocy społecznej jest potrzebna i dobrze służy tej instytucji (83,7% badanych);
- Tylko co trzeci badany uważa, że instrumenty ewaluacji w pomocy społecznej są skuteczne, pozostali sądzą, że instrumenty te są nieskuteczne (21%) lub że ich w praktyce nie ma (39%);
- W opinii badanych, w największym stopniu do podnoszenia skuteczności pomocy społecznej przyczynia się: ocena jakości wywiadów środowiskowych, ocena prowadzenia pracy socjalnej oraz ocena ilości i jakości zawieranych kontraktów socjalnych (od 18 do 40% wskazań „ma zasadniczy wpływ”);
- Temat ewaluacji w pomocy społecznej cieszy się dużym zainteresowaniem wśród pracowników różnych instytucji sektora;
- Istnieje potrzeba wypracowania instrumentów ewaluacji w pomocy społecznej i rozwój instrumentów już istniejących<sup>40</sup>.

Poniżej przedstawiono z kolei najważniejsze wnioski z badań ewaluacyjnych dotyczących młodzieży płynące między innymi z badań prowadzonych w tym obszarze na zlecenie Ośrodka Pomocy Społecznej Dzielnicy Wola miasta stołecznego Warszawy na terenie dzielnicy Warszawa Wola (w tym badań prowadzonych w 2004 r. w ramach projektu „Szybka Ocena i Reakcja”, badania „Czas wolny gimnazjalisty” prowadzonego w XI - XII 2006 r., badań zapotrzebowania i efektywności programów profilaktycznych na terenie dzielnicy Wola prowadzonych w XI - XII 2007 r.).

<sup>40</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 64 – 71.

- a) Problemy związane z działaniami na rzecz młodzieży:
- Brak diagnozy i wiedzy ogólnej (więcej wiadomo o pojedynczych projektach niż ogólnie o problemie, natomiast wiedza ogólna nie przekłada się na konkretne, lokalne problemy);
  - Różne punkty widzenia i różne definicje problemu;
  - Działania społeczne (socjalne, w tym profilaktyczne, edukacyjne, kulturalne) na rzecz młodzieży są słabo zakorzenione w wiedzy teoretycznej i robione „na wycucie”;
  - Brak działań wspierających, lobbingowych na poziomie ustawowym (młodzież nie jest grupą społeczną z silną reprezentacją);
  - Brak w działaniach na rzecz młodzieży orientacji na efekty oraz brak orientacji na ryzyko;
  - Brak ustalonych wskaźników dotyczących interwencji publicznych przez co utrudniony jest zestandaryzowany i powtarzalny pomiar oceniający efekty działania;
  - W rzeczywistości polskiej pomocy społecznej (ale też szkoły czy organizacji pozarządowych) te same instytucje, osoby odpowiadają za diagnozę problemu, wdrażanie, interwencję oraz ewaluację; ogranicza to nie tylko efektywność i jakość działań, ale też obiektywność oceny;
  - Brak zespołów interdyscyplinarnych w ramach działań na rzecz młodzieży; zawęża to perspektywę oraz zakres działania;
  - Brak efektywnej współpracy pomiędzy administracją publiczną (lokalną i centralną) i organizacjami pozarządowymi (brak efektywnej współpracy międzysektorowej); jeżeli natomiast chodzi o współpracę sektorową w ramach działań na rzecz młodzieży, często jest ona też ograniczona (poszczególne organizacje pozarządowe to w wielu wypadkach konkurenci w walce o zlecenia publiczne, często też panuje wzajemna nieufność między sektorem publicznym a trzecim sektorem).
- b) Wspomniane wyżej ograniczenia przekładają się na problemy związane z ewaluacją działań na rzecz młodzieży, którymi są:
- Brak praktyki upubliczniania wyników ewaluacji (pozytywnym wyjątkiem są badania prowadzone m.in. na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, które umieszczane są na stronach internetowych tych instytucji), co powoduje brak wiedzy ogólnej na temat wyników poszczególnych interwencji (przekładałoby się to na szersze wykorzystanie pozyskanej wiedzy), ale też nie upowszechnia się wiedzy na temat samej ewaluacji (podejść, zakresu), nie promuje się standardów jej realizacji, a instytucje zlecające (np.: ośrodki pomocy społecznej, jednostki samorządu terytorialnego) nie mają przykładów, jak formułować zapytania przetargowe, pytania badawcze czy oczekiwania wobec ewaluatorów (co do typu danych, sposobu realizacji badań);
  - Tak, jak nie są upubliczniane wyniki, często nie za wiele wiadomo o narzędziach badawczych; ogranicza to nie tylko ocenę jakości materiału badawczego, ale też utrudnia porównywanie danych;
  - Z powyższym brakiem jawności wyników idą w parze dwie kolejne kwestie; po pierwsze, badania często robione są „do szuflady” – wyniki nie są dyskutowane, przekazywane szerszemu audytorium; po drugie, bardzo rzadko można spotkać się z ewaluacjami pokazującymi fiasko interwencji czy choćby krytycznie oceniającymi jej efekty, co przekłada się na kwestię wiarygodności wyników oraz relację zamawiający – ewaluator; ponadto, powszechne jest życzeniowe myślenie zamawiających o wynikach ewaluacji – oczekiwanie jedynie pozytywnych wyników badania – Zamawiający często chcą widzieć w ewaluacji element promocji siebie i działań, które realizują, bądź finansują, dlatego zdarzają się przypadki „obrazania się” na wyniki ewaluacji;
  - Brak wiedzy ewaluatorów na temat pomocy społecznej, jej specyfiki, układu zależności, struktury (wiedza na temat procedur badawczych nie przekłada się na wiedzę o badanym problemie);
  - Ewaluacja rzadko jest integralną częścią interwencji (jeżeli już się pojawia, to po zakończeniu działania – przez co jej wyniki nie mają wpływu na realizację działania);
  - Ponadto, badając wpływ projektów w ramach pomocy społecznej rzadko podejmuje się ocenę trwało-

ści interwencji (nie wchodząc w kwestie trudności tego typu pomiarów, można stwierdzić, że ewaluacje często skupiają się na badaniu „łatwo mierzalnych” elementów działań, np.: przebiegu i oceny zadowolenia ze szkoleń);

- Efektem braku systematycznych badań ewaluacyjnych w pomocy społecznej na rzecz młodzieży (ale też w innych obszarach) jest brak praktycznej wiedzy, jakie rozwiązania są efektywne, innowacyjne (można je nazwać „dobrymi praktykami”), a jakie są nieefektywne; ostatecznie system pomocy społecznej (jako całość) nie wyciąga konsekwencji z ewaluacji;
- Status, jakość i zakres ewaluacji w pomocy społecznej ściśle wiąże się z kondycją finansową samej pomocy społecznej – ograniczone środki na działania przekładają się na ograniczone środki na badania ewaluacyjne;
- Ewaluacja ma złe konotacje – utożsamiana jest z kontrolą (powszechne niezrozumienie celów ewaluacji, podejrzliwość wobec badaczy wpływa na jakość uzyskiwanych danych)<sup>41</sup>.

#### 4.2.9. Projekty systemowe w ramach PO KL wdrażane przez jednostki pomocy społecznej

Aktualnie jednostki pomocy społecznej uczestniczą w procesie wdrażania funduszy strukturalnych w Polsce przede wszystkim poprzez realizowanie tzw. projektów systemowych w ramach Priorytetu VII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Promocja integracji społecznej” obejmujących działania z zakresu polityki integracji społecznej, których celem jest zapewnienie równego dostępu do zatrudnienia osobom wykluczonym, zagrożonym wykluczeniem społecznym oraz dyskryminowanym na rynku pracy, a także podwyższenie ich statusu zawodowego i społecznego, poprzez przygotowanie ich do wejścia lub powrotu na rynek pracy. W Działaniu 7.1 „Rozwój i upowszechnienie aktywnej integracji” realizowane są następujące projekty systemowe:

- projekty systemowe w zakresie rozwoju i upowszechniania aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej;
- projekty systemowe w zakresie rozwoju i upowszechniania aktywnej integracji przez powiatowe centra pomocy rodzinie;
- projekty systemowe w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej oraz specjalistycznego doradztwa, których beneficjentem systemowym są regionalne ośrodki polityki społecznej.

Beneficjenci mogą realizować działania z zakresu projektu systemowego:

- a. samodzielnie;
- b. w partnerstwie jednostek samorządu terytorialnego;
- c. w partnerstwie jednostek samorządu terytorialnego z jednostkami spoza sektora finansów publicznych lub należącymi do sektora finansów publicznych (innymi niż jednostki samorządu terytorialnego).

Zaznaczmy, iż warunkiem udziału beneficjenta w projekcie systemowym jest spełnienie wymogów merytorycznych, organizacyjnych i finansowych. Wymogiem merytorycznym jest posiadanie przez gminę lub powiat od 01.01.2009 r. powiatowej lub gminnej strategii rozwiązywania problemów społecznych – w zależności od beneficjenta realizującego projekt.

Projekt zawarty we wniosku obejmuje merytorycznie formy aktywnej integracji – adresowane do klientów pomocy społecznej zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Beneficjenci realizują projekty systemowe w zakresie rozwoju form aktywnej integracji za pomocą następujących narzędzi:

<sup>41</sup> „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, op. cit., s. 80 – 85.



- Kontrakt socjalny;
- Program aktywności lokalnej (PAL);
- Program integracji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych<sup>42</sup>.

Monitorowanie rzeczowe projektu systemowego prowadzone jest we wniosku o płatność. Po zakończeniu każdego roku budżetowego dokonywany jest roczny bilans realizacji projektu systemowego, w tym mierzone są rezultaty osiągnięte w ramach zaplanowanych na dany rok zadań oraz weryfikowana jest faktyczna wartość poniesionych wydatków kwalifikowanych<sup>43</sup>.

Wniosek o dofinansowanie projektu systemowego, w części poświęconej charakterystyce projektu, zawiera następujące elementy:

- a. Cel projektu – należy uzasadnić potrzebę realizacji projektu systemowego oraz wskazać konkretne problemy, do rozwiązania których przyczyni się realizacja projektu. Należy zdefiniować cel nadrzędny (ogólny) projektu oraz wykazać jego zgodność z PO KL oraz Planem Działań na dany rok. Ponadto projekt musi uwzględniać strategię rozwoju województwa oraz strategię wojewódzką w zakresie polityki społecznej oraz cele szczegółowe, które powinny w bezpośredni sposób wpływać na realizację celu nadrzędnego (ogólnego) oraz wprost odnosić się do zdefiniowanych problemów;
- b. Grupy docelowe, które zostaną objęte wsparciem w danym roku budżetowym w ramach projektu systemowego oraz uzasadnić wybór konkretnej grupy docelowej;
- c. Działania, które będą realizowane w projekcie;
- d. Rezultaty i produkty – należy opisać twarde i miękkie rezultaty projektu systemowego w odniesieniu do planowanych działań oraz wskazać sposób, w jaki te rezultaty będą mierzone / badane w trakcie realizacji projektu. Należy wykazać, w jaki sposób zakładane rezultaty wpłyną na realizację założonego celu / celów projektu systemowego. We wskazanych rezultatach należy również uwzględnić, o ile to możliwe, odpowiednie wskaźniki wymienione w rocznym bilansie realizacji projektu systemowego;

Przykładowe rezultaty miękkie to:

- Kształcenie umiejętności w zakresie pełnienia ról społecznych;
- Wspieranie samodzielności i aktywności uczestników projektu na rynku pracy;
- Zdobywanie i aktualizacja kwalifikacji zawodowych przez uczestników;
- Zwiększanie kompetencji ośrodka pomocy społecznej w realizacji zadań na rzecz aktywnej integracji;
- Zwiększenie spójności społecznej w gminie.

Przykładowe metody badania stopnia osiągnięcia rezultatów: ankieta lub wywiad (subiektywna ocena uczestnika).

- e. Potencjał projektodawcy i zarządzanie projektem – należy wskazać, jak wygląda struktura zarządzania projektem, opisać strukturę zarządzania projektem ze szczególnym uwzględnieniem roli partnerów i podwykonawców (jeżeli występują) oraz osób zajmujących się obsługą projektu<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> „Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”, op. cit., s. 4 – 14.

<sup>43</sup> „Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”, op. cit., s. 35 – 36.

<sup>44</sup> „Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”, op. cit., s. 43 – 46, zob. również „Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, Warszawa 2009, „Wniosek o dofinansowanie projektu. Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Instrukcja.”.

### 4.3. Podsumowanie wyników analizy *desk research*

Jak wspomniano na wstępie, dokonana analiza *desk research*, posłużyła przede wszystkim do skonstruowania narzędzi badawczych, które zostały wykorzystane w badaniach terenowych realizowanych poprzez indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe prowadzone z przedstawicielami kadry kierowniczej i pracownikami głównych jednostek organizacyjnych pomocy społecznej funkcjonujących w województwie małopolskim. Przeprowadzona analiza wspomogła proces realizacji badań terenowych poprzez to, że wskazała zespołowi badawczemu szereg ważnych kwestii, które zostały uwzględnione w scenariuszach wywiadu, a następnie przedyskutowane z respondentami w trakcie wywiadów.

Równocześnie należy zaznaczyć, że zasadniczą metodę zbierania danych w niniejszym badaniu stanowiły wspomniane wywiady grupowe i indywidualne. Wynika to z faktu, iż literatura przeanalizowana w ramach analizy *desk research* nie dostarcza odpowiedzi na pytania kluczowe z punktu widzenia niniejszego badania, przede wszystkim w źródłach zastanych brakuje danych o sytuacji występującej w małopolskich jednostkach pomocy społecznej (odnośnie poziomu wiedzy ich pracowników na temat ewaluacji, powszechności stosowania ewaluacji, ograniczeń wpływających na zakres i jakość ewaluacji prowadzonych przez małopolskie instytucje pomocy społecznej). Wypełnienie wspomnianych „luk informacyjnych” było możliwe dzięki realizacji badań terenowych przeprowadzonych w ramach niniejszego projektu badawczego.

## 5 WYNIKI BADAŃ TERENOWYCH

### 5.1. Wprowadzenie do prezentacji wyników badań terenowych

W ramach badań terenowych przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe z pracownikami głównych jednostek pomocy społecznej z województwa małopolskiego oraz indywidualne wywiady pogłębione z kadrą kierowniczą. Taki dobór metod badawczych był celowy i pozwolił na pozyskanie wiarygodnych i pogłębionych opinii dużego grona pracowników i przedstawicieli kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej na temat ewaluacji. Zarówno w przypadku zogniskowanych wywiadów grupowych, jak i indywidualnych wywiadów pogłębionych, zastosowano kwotowy dobór próby – taki dobór informatörów, by reprezentowane były wszystkie podregiony województwa małopolskiego i wszystkie typy jednostek wybranych do badania (tj. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, powiatowe centra pomocy rodzinie, miejskie ośrodki pomocy społecznej powiatów grodzkich, gminne ośrodki pomocy społecznej) oraz zarówno duże, jak i małe ośrodki pomocy społecznej – zlokalizowane zarówno na terenie gmin wiejskich, jak też miejsko – wiejskich i miejskich (należy wspomnieć w tym miejscu, że ROPS oraz PCPR-y mają stałą lokalizację, ROPS w mieście wojewódzkim, PCPR-y w miastach powiatowych). Taki charakter próby badawczej dał możliwość stworzenia przybliżonej reprezentacji typologicznej szerszej populacji – pracowników i kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej z województwa małopolskiego.

W zogniskowanych wywiadach grupowych i indywidualnych wywiadach pogłębionych, wzięli udział przedstawiciele (pracownicy i kadra zarządzająca) następujących jednostek pomocy społecznej z województwa małopolskiego: ROPS Kraków; ośrodki pomocy społecznej powiatów grodzkich: MOPS Kraków, MOPS Nowy Sącz, MOPS Tarnów; powiatowe centra pomocy rodzinie: PCPR Kraków, PCPR Nowy Sącz, PCPR Myślenice, PCPR Proszowice, PCPR Miechów, PCPR Bochnia, PCPR Wieliczka, PCPR Nowy Targ, PCPR Gorlice, PCPR Zakopane, PCPR Limanowa, PCPR Oświęcim, PCPR Chrzanów, PCPR Sucha Beskidzka, PCPR Wadowice, PCPR Tarnów, PCPR Brzesko; ośrodki pomocy społecznej z podregionu oświęcimskiego: MOPS Oświęcim, OPS Olkusz, MOPS Wadowice, OPS Libiąż (gminy miejskie i miejsko-wiejskie), OPS Babice,

GOPS Spytkowice (powiat wadowicki), GOPS Zembrzyce (gminy wiejskie); ośrodki pomocy społecznej z podregionu nowosądeckiego: MOPS Mszana Dolna, GOPS Stary Sącz, OPS Bobowa (gminy miejskie i miejsko-wiejskie), GOPS Spytkowice (powiat nowotarski), GOPS Biały Dunajec, GOPS Ropa, GOPS Łukowica (gminy wiejskie); ośrodki pomocy społecznej z podregionu tarnowskiego: MGOPS Dąbrowa Tarnowska, MOPS Brzesko, GOPS Wojnicz (gminy miejskie i miejsko-wiejskie), GOPS Gręboszów, GOPS Tarnów, GOPS Iwkowa (gminy wiejskie); ośrodki pomocy społecznej z podregionu krakowskiego: MGOPS Myślenice, MGOPS Proszowice, GOPS Miechów (gminy miejskie i miejsko-wiejskie), GOPS Rzezawa, GOPS Kłaj, GOPS Wielka Wieś z siedzibą w Szycach, OPS Koniusza, GOPS Biskupice z siedzibą w Tomaszkowicach (gminy wiejskie).

W sumie, w zogniskowanych wywiadach grupowych wzięło udział 47 pracowników, a w indywidualnych wywiadach pogłębionych 30 przedstawicieli kadry kierowniczej. Byli oni reprezentantami 49 małopolskich jednostek pomocy społecznej.

Podział województwa małopolskiego na podregiony przedstawia poniższa mapa:

**Mapa 1. Podział województwa małopolskiego na podregiony**



Źródło: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_6032\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_6032_PLK_HTML.htm)

Zgodnie ze specyfiką badań jakościowych, zasadniczym celem przeprowadzonych wywiadów było poznanie ukrytych motywacji respondentów, uzyskanie wiedzy o ich postawach, ocenach, przekonaniach dotyczących ewaluacji funkcjonujących w środowisku pracowników oraz kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej Małopolski, a także uzyskanie wiedzy o barierach i potrzebach związanych z procesem ewaluacji, jakie uczestnicy wywiadów dostrzegają w swoim otoczeniu. Warto w tym miejscu podkreślić, że badania jakościowe, udzielając odpowiedzi na pytania „jak?”, „dlaczego?”, pozwalają odtwarzać stereotypy, wzory myślenia, oceniania lub reagowania respondentów, w tym wypadku dotyczące postrzegania i stosowania ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej w Małopolsce. Warto w tym miejscu podkreślić, że istotną właściwością badań jakościowych jest to, że ich celem jest zidentyfikowanie wszelkich poglądów, postaw, opinii, które w jakikolwiek sposób związane są z badanym tematem.

Prowadząc wywiady grupowe i indywidualne wywiady pogłębione z kierownikami i pracownikami instytucji pomocy społecznej z województwa małopolskiego dążyliśmy do uzyskania wiedzy odnośnie przede wszystkim następujących zagadnień:

- Świadomość dotycząca ewaluacji i stopień przygotowania pracowników i kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej do jej przeprowadzania (znajomość terminu „ewaluacja”, skojarzenia wywoływane przez ten termin, znajomość działań, które mogą być ewaluowane, znajomość instytucji, które mogą przeprowadzać ewaluację, znajomość narzędzi, które mogą być wykorzystywane w procesie ewaluacji);
- Opinia pracowników odnośnie potrzeby stosowania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej (zbadanie poziomu tzw. kultury ewaluacyjnej) oraz dyskusja na temat ewentualnych korzyści płynących ze stosowania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej;
- Źródła ewentualnych obaw związanych z ewaluacją w środowisku pracowników i kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej (utożsamianie ewaluacji z oceną, kontrolą, niechęć do wprowadzania zmian w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych, obawa przed negatywnymi konsekwencjami, jakie mogą ponieść osoby zaangażowane w realizowanie ewaluowanego działania);
- Zasadnicze trudności napotymane przez jednostki pomocy społecznej w trakcie projektowania i prowadzenia ewaluacji (np.: trudności w definiowaniu i mierzeniu tzw. miękkich rezultatów działań);
- Obszary, w których jest prowadzona ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej (ocena jakości pracy pracowników, ocena szkoleń, w których uczestniczą pracownicy, ocena skuteczności pracy socjalnej, np.: zawieranych kontraktów socjalnych);
- Powszechność dokonywania i jakość ewaluacji prowadzonych w jednostkach pomocy społecznej w odniesieniu do projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL oraz lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych;
- Działania, które w opinii pracowników i kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej mogłyby przyczynić się do zniwelowania sygnalizowanych barier i ograniczeń związanych z dokonywaniem ewaluacji w tych jednostkach.

Przebiegiem zarówno zogniskowanych wywiadów grupowych, jak też indywidualnych wywiadów pogłębianych kierował scenariusz wywiadu, który stanowił schemat określający postępowanie moderatora – osoby prowadzącej wywiad, natomiast forma, kolejność oraz liczba pytań w ramach każdej sekwencji, były każdorazowo dostosowywane do specyfiki grupy / osoby, z którą prowadzony był wywiad. Równocześnie scenariusze zastosowane do obu typów wywiadów zawierały podobny zestaw pytań. Takie postępowanie umożliwiło uzyskanie komplementarnego, a zarazem różnorodnego, a także obiektywnego i wiarygodnego materiału badawczego (z założenia moderator starał się nie narzucać poglądów badanym osobom, nie sugerować odpowiedzi na pytania).

## **5.2. Wyniki badań wśród małopolskich pracowników pomocy społecznej**

### **5.2.1. Informacje wstępne dotyczące badań wśród pracowników pomocy społecznej**

Niniejsza część raportu prezentuje wyniki badań uzyskane w toku zogniskowanych wywiadów grupowych, w których udział wzięli pracownicy głównych instytucji pomocy społecznej (OPS, PCPR, MOPS, ROPS) z województwa małopolskiego, przede wszystkim ci, którzy realizują projekty systemowe w ramach PO KL oraz realizują (w sposób pośredni lub bezpośredni) lokalne strategie rozwiązywania problemów społecznych i / lub mają bezpośredni kontakt z klientami pomocy społecznej.

## 5.2.2. Metodologia badań wśród pracowników pomocy społecznej

Z pracownikami głównych instytucji pomocy społecznej z województwa małopolskiego zrealizowane zostały zogniskowane wywiady grupowe (dalej jako fokusy, badania fokusowe). Zgodnie ze swoją definicją, fokusy miały formę zorganizowanych nieformalnych spotkań wybranych pracowników małopolskich jednostek pomocy społecznej, których celem była dyskusja - rozumiana jako wymiana zdań na określony temat, wspólne rozpatrywanie jakiegoś zagadnienia odwołującego się do konkretnych sytuacji znanych tym osobom. Fokusy prowadzone były przez profesjonalnego moderatora. Fokus był „dyskusją sterowaną” scenariuszem wywiadu zawierającym między innymi zestaw pytań zadawanych przez moderatora wszystkim uczestnikom spotkania. W trakcie wszystkich sesji fokusowych wykorzystano ten sam scenariusz wywiadu grupowego.

Uczestnikami poszczególnych sesji fokusowych byli: pracownicy Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie, pracownicy Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Krakowie, pracownicy jednostek pomocy społecznej z powiatów z podregionu Krakowskiego, pracownicy jednostek pomocy społecznej z powiatów z podregionu Oświęcimskiego, pracownicy jednostek pomocy społecznej z powiatów z podregionu Nowosądeckiego, pracownicy jednostek pomocy społecznej z powiatów z podregionu Tarnowskiego. Dodatkowo, zorganizowano dwie dodatkowe sesje fokusowe, w których wzięli udział pracownicy jednostek pomocy społecznej, którzy nie mogli wziąć udziału w sesjach zorganizowanych we wcześniejszych terminach.

Należy zauważyć, że dla pracowników Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Krakowie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie, zostały zorganizowane osobne sesje fokusowe. Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie działa w największym z trzech miast na prawach powiatu w województwie małopolskim. Charakteryzuje go także największy, ze wszystkich ośrodków pomocy społecznej w Małopolsce, zespół pracowników. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie jest z kolei instytucją specyficzną ze względu na realizowane zadania, inne od pozostałych jednostek pomocy społecznej biorących udział w badaniu. Charakterystyczna dla zadań ROPS jest realizacja działań, nie na rzecz konkretnych osób czy rodzin lecz w odniesieniu do całego systemu pomocy i polityki społecznej w Małopolsce, do których należy między innymi: organizowanie szkolenia zawodowego kadr pomocy społecznej, inspirowanie i promowanie nowych rozwiązań w obszarze pomocy społecznej czy prowadzenie badań i analiz służących podnoszeniu skuteczności działań regionalnej polityki społecznej.

W ramach badania w maju 2010 roku przeprowadzono osiem około półtoragodzinnych sesji fokusowych: w Krakowie (5 sesji), Oświęcimiu (1 sesja), Nowym Sączu (1 sesja) i Tarnowie (1 sesja).

## 5.2.3. Znajomość zagadnień ewaluacyjnych wśród pracowników pomocy społecznej

Choć pojęcie „ewaluacja” nie jest obce pracownikom pomocy społecznej z województwa małopolskiego, zakres ich wiedzy na ten temat jest bardzo zróżnicowany i rozciąga się od znajomości niemal pełnej definicji tego pojęcia, wraz z wiedzą na temat różnych aspektów związanych z przeprowadzaniem badań ewaluacyjnych (co obrazują cytaty):

*„Kojarzy [mi] się z oceną efektów działania, które podlega badaniu ewaluacyjnemu, w oparciu o kryteria, które są założone na etapie konstruowania metodologii badawczej”*

*„Czyli mamy kryterium efektywności, skuteczności, mamy ocenę trwałości, czyli po zakończeniu udziału w projekcie możemy ocenić czy te skutki są nadal trwałe. Mamy też taki aspekt związany z trafnością. Ocena, czy nasze działania są faktycznie najlepiej dobrane pod kątem potrzeb czy trudnień, problemów naszych beneficjentów. Ale też kolejna funkcja ważna - w momencie, kiedy mam dane z ewaluacji i wiemy co poszło źle, albo co mogłoby pójść lepiej - żeby w przyszłości unikać pewnych błędów, lepiej planować, lepiej wspomagać”*

poprzez identyfikowanie ewaluacji krótko, jako ocenę skuteczności, efektywności działań, co widać dzięki cytatom:

*„Ocena skuteczności, efektywności (...) działań, rezultatów”*

*„(...) ewaluacja oznacza, że patrzymy, co udało nam się zrobić, by poprawić jakość tych świadczonych usług w obszarze pomocy społecznej. Coś wymyśleliśmy i sprawdzamy czy w praktyce to nam się sprawdza, jakie mamy korzyści i co możemy zrobić by to lepiej funkcjonowało?”*

*„To jest jakieś zbieranie informacji na temat jakiegoś działania, które ma na celu poprawić efektywność tego działania, skuteczność, dać jakiś szerszy obraz, tak ja to widzę”*

po jedynie lapidarne skojarzenia typu: „postęp”, „podsumowanie”, „przemiana”, „rozwój”.

Zdarza się również, że omawiane pojęcie jest bezpośrednio kojarzone lub mylone przez pracowników pomocy społecznej ze sprawozdawczością czy monitoringiem prowadzonym w jednostkach pomocy społecznej, co pokazują cytaty:

*„(...) kojarzy się z ankietami, którymi ośrodki są zarzucane na początku każdego roku, co zrobiliśmy, ile zrobiliśmy (...)”*

*„Na podstawie sprawozdań, które się sporządza w pierwszym półroczu, myślę, że jest [prowadzona ewaluacja]”*

Jeśli chodzi o obszary stosowania ewaluacji w jednostkach pomocy społecznej, ewaluacja kojarzona jest przez pracowników pomocy społecznej przede wszystkim z projektami dofinansowanymi z funduszy unijnych oraz z programami ministerialnymi, a także z realizacją projektów w ogóle, o czym mówią następujące wypowiedzi respondentów:

*„Praktycznie każdego zadania, które realizujemy [dotyczy ewaluacja], natomiast chyba najbardziej widać to w projektach wszelkich. I ministerialnych i unijnych (...), bo z tym najczęściej mamy do czynienia. Ciągłe zdobywamy nowe doświadczenia więc chociażby z tego tytułu inaczej potrafimy odpowiadać na zapotrzebowanie, inaczej są diagnozowane potrzeby, w związku z tym ewaluacja cały czas postępuje bo dostosowujemy się do oczekiwań naszych klientów”*

*„(...) takim bezpośrednim skojarzeniem są projekty, zwłaszcza dofinansowane z funduszy unijnych, które tak systematycznie wprowadzają myślenie nakierowane na ocenę działań, też na ocenę wydatkowanych środków”*

*„(...) wcześniej o ewaluacji w pomocy społecznej za dużo się nie mówiło, teraz, jak zaczęło się pracować projektowo, to pojęcie się pojawiło i w różnych dyskusjach włącza się ewaluację. Myśmy zaczęli pracować z projektami i zaczęliśmy również badanie osiągnięcia celu również w innym obszarze. Na przykład: przy kontrakcie socjalnym”*

Pracownicy pomocy społecznej poprawnie identyfikowali narzędzia wykorzystywane w procesie ewaluacji, wśród których wymieniali przede wszystkim ankiety, wywiady i obserwację:

*„(...) takie trzy najważniejsze [narzędzia] to ankieta, obserwacja i wywiad”*

*„analiza źródeł ze stanu”*

*„Biorąc pod uwagę te systemowe [projekty], to z reguły takie narzędzia kierowane do osób, czyli wywiady, ankiety, jakieś testy (...)”*

Pracownicy pomocy społecznej byli zgodni, co do tego, że ewaluacja może być prowadzona w obszarze pomocy społecznej. Może ona dotyczyć według nich zarówno kwestii ogólnych, jak też zagadnień szczegółowych związanych z funkcjonowaniem tych instytucji, co obrazują zamieszczone poniżej cytaty:

*„Rozwiązywania problemów społecznych. Ogólnej strategii działania [może dotyczyć ewaluacja]”*

*„(...) każdy projekt zakłada ewaluację. Wszystkie projekty, nie widzę jakiegoś tutaj zawężenia”*

*„Kontrakty socjalne zawsze zawierają ewaluację. Poprzez to, że właśnie oceniamy to, co zostało osiągnięte. Tam, gdzie działamy celowo, nie chaotycznie, to później warto zobaczyć, jak to się odbiło, czy został osiągnięty cel”*

Równocześnie należy podkreślić, że znajomość zagadnień związanych z ewaluacją, jest zdecydowanie większa wśród pracowników takich instytucji, jak miejskie ośrodki pomocy społecznej powiatów grodzkich, w porównaniu z gminnymi ośrodkami pomocy społecznej. Nie występuje natomiast zróżnicowanie poziomu znajomości omawianych zagadnień, gdy weźmiemy pod uwagę doświadczenie zawodowe pracownika lub umiejscowienie ośrodka pomocy społecznej w gminie miejskiej lub w gminie wiejskiej czy miejsko – wiejskiej. W tym kontekście nieco odrębnie należy traktować Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, którego pracownicy, z racji chociażby zadań, jakie spełnia Ośrodek w regionalnym systemie pomocy społecznej, posiadają szeroką wiedzę na temat badanych kwestii.

#### **5.2.4. Zakres stosowania ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy społecznej**

Większość pracowników pomocy społecznej deklarowała, że ewaluuje w pewien sposób prowadzone przez siebie działania, co wynika według z nich ze specyfiki funkcjonowania jednostek pomocy społecznej – ich nastawienia na rozwiązywanie problemów: indywidualnych klientów pomocy społecznej, problemów społecznych w gminie czy powiecie. Przy czym te działania ewaluacyjne są prowadzone nieformalnie

i w wymiarze indywidualnym, a nie instytucjonalnym. Pracownicy pomocy społecznej mówili o tej sytuacji w następujący sposób:

*„(...) bo generalnie, jak najbardziej tak, to się robi, pewnie nie w sposób sformalizowany ... Tak, jak mówiłam, to nie jest tak, że jak człowiek, pracownik, przystępuje do pracy z klientem, to od razu sobie wymyśla narzędzia ewaluacji itd., itd., więc to nie jest sformalizowane, to nie jest udokumentowane, ale przecież rozumiałe, że wytycza sobie cele, tym celom służą działania. Planuje i spotykając się z klientem, dokonuje oceny, analizy, w sytuacji kiedy coś nie idzie, jeśli nie ma jasności, czy pewności, zaprasza innych specjalistów, tworzy zespół, bywa, że zaraz na dzień dobry tworzy ten zespół, więc to są rzeczy, które się dzieją, prawda, ale mocniej w takim wymiarze indywidualnym”*

*„Jeżeli ja mogę powiedzieć, odnośnie ewaluacji wprowadzanej przez pracowników socjalnych, bo każdy pracownik socjalny sam ocenia też i ewaluuje proces zmiany klienta, więc jest to pewien rodzaj ewaluacji. Można powiedzieć że przy zespołach interdyscyplinarnych też mamy możliwość poszerzenia tej oceny, wypracowania skutecznych metod”*

Ponadto najczęściej, choć nie we wszystkich instytucjach i również w sposób raczej nieformalny i wycinkowy, ocenie podlegają następujące elementy:

**a) Szkolenia, w których biorą udział pracownicy jednostek**, o czym respondenci mówili w następujący sposób:

*„No to zawsze są ankiety wypełniane [na szkoleniach], prawda”*

*„Powiedzę tak, przełożony, czyli u nas Pan dyrektor, sprawdza, pyta się, jak wyglądało szkolenie i pracownicy sami je oceniają, czy było pożyteczne, czy czegoś się dowiedzieli czy też nie”*

**b) Jakość pracy pracowników**, co obrazują poniższe cytaty:

*„Jest ocena okresowa pracowników co dwa lata przeprowadzana, bardzo szczegółowa, z rozmową taką prawie, że jak kwalifikacyjną przy zatrudnianiu. Oprócz tego ocenia się go tak wszechstronnie, wynika z przepisów zresztą”*

*„Tylko pracowników samorządowych [ocena], jest taka konieczność, tak”*

*„Myśmy to rozszerzyli do pracowników socjalnych też, tak, że właściwie cała załoga jest oceniana”*

*„Są elementy oceny jakości pracy pracownika. W przypadku jeśli chodzi o awans. Bo to jest jakaś wybiórcza ocena fragmentu pracy, ale ona jest o tyle fajna, że często zdarza się, że na jej podstawie wyciągane są wnioski, które służą wprowadzeniu nowych działań, nowych rozwiązań, jeśli chodzi o pracowników socjalnych. W zależności od tego, czego dotyczy awans, czyli na jakie stanowisko, jest analizowana praca. Ale również pewien rodzaj oceny bezpośredniej czyli rozmowa o doświadczeniu, jego stylu pracy, ograniczeniach, które u siebie widzi, możliwości i to też są jakieś podstawy do tego, by później nawet korygować”*



*„Jak tak na to spojrzeć, to w związku z tym, że od paru miesięcy mamy nowe zarządzenie – regulamin premiowania, wymusza na nas wykonywanie tego typu oceny co miesiąc. Tam pojawiają się kryteria skuteczności pracy socjalnej, kreatywność itd. To jest jakiś szereg kryteriów, które trzeba co miesiąc indywidualnie zobaczyć”*

*„Przez bezpośredniego przełożonego i przez szefa [dokonywana jest ocena]. Często też się spotykamy wspólnie i idzie taki komunikat w dwie strony, czego kto od kogo oczekuje, czego nie dostał, a co dostał, a co można by poprawić i co komu jest potrzebne. Ale to już mówię takie rozmowy ... ”*

*„No mamy mały bardzo personel. Osiem osób, łącznie z pracownikami projektu. To jest praktycznie na bieżąco nadzór [kierownika]. Natomiast ta ocena, co dwa lata pracownicy mają (...)”*

- c) **Jakość działań podejmowanych przez instytucje**, przy czym generalnie, zdecydowanie częściej ocenie (choć też zazwyczaj nieformalnej) podlegają działania prowadzone przez poszczególnych pracowników wobec konkretnego klienta pomocy społecznej, co zbliża to postępowanie bardziej do superwizji niż ewaluacji. Wspomniana ocena prowadzona jest w trakcie doraźnych dyskusji prowadzonych w gronie pracowników lub pracowników i szefa instytucji pomocy społecznej i dotyczy charakteru pomocy, jaka powinna być udzielona klientowi. Z drugiej strony, użyteczność prowadzonych działań „monitorowana” jest niejako na bieżąco, dzięki obserwacji i kontaktom z klientami pomocy społecznej. Poniżej zamieszczone zostały wybrane wypowiedzi pracowników na omawiany temat:

*„W wymiarze indywidualnym, prawda [jest prowadzona ocena]. Nie na poziomie instytucji, a już na pewno nie na poziomie polityki, kierunków”*

*„Natomiast na poziomie instytucji i w taki sformalizowany sposób, nie (...) Na poziomie kierowników działu, w sytuacjach dotyczących klientów, pewnie najczęściej w formie superwizji. Natomiast, tak jak mówię, nie na poziomie instytucji, nie na poziomie sformalizowanym, na podstawie opracowań, narzędzi itd.”*

*„U nas, nie wiem, to jedynie tak na bieżąco, (...) wspólnie dziewczyny dyskusje na temat jakiejś rodziny prowadzą, czy nawet Pani dyrektor w tym uczestniczy. Ale to na zasadzie takiej wymiany, co zrobić, jak pomóc, narady, ale nie uznabym tego za jakąś ocenę (...). Co jakiś czas wiem, że takie burze wybuchają i gdzieś jest poświęcany temu czas, ale nie jest to ocena, jak to funkcjonuje (...)”*

*„U nas to raczej pracownicy socjalni między sobą [dyskutują] i ewentualnie z psychologiem, to tak”*

*„Natomiast, bo ja wiem, jeżeli chodzi o klientów, to, (...) każde spotkanie, każda superwizja, kończy się jakimiś wnioskami, podsumowaniem. Podsumowanie nie dotyczy ilości wykonanych czynności, tylko osiągniętych efektów, więc to jest jakościowa analiza”*

*„U nas ośrodek jest mały, bo nas jest 7 pracowników, 5 w pomocy i 2 w świadczeniach rodzinnych, więc u nas wszystko odbywa się na bieżąco. Nie musimy robić jakiejś dodatkowej oceny. Wszystko widać na bieżąco”*

*„U nas też przez obserwację [klientów](...) [monitorujemy efekty działań]. Najbardziej dla nas widać przez obserwację. Takiej zewnętrznej ankiety nigdy nie prowadziliśmy”*

*„To znaczy u nas, jako w jednostce, nawet nie [jest prowadzona ocena jakości pracy pracowników], ale ostatnio starostwo wprowadziło ankietę oceny obsługi klienta. Ankiety są na korytarzach, nawet szczerze powiem nie zerkalam, jakie tam są pytania, ale po prostu oceniają jak zostali obsłużeni, czy są zadowoleni”*

Ewaluacja dotycząca realizowanych projektów czy programów z zakresu pomocy społecznej (innych niż projekty systemowe realizowane w ramach PO KL) dokonywana była sporadycznie i jedynie w większych jednostkach pomocy społecznej. W kilku przypadkach ewaluacja obejmowała jakość oferowanych usług społecznych przy czym była to raczej ocena poprawności realizacji określonych zadań, nie zaś ewaluacja. O prowadzonych w jednostkach ocenach, pracownicy pomocy społecznej wypowiedzieli się w następujący sposób:

*„My mieliśmy dwa takie większe badania ewaluacyjne wewnętrzne dotyczące badania jakości podejmowanych działań, realizacji założeń, które przy pewnych działaniach poczyniliśmy. To była ewaluacja programu „Specjalista pracy z rodziną” (...) Taki projekt był wprowadzony i był później ewaluowany. Ta ewaluacja nie dotyczyła tylko dokumentacji, ale polegała także na rozmowach, na rozmowach z pracownikiem socjalnym, który z nim [klientem] pracował i to były takie szerokie badania. I też były badania robione, stosowania takich wewnętrznych zasad realizacji kontraktu socjalnego. Tak można powiedzieć. Ewaluacja kontraktów socjalnych (...) I na tej podstawie nastąpiły zmiany w tych programach. Czyli jakiś efekt tego jest”*

*„Bardzo fajną ewaluację robi nam Centrum ze Szczecina z dziećmi niepełnosprawnymi (...) bo przy innych usługach tego nie ma. Może przez to, że tam są zatrudnieni specjaliści: pedagog, psycholog, terapeutka, dlatego oni też są od razu nastawieni na tą ewaluację, na osiągnięcie celów. Tam były założenia na przykład, żeby wspierać rodzinę w sytuacji kryzysowej i nauczyć rodzinę, jak uczyć dziecko samodzielności, no i po dwóch, trzech miesiącach otrzymujemy informację co udało się osiągnąć”*

*„(...) w przypadku ośrodka pomocy społecznej, to jeśli chodzi o usługi opiekuńcze, jest to zadanie zlecane. Realizuje głównie organizacja pozarządowa z firmą i wtedy tak [prowadzona jest ocena jakości świadczonych usług], bo tutaj jak najbardziej są przewidziane w umowie. Sposób monitorowania i realizacji tych zadań jest w sposób formalny faktycznie udokumentowane”*

*„Z mojego doświadczenia mogę powiedzieć, że (...) tam zakładamy ewaluację [w ośrodkach adopcyjnych na terenie Krakowa], czyli robi się wywiad z rodziną, dlaczego [dziecko] trafiło do rodziny zastępczej i już wiemy, co chcemy, aby ta rodzina osiągnęła. Przez okres pół roku, aby wyszła opinia pozytywna albo negatywna. Czyli też zakładamy i oceniamy swoje działanie, prawda. Wytyczamy sobie jakieś cele i rodzinie, co my musimy zrobić żeby pomóc rodzinie i co rodzina musi zrobić sama, aby dziecko mogło wrócić do rodziny naturalnej. I na końcu oceniamy, udało nam się czy nie, jakie błędy popełniliśmy, a jeśli nie popełniliśmy błędów, co zrobić by dziecko powróciło do środowiska naturalnego”*

Podsumowując wypowiedzi pracowników należy stwierdzić, że ewaluacja w małopolskich jednostkach pomocy społecznej prowadzona jest w bardzo niewielkim zakresie. Nie można wskazać jednego elementu, obszaru, w którym ewaluacja prowadzona byłaby we wszystkich badanych jednostkach (poza projektami systemowymi czego dotyczy kolejny rozdział raportu). Stosunkowo najbardziej powszechne jest prowadzenie oceny jakości pracy pracowników, przy czym praktyka ta wynika raczej z konieczności nadzorowania

pracy pracowników socjalnych i stosowania Ustawy o pracownikach samorządowych (tylko w ostatnim przypadku ma miejsce ocena formalna). Warto równocześnie podkreślić, iż w niektórych instytucjach prowadzenie oceny jakości pracy pracowników wynika z wprowadzonych regulaminów czy też zarządzeń wewnętrznych, dotyczących na przykład premiowania czy awansowania pracowników i jej wyniki mają wpływ na prowadzoną w instytucji politykę kadrową. Biorąc pod uwagę działania podejmowane przez instytucje, ocenie podlegają w większości przypadków jedynie działania poszczególnych pracowników wobec beneficjentów pomocy społecznej, które to oceny mają zbyt doraźny charakter, by można mówić o ewaluowaniu działań podejmowanych przez jednostkę (mają one bardziej charakter superwizji). Podobnie jeśli chodzi o system szkoleniowy funkcjonujący w jednostkach pomocy społecznej, ocenie podlegają poszczególne szkolenia, w których uczestniczą pracownicy, natomiast sam system szkoleniowy nie podlega głębszej analizie skuteczności czy efektywności. Tylko sporadycznie w jednostkach pomocy społecznej prowadzona była ewaluacja dotycząca innych obszarów działania, w tym projektów realizowanych w instytucjach lub jakości świadczonych usług społecznych (ta ostatnia miała również bardziej znamiona kontroli poprawności realizowanych zadań niż ewaluacji).

### 5.2.5. Ewaluacja w projektach systemowych w ramach PO KL w opinii pracowników pomocy społecznej

Obszarem, który podlega powszechnej ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej, są projekty systemowe realizowane w ramach PO KL. Zaznaczmy, iż jest to wymóg obligatoryjny w projektach tego typu. Równocześnie należy podkreślić, że jednostki pomocy społecznej projekty systemowe w ramach PO KL realizują dopiero od 2008 lub 2009 roku (zależnie od jednostki), zatem nie mają w tym zakresie dużego doświadczenia.

Jak wynika z wywiadów prowadzonych z pracownikami pomocy społecznej, nie funkcjonuje jeden schemat regulujący sposób prowadzenia badań ewaluacyjnych w ramach projektów systemowych realizowanych w PO KL, a pewne wzorce, sposoby działania wypracowywane są na poziomie poszczególnych jednostek (choć nie w całkowitej izolacji instytucji od siebie, o czym świadczą wypowiedzi pracowników o podejmowanych między jednostkami konsultacjach odnośnie sposobów prowadzenia ewaluacji). W niektórych jednostkach schematy wdrażania projektu systemowego, w tym sposoby jego ewaluowania, są dopiero tworzone. W przypadku instytucji posiadających już pewne doświadczenie w tym zakresie – wdrażających już kolejne projekty, można mówić o funkcjonowaniu pewnego schematu prowadzenia badań ewaluacyjnych, który podlega modyfikacjom, ulepszeniom. Poniżej zamieszczono wybrane wypowiedzi pracowników na temat ewaluacji w projektach systemowych wdrażanych w ramach PO KL:

*„Na poziomie projektu systemowego to my jesteśmy zobligowani do prowadzenia ewaluacji i badania pod kątem realizacji celów. W związku z tym, każdy projekt przewiduje, jakby określa rezultaty i określa wskaźniki, które powinny być zrealizowane, czyli istnieje taka ewaluacja”*

*„Nie ma możliwości, żeby projekt był bez ewaluacji, bo wówczas w ogóle nie byłoby szansy, żeby zrealizować projekt”*

*„Ewaluacja jest na pewno prowadzona w projektach systemowych, jest robiona ewaluacja całego projektu”*

*„(...) są po szkoleniach analizowane ankiety, na podstawie których wyciągamy wnioski, jakie efekty osiągnęliśmy. Ewentualnie problemy diagnozujemy. Na bieżąco prowadzona jest praca socjalna. Dostrzegamy, czy chociażby terminy, w których jest cokolwiek planowane, są realizowane zgodnie z oczekiwaniami czy one rodzą jakieś problemy, więc na bieżąco gaszone są, jeśli się pojawiają, jakieś mini ogniska i przy okazji, w związku z tym, są już zapamiętywane i zakreślane, że w przyszłym roku to będzie zmienione (...) Każdy rok niesie za sobą konieczność stwierdzenia czy dane rezultaty zostały osiągnięte. Dodatkowo regularnie przed dyrektorem jest w formie ustnej ewaluacja wszelkich działań (...) i nawet wewnętrznej naszej organizacyjnej [pracy] w zespole”*

*„Na poziomie projektu prowadzimy sobie wewnętrzną ewaluację i monitoring. W zeszłym roku mieliśmy listę kontrolną, gdzie systematycznie co miesiąc, sprawdzamy postępy i czy jesteśmy zgodnie z planem czy nie. Jakie musimy podjąć działania i kroki. Też są ankiety ewaluacyjne po każdym działaniu. Potem jest zbiorczy raport. Wyłapujemy błędy i problemy. W przyszłych latach staramy się ich unikać. Wydaje mi się, że w projekcie jest to dobrze prowadzone. Łatwo to się da prowadzić”*

*„Wiem, że były prowadzone w poprzednich latach ewaluacje po roku realizacji całego projektu”*

*„U nas na zakończenie roku też jest wszystko sumowane, jest to wszystko przedstawiane nawet na jakimś oficjalnym zakończeniu, przynajmniej tak było przez dwa lata, wszystkie statystyki są podawane, zdjęcia prezentowane, tak, że cały projekt jest zawsze zebrany, raz na koniec i przedstawiany większemu gremium”*

Wspólnym elementem dotyczącym ewaluacji, obecnym w projektach systemowych realizowanych w ramach PO KL przez jednostki pomocy społecznej, jest wykorzystywanie kwestionariuszy ankiet jako narzędzi służących do dokonywania oceny prowadzonych w ramach projektu działań, zwłaszcza w odniesieniu do organizowanych szkoleń, warsztatów (są to najczęściej kwestionariusze ankiet wypełniane samodzielnie przez uczestników projektu). Kwestionariusze ankiet są podstawowym narzędziem wykorzystywanym w procesie ewaluacji projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL. Równocześnie należy zaznaczyć, że w części jednostek pomocy społecznej, efekty działań prowadzonych w ramach projektów systemowych oceniane są jedynie poprzez obserwację, bezpośrednie kontakty z uczestnikami omawianego projektu, którymi są zazwyczaj klienci instytucji pomocy społecznej. W niektórych jednostkach z kolei, obserwacja i bezpośrednie kontakty z uczestnikami projektu stanowią niejako uzupełnienie badań kwestionariuszowych. Spośród innych narzędzi wykorzystywanych do ewaluowania efektów projektu systemowego realizowanego w ramach PO KL, wykorzystywane są testy wiedzy czy testy kompetencji. Warto w tym miejscu dodać, że częstotliwość prowadzenia badań ewaluacyjnych, w tym badań ankietowych jest bardzo zróżnicowana i zależy od konkretnego projektu systemowego realizowanego w ramach PO KL. Poniżej zamieszczono wybrane cytaty obrazujące omawianą sytuację:

*„Jeżeli chodzi o projekt, to faktycznie te ankiety są przeprowadzone na początku i na końcu na przykład danego szkolenia i są sprawdzane, monitorowane te założenia, cele, które mają być zakładane wobec danych beneficjentów, monitorujemy bezpośrednio. Przynosi to efekty, jak wygląda to w danym okresie, tak, że na podstawie tych ankiet głównie. Myślę, że też kontrakt socjalny jest tak jakby sprawdzeniem. Są pewne działania zakładane i one są po kolei realizowane i opisywane, czy dany nasz beneficjent został przez te etapy przeprowadzony pozytywnie, czy były jakieś utrudnienia (...)”*

*„(...) ankiety właśnie ewaluacyjne funkcjonują (...)”*

*„Prowadzimy ją [ewaluację] na podstawie ankiet przed i po projekcie, po zakończeniu projektu. Oprócz tego przed każdym i po każdym szkoleniu, aby monitorować trafność szkolenia”*

*„My też podobnie, tak jak tutaj koleżanki mówią, te dwie ankiety na początku i na końcu”*

*„Częściowo można powiedzieć, że jest ewaluacja, bo jest w projekcie. Myśmy przy prowadzeniu grup ... robiliśmy ankiety i ocenialiśmy efekt końcowy, ale w szerszym zakresie, to raczej nie”*

*„W projekcie są też ankiety ewaluacyjne. Tak jak u nas jest na przykład, po zakończeniu projektu”*

*„Przy okazji szkoleń, które robimy, też takie ankiety są sporządzane”*

*„Ja w swojej grupie akurat nie prowadzę ankiet, ale mam bardzo dobry kontakt z grupą to wiem czy coś się podoba czy nie podoba. Zwłaszcza, że moja grupa mogła sobie wybrać sama szkolenia, a myśmy szukali specjalnie z danego zakresu (...). I oni później, jeżeli przychodzą do PCPR-u, to mówią czy im się podoba czy nie podoba i ewentualnie uwagi przekazujemy prowadzącej”*

*„U nas też tak było (...) Przychodzili czy to jest w porządku, nawet czy obiad smakuje i na tej zasadzie. I nawet później też dobierałyśmy, nawet indywidualne szkolenia. Jak ktoś tam sobie zażyczył kurs barystyczny, to taki miał (...) więc to było też na zasadzie takiego kontaktu. Nie było to na pewno z naszej strony na piśmie, ale no wiedzieliśmy o tym, koordynator też o tym wiedział”*

*„Taki najprostszy nasz wewnętrzny [sposób], co nie był w ogóle wpisany w projekt, to jest obserwacja. Czy my widzimy, że on skutkuje, czy nie”*

*„W PCPR przy projekcie jest pracownik, który nie tyle co monitoruje uczestników tego projektu, co chodzi (...) na te kursy i przygląda się czy są one w odpowiedni sposób przeprowadzane. Jak są przeprowadzane, to też podlega ocenie”*

Warto w tym miejscu podkreślić, że pracownicy pomocy społecznej mieli świadomość, że kwestionariusze ankiet, które wykorzystują w procesie ewaluacji, powinny być dostosowane do specyficznych potrzeb uczestników projektu systemowego realizowanego w ramach PO KL, o czym mówili między innymi w następujący sposób:

*„U nas są osoby niepełnosprawne i to od stopnia średniego do znacznego, więc te ankiety są dostosowane do ich możliwości”*

*„Nie powiem, że [koordynator merytoryczny] nadzoruje te ankiety, ale ma wgląd w to, jak te ankiety są przygotowane przed zastosowaniem. No to jest taka kontrola nad tym, żeby to nie było w sposób taki, że jak ci uczestnicy dostaną [ankiety], żeby nic z tego nie zrozumieli. Musimy kontrolować też dostosowanie do ich możliwości”*

*„Bo również w tamtym roku mieliśmy osoby niepełnosprawne, więc trzeba było się zastanowić, jakie pytania zadać, żeby oni zrozumieli, na tyle, na ile mogą”*

Za prowadzenie ewaluacji w projektach systemowych realizowanych w ramach PO KL odpowiedzialni są bądź członkowie zespołu realizującego omawiany projekt – etatowi pracownicy danej jednostki (ewentualnie jedna wyznaczona osoba) i /lub eksperci zatrudnieni do udziału w projekcie systemowym, tacy jak: ewaluator, psycholog, doradca zawodowy, pedagog, psychoterapeuta. Zdarzyło się również, że za badania ankietowe odpowiadała firma przeprowadzająca szkolenia dla uczestników. Warto podkreślić, iż w sytuacji, gdy za prowadzenie ewaluacji odpowiedzialny jest specjalista / specjaliści - poszerza się zakres stosowanych metod czy narzędzi ewaluacyjnych (o testy psychologiczne czy specjalistyczne opinie doradców zawodowych). Omawianą sytuację obrazują następujące wypowiedzi respondentów:

*„Nie mieliśmy specjalnej osoby, która zajmowała się badaniem”*

*„Natomiast u nas się to odbywa przede wszystkim w ten sposób, że przynajmniej raz w tygodniu, czasami rzadziej, czasami co dwa tygodnie, ale przeważnie co tydzień, odbywają się spotkania całego zespołu projektowego i tam, na bieżąco, analizowany jest postęp prac z każdą grupą (...)”*

*„Również cały zespół projektowy siada. Dyrektor, koordynator merytoryczny, specjaliści, każdy ze swojej działki proponuje jakieś tam pytanie do tej ankiety. Tak, jak tu Pan powiedział, taka burza mózgów. Co można zadać? Na jakim poziomie? (...) Czyli nie angażujemy kogoś, tylko we własnym gronie, siadamy i gadamy”*

*„Mamy w projekcie zatrudnionego pracownika, który bada postęp ewaluacyjny uczestników, prowadząc spotkania, rozmawiając z pracownikami, zbierając dokumentację, bo są i ankiety w projekcie i kontrakty i w związku z tym cały czas jest to monitorowane przez osoby specjalnie do tego celu zatrudnione”*

*„Badania przeprowadzamy podobnie jak u Pana. Psycholog i doradca zawodowy i pracownik, który się z nimi spotyka (...) I pracownik socjalny, który kieruje na kursy i bada później rozwój po i efekty tych spotkań integracyjnych i dopiero to wszystko zbiorczo jest objęte jednym badaniem przez osobę, tą, która jest zatrudniona specjalnie do badań ewaluacji”*

*„Z tym, że my robimy ankiety ... ankietujemy każde działanie oddzielnie, psycholog, doradca zawodowy, na początku i na zakończenie. Mamy takie warsztaty aktywizujące i też tak samo z warsztatami robimy (...) więc też na początku i na końcu badamy ich oczekiwania, później, jak oni oceniają te działania na zakończenie. Na ile to czego oni oczekiwali, co chcielibyśmy osiągnąć, oni osiągnęli? Także każde działanie jest w ten sposób”*

*„A poza tym doradztwo zawodowe też nam robi taką fajną ocenę po warsztatach i spotkaniach indywidualnych, taki profil zawodowy tej osoby”*

*„U nas po pierwszym roku, nauczani, wiedzieliśmy, że jeżeli chodzi o rezultaty miękkie, idealną rzeczą jest jeżeli psycholog jest zatrudniony do projektu, aby on analizował pytanie i tworzył na swoje potrzeby. Wiem, jakie informacje chcielibyśmy uzyskać. On tworzy ankiety przed i po zakończeniu projektu”*

*„To była psychoterapeutka. To była osoba, która pod kątem wszystkich, wykonywanych z dziećmi zajęć, przeprowadzała ankietę”*

*„Firma, która szkolenia organizowała ich ankietowała. Opracowywali oni też ankiety”*

## 5.2.6. Trudności w ewaluacji w projektach systemowych w ramach PO KL w opinii pracowników pomocy społecznej

Z wypowiedzi małopolskich pracowników pomocy społecznej wynika, że podstawową trudnością związaną z ewaluacją projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL jest brak formalnych szczegółowych wytycznych dotyczących sposobu jej prowadzenia oraz trudność w ewaluowaniu stopnia osiągnięcia tzw. rezultatów miękkich (są one typowe zarówno dla projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL, jak też są typowe w ogóle dla obszaru pomocy społecznej) oraz trudność w badaniu długotrwałych efektów projektu. Wspomniana kwestia wiąże się wprost z trudnościami, jakie pojawiają się na etapie konstruowania kwestionariuszy ankiet ewaluacyjnych – kwestionariuszy, które z jednej strony pozwalałyby na rzetelne mierzenie efektów podjętych w projekcie działań, a z drugiej strony były zrozumiałe dla uczestników projektu. W tym kontekście często podkreślano, że uczestnikami projektów systemowych są przeważnie osoby bezrobotne, gorzej wykształcone czy niepełnosprawne, co powoduje konieczność opracowywania takich narzędzi badawczych, np.: kwestionariuszy ankiet, które byłyby dostosowane do ich możliwości intelektualnych. Zagadnienia związane z ewaluacją bywają trudne szczególnie dla pracowników nie posiadających lub posiadających niewielkie doświadczenie w realizacji projektów wdrażanych w ramach PO KL, o czym mówili między innymi w następujący sposób:

*„Byłam w tamtym roku i musiałam najpierw napisać ten projekt i wszystko dla mnie jest nowe i dużo też jest takich rzeczy tak, jak Pani tutaj mówi. Na przykład, jakbym ja wiedziała też, co będzie potrzebne, to inaczej bym na przykład coś zrobiła, na przykład ankietę (...) No głównie to jest tak, że osoby, które realizowały, wiadomo, że pomagają w jakimś stopniu, ale ja też muszę do tego dojść sama i żeby się też nauczyć, żeby to umieć”*

*„Teraz, jak rusza następny projekt to człowiek wie, czego się spodziewać”*

*„Człowiek uczy się na błędach. Teraz wiedzieliśmy, na co zwrócić uwagę szukając kogoś, kto nam to wszystko poprowadzi. W dużej mierze pomogło nam w tym szkolenie z ROPS – u. Trafiały nam się fajne grupy, gdzie można było dużo skorzystać. Tam ludzie mówili, na co zwracają uwagę, co jest istotne, osoby prowadzące z ROPS – u dawały nam sygnał, czego pilnować najbardziej”*

Na rysunku poniżej przedstawiono najważniejsze w opinii pracowników instytucji pomocy społecznej trudności związane z ewaluacją projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL:

Rysunek 1. Trudności w ewaluacji projektów systemowych PO KL w opinii pracowników pomocy społecznej

### TRUDNOŚCI W EWALUACJI PROJEKTÓW SYSTEMOWYCH PO KL W OPINII PRACOWNIKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ

- Brak szczegółowych wytycznych odnośnie prowadzenia ewaluacji w projektach systemowych;
- Trudności w ewaluowaniu rezultatów, zwłaszcza tzw. rezultatów miękkich oraz trudności w konstruowaniu narzędzi ewaluacyjnych dostosowanych do uczestników projektów systemowych;
- Trudności w odpowiednim zaprojektowaniu badań ewaluacyjnych, w tym trudność w mierzeniu długotrwałych efektów projektów systemowych;
- Bariera finansowa utrudniająca skorzystanie z usług komercyjnych firm zajmujących się badaniami ewaluacyjnymi.

Poniżej szczegółowo wypunktowano trudności, na które napotykają pracownicy pomocy społecznej w procesie ewaluowania projektów systemowych wdrażanych w ramach PO KL i zobrazowano je wybranymi cytatami:

**a) Brak szczegółowych wytycznych odnośnie prowadzenia ewaluacji w projektach systemowych:**

„To znaczy, ja myślę, że przy realizacji projektów właśnie tych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, pojęcie [ewaluacja] powinno być znane, aczkolwiek, powiedzmy, ono w teorii jest znane, w praktyce jest bardzo ciężko dociec, jak ta ewaluacja miałaby wyglądać”

„(...) projekty systemowe, one są od 2008, mamy 2010 i nawet nie mamy pomysłu, jak tą ewaluację robić (...) My powinniśmy mieć w 2008, zaczynamy realizację projektu, mamy wszystkie podręczniki gotowe, słuchajcie, robicie to tak, tak, a nie, że my nie mamy pomocy znikąd (...) Tak, jak mówiłam, nieformalne grupy wsparcia to jest non stop. Jakby Pani widziała szkolenia z zakresu pomocy społecznej, co się dzieje na przerwach, gdzie wszyscy siedzą w kupie i dyskutują, jak co robią (...)”

„(...) nie mamy żadnych wytycznych, nie mamy mierników, wskaźników, coś, czego byśmy się musieli trzymać tak naprawdę”

„Nikt nie ma świadomości, co WUP sobie zażyczy w 2012 na przykład..., do 2020 nas kontrolują. Oni mogą w 2019 wymyśleć, że mamy przedstawić efekty ewaluacji od 2008 i co my zrobimy wtedy? (...) My będziemy tworzyć sztucznie... i uzupełniać dokument”

„Mi się wydaje, że generalnie brakuje tak jakby samego określenia, na czym ta ewaluacja ma polegać (...) Ja chcę wiedzieć, co się dzieje z uczestnikiem po zakończeniu projektu, czy on zwiększył swoje kompetencje tak, jak ja planuję, ale jak to oceniać, nikt nie jest w stanie udzielić mi informacji, nie ma wytycznych (...) Nikt nie ma tak jakby takich wytycznych, jak przygotować taki model ewaluacji, żeby on się sprawdził. Każdy działa po swojemu, każdy próbuje to realizować w jakiś sposób, a przypuszczam, że część prób będzie nietrafiona (...)”

**b) Trudności w ewaluowaniu rezultatów, zwłaszcza tzw. rezultatów miękkich oraz trudności w konstruowaniu narzędzi ewaluacyjnych dostosowanych do uczestników projektów systemowych:**

„Myślę, że nasze projekty, sama specyfika tych projektów jest bardzo trudna, bo my mamy wszystkie te projekty miękkie. Trudno jest badać, czy ktoś podniósł poziom czy tego czy tamtego. Łatwiej by nam było ewaluować powiedzmy, w takich projektach, jak realizuje Powiatowy Urząd Pracy, że mamy w rejonie tyle szkoleń i sprawdzamy ile osób przyszło (...) Przede wszystkim, w tych miękkich, trudno jest określić, w jaki sposób to badać”

„W każdym projekcie pisze się o tym ... rezultaty miękkie - metodami jakościowymi, rezultaty ilościowe - metodami ilościowymi, ale pisze się...”

„Był też problem przełożenia pewnych rzeczy na cyfry i była też obawa czy będę umiała odpowiednio przełożyć, prawda”

„Łatwiej jest zliczyć. Trudniej jest mówić o miękkich efektach, które trzeba przysiąść, nazwać, zastanowić się, wrócić do początku”



„Ja się zajmuję projektami systemowymi i tam też jest ewaluacja. Tam jest też taki problem, że w projekcie są cele, w projekcie są ewaluacje i potem przeprowadzam tą ewaluację i to nie ma z tym nic wspólnego. Ta ankieta, którą dysponowałam, w żaden sposób nie pokaże czy te cele zostały osiągnięte”

„(...) jak jest projekt systemowy, to my mamy wszystkie te ankiety z każdego szkolenia, że klient jest zadowolony itd., tylko pytanie czy ono jest też adekwatne do klientów naszej pomocy. Dlaczego? Bo oni się kierują innymi priorytetami, dla nich ważne jest to bardziej, nie treści edukacyjne, tylko to, że dzisiaj będzie ciepły posiłek na szkoleniu i ono będzie wysoko oceniane...”

„W tym momencie pojawia się dla nas problem, co jest ważniejsze, czy to czy osoba się dobrze czuła, czy to co osiągnęła i też niekoniecznie te pytania muszą trafić do tego, powiedzmy, odbiorcy naszych usług...”

„My też żeśmy dwie ankiety robili. Przed projektem i na końcu projektu i no też mieli problem z wypełnieniem tego wszystkiego, czasami nie zaznaczali w ogóle. Dlatego, tak jak mówię, w tamtym roku ciężko było z tymi ankietami, ciężko było z tymi beneficjentami (...)”

„(...) ja na przykład robię dwie ankiety. Na początku i na końcu realizacji projektu i tam jest część takich pytań, gdzie one są na zasadzie jakby samooceny. [Beneficjenci] mają problem z tym podjęciem decyzji, na jakim poziomie są, nie wiem (...) Mimo, że one nie są takie trudne. No, ale tak naprawdę, w tym nie możemy im pomóc, bo to oni siebie mają ocenić, a później my mamy na tej podstawie sprawdzić czy rzeczywiście podnieśli te swoje kompetencje czy nie (...) Pytanie na przykład, jak oceniasz swoje możliwości na rynku pracy, na przykład punktowo mają ocenić, to też nie za bardzo wiedzą jak, jak siebie ocenić”

„(...) nie do końca osoby [beneficjenci] były w stanie te ankiety wypełnić, były tam jakieś braki, problemy, tego typu rzeczy”

„(...) w tym momencie, tak naprawdę, tworzymy sami narzędzia badawcze, niekoniecznie one muszą być dobrze skonstruowane, prawda”

„(...) bo jeżeli nawet zakładamy jakieś tam ankiety, czy coś, to pytanie, czy one są dobrze skonstruowane, no bo wiadomo różni ci uczestnicy są, przeważnie z trudnych grup, z takich społecznych, gdzie są jakieś tam zadłużenia na wielu poziomach, więc im bardziej skomplikowana ankieta, tym bardziej niezrozumiała, więc myślę, że tutaj potrzebujemy jakby takiego wsparcia od tej strony ...”

„Ale jakieś konkretne narzędzia do tej ewaluacji by się przydały, niekoniecznie że rozmowy mniej lub bardziej ukierunkowane (...). Czasem było trzeba zmierzyć coś konkretnie, to pomogło zobaczyć co się tam dzieje”

**c) Trudności w odpowiednim zaprojektowaniu badań ewaluacyjnych, w tym trudność w mierzeniu długotrwałych efektów projektów systemowych:**

„W projektach innym problemem jest i to, kiedy ta ewaluacja jest dozwolona (...) Na przykład: efekty, które są zapisane w projekcie, są zauważalne po pół roku dopiero - poprawa komunikacji w rodzinie, relacji w rodzinie. Nie wiem, czy to, co zobaczą na wyjeździe można uznać za efekt i na tym zakończyć?”

„To też jest pewna ewaluacja, którą na wyrost robimy, bo nie można uznać, że jeden wyjazd wprowadzi takie zmiany, prawda”

*„Po pierwsze, jeżeli ewaluacja powinna być prowadzona co najmniej, nie wiem, po pół roku, czego się już absolutnie nie robi. Projekt się kończy, sprawa się zamyka, papier odkłada się, prawda, i tak szczerze mówiąc, ja nie wiem czy skutki, nawet jeżeli mi osoba wypełnia ankietę zaraz po, czy nie wiem, ja mam klientów, którzy są stale w pomocy, z którymi mam kontakt, po prostu są, zmieniają się, wracają do domu, różne rzeczy się dzieją i tak szczerze mówiąc, nie wiem, czy za pół roku sytuacja wróci do takiego stanu, czy nie, ja nie mam już absolutnie na to wpływu”*

*„Co bierzemy pod uwagę? Że jest dobrze w tej chwili, czy on tam coś osiągnie, jakąś wiedzę ze szkolenia, czy jemu to się przydało? I też trudno to określić”*

*„Niestety takie są wytyczne i w tym momencie, gdzieś zanika w ogóle od strony samego WUP-u w projekcie systemowym ewaluacja. Mieliliśmy ją na szkoleniach i mówię: no dobrze, my wydamy te pieniądze, ale w jaki sposób mamy sprawdzać co te pieniądze zmieniły w rodzinie? (...) bo najważniejsza powinna być ewaluacja i monitoring beneficjenta, tu się nie dzieje nic. Tak jak Pani mówi kończy się projekt, nikt nie oczekuje, że my pociągniemy dalej”*

**d) Bariera finansowa utrudniająca skorzystanie z usług komercyjnych firm zajmujących się badaniami ewaluacyjnymi:**

*„(...) bo tak, jak mówię, chciałam zatrudnić firmę, która by to profesjonalnie zrobiła ... [ewaluację projektu]. Trzy tysiące miesięcznie i powiedzmy pięć godzin roboty ... [tak firma wyceniła tę usługę] Kogo na to stać?”*

### **5.2.7. Ewaluacja w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych w opinii pracowników pomocy społecznej**

Poziom wiedzy pracowników pomocy społecznej na temat lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych był bardzo zróżnicowany, przy czym ich kontakt z tym dokumentem należy uznać za raczej akcydentalny. Kontakt ze strategią mieli oni w kontekście realizacji projektów systemowych lub w momencie, gdy zachodziła konieczność sporządzania podsumowań z działalności instytucji lub też w momencie aktualizacji strategii. Sytuację tę obrazują cytaty:

*„[Strategia] jest znana, chociażby dlatego, że we wniosku musimy wykazywać zgodność. W których miejscach? W jakiej części? Nie może nie być zgrane jeśli chodzi o projekty (...)”*

*„Częściowo na pewno [jest mi znana lokalna strategia rozwiązywania problemów społecznych], bo była niezbędna do pisania projektu systemowego, ale jakie są zapisy, jak często, w jakiej formie, to nie wiem, szczerze muszę powiedzieć”*

*„Znaczą strategię znam, natomiast, powiem tak, w natłoku innych zadań, nie specjalnie się do tego przykładamy”*

*„Się mobilizujemy raz w roku ponieważ przeważnie w październiku, albo w listopadzie mamy taką sesję rady powiatu, która podsumowuje działalność powiatowego centrum i tam już niestety do strategii musimy się odnieść. To jest ten jeden taki moment, kiedy to robimy dlatego, że ktoś od nas tego wymaga”*

*„Trudno jest powiedzieć [czy w strategii przewidziany został mechanizm jej aktualizacji], bo my na bieżąco staramy się i co roku jest też takie podsumowanie, co się nam udało. Co roku jest takie podsumowanie i przedstawiamy też na sesji (...)”*

*„Na pewno składa się sprawozdania związane z realizacją strategii w danych obszarach i w danych działaniach. Wtedy też wpisuję, co w ramach danego działania było zrealizowane w projekcie. W jakim zakresie projekt wpisywał się w strategię”*

Znikoma część pracowników instytucji pomocy społecznej orientowała się w zakresie podstawowych elementów formalnych, z których składa się lub powinna się składać lokalna (gminna lub powiatowa) strategia rozwiązywania problemów społecznych czy też w założonych mechanizmach ewaluowania strategii. W tej sytuacji nie było możliwe przedyskutowanie szczegółowych kwestii dotyczących lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych. Zagadnienie to zostało zbadane szerzej w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej oraz w wyniku analizy dostępnych dokumentów strategicznych, a wyciągnięte w tym obszarze wnioski zaprezentowano w podsumowaniu wniosków z badań.

Równocześnie warto w tym momencie przytoczyć kilka refleksji pracowników pomocy społecznej dotyczących procesu opracowywania, wdrażania i ewaluowania strategii. Zwracali oni uwagę zwłaszcza na brak uregulowań, które zobowiązywałyby partnerów jednostek pomocy społecznej do współpracy w realizowaniu strategii oraz trudność w pozyskaniu danych koniecznych na etapie opracowywania diagnozy sytuacji społecznej, o czym mówią przytoczone poniżej wypowiedzi:

*„Natomiast ja myślę, że całą bolączką wszelkich programów, strategii, tych wynikających z ustawy (...) jest zapis, który mówi, że powinno się opracować i realizować. Natomiast nie ma takiego zobowiązania szczegółowego. Tworzymy, robimy diagnozę. Na podstawie diagnozy wytyczamy kierunki działań, ustalamy priorytety, uzgadniamy zadania. Jest to przyjęte, po czym nie ma formalnie uregulowania, które by obligowało do realizacji i tym sposobem może się dziać tak, że jest dokument, co roku się prowadzi jakiś monitoring, podsumowanie itd., kończy się stwierdzeniem: to zrobione, to nie. Idziemy dalej: to zrobione, to nie i to jest troszkę taka praca sobie, a muzom i wydaje mi się, że biorąc pod uwagę (...) ilość włożonego czasu, energii, zbierania danych, te wszelkie analizy... To w momencie, gdy ten dokument staje się jednym z kolejnych, to jest to strata czasu i energii tak naprawdę”*

*„To nie jest tak, że wszyscy są tacy otwarci rozumieją potrzebę, zasadność. Jest duża trudność też związana z zasobami kadrowymi, że zadań jest cała masa. Ja rozumiem, że kwestie takie, a są to rzeczy bardzo pracochłonne, bo zbieranie danych, analiza, to są rzeczy, które wymagają takiej refleksji i nawet technicznej dość sporej energii i czasu (...) Natomiast nie ma rzetelnej możliwości oceny, analizy i w ogóle jakiegokolwiek wnioskowania bez danych na przykład z policji, prokuratury, sądu. To są jednostki zupełnie niepodległe i to jest ich dobra wola, która czasem nie bywa dobrą i w związku z tym, gdyby mówić o rzetelności, no to można się mocno zastanawiać, dlatego, ponieważ z reguły jest tak, że no niestety jest to okrojone o brak, albo niepełne dane, chociażby same dane prawda. Nieraz ciężko przeprowadzić jakościową ocenę bez pokazania skali. To są te trudności zupełnie obiektywne i też niezależne od nas”*

### 5.2.8. Postawa pracowników pomocy społecznej wobec ewaluacji

Zanim przejdziemy do analizy korzyści i obaw, które w świadomości pracowników sektora wiążą się z ewaluowaniem działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej, należy zaznaczyć, że ich stosunek do omawianego zagadnienia nie był jednoznaczny, to znaczy nie był, ani jednoznacznie pozytywny, ani jednoznacznie negatywny. Pracownicy instytucji pomocy społecznej wskazywali zarówno pozytywne strony tego procesu, jak też obawy, jakie ewaluowanie prowadzonych działań budzi lub może budzić wśród pracowników pomocy społecznej, a także, co niezwykle ważne, wskazywali na warunki, jakie powinny zostać spełnione by proces ewaluowania działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej był powszechny oraz przebiegał bez zakłóceń i był efektywny pod względem wykorzystanych zasobów ludzkich i materialnych (w tym finansowych). Należy podkreślić w tym miejscu, że choć kwestie dotyczące korzyści, obaw i warunków prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej, zostały rozdzielone na etapie analizy i omówione poniżej w ramach odrębnych rozdziałów, w istocie mają one charakter komplementarny i należy je ujmować całościowo, to znaczy traktować niejako, jako „różne strony tego samego medalu” – mówiąc inaczej, jako różne oblicza ewaluacji. Większość pracowników pomocy społecznej miała bowiem świadomość, iż ewaluacja jest jedynie pewnym narzędziem, które może zostać użyte w taki sposób, że przyniesie zakładane korzyści, albo w taki sposób, że potwierdzi obawy żywione przez pracowników. To z kolei, jak to narzędzie, jakim jest ewaluacja, zostanie użyte, zależy w dużej mierze od pewnych warunków, w jakich będzie wykorzystywane. Zatem nie tylko postawa ogółu pracowników wobec ewaluacji nie była jednoznaczna, niejednoznaczne były zazwyczaj również postawy poszczególnych pracowników pomocy społecznej (na zasadzie: Należy prowadzić ewaluację, ale pod warunkiem, że zostaną spełnione takie i takie warunki; Może istnieć taka i taka obawa związana z prowadzeniem ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej, ale tylko wtedy, gdy prowadzeniu ewaluacji będą towarzyszyły określone okoliczności). Należy jeszcze zaznaczyć, że czynniki, takie jak doświadczenie zawodowe pracownika, typ jednostki (ROPS, PCPR, MOPS, OPS) czy lokalizacja ośrodka pomocy społecznej w gminie miejskiej, miejsko – wiejskiej czy wiejskiej, nie różnicowały tych postaw – można stwierdzić, że były one efektem indywidualnych przekonań, postaw pracowników pomocy społecznej.

### 5.2.9. Korzyści z ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy społecznej

Bardzo duża część pracowników małopolskich jednostek pomocy społecznej zauważała potrzebę ewaluowania działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej. Na rysunku poniżej przedstawiono najważniejsze korzyści, które zdaniem pracowników instytucji pomocy społecznej, mogą wynikać z prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej:

Rysunek 2. Korzyści z ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy społecznej

### KORZYŚCI Z EWALUACJI W POMOCY SPOŁECZNEJ W OPINII PRACOWNIKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ

- Ewaluacja pozwala na ukierunkowanie działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej, zwiększenie ich celowości;
- Ewaluacja stwarza podstawy do wdrażania potrzebnych zmian i innowacji w działaniach podejmowanych w jednostkach pomocy społecznej;
- Ewaluacja stwarza możliwość bardziej wymiernego mierzenia efektów działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej;
- Ewaluacja stwarza podstawy do promowania efektów działań podejmowanych przez jednostki pomocy społecznej przez co może m.in. ułatwiać pozyskiwanie partnerów do współpracy;
- Ewaluacja umożliwia zwiększenie racjonalności działań podejmowanych przez jednostki pomocy społecznej (w tym zwiększenie racjonalności wydatkowania środków finansowych) a także swoistą „obronę” kierunków działania przyjętych w ramach polityki społecznej;
- Ewaluacja może stanowić podstawę do motywowania pracowników jednostek pomocy społecznej;
- Ewaluacja może stwarzać podstawy do budowania zaufania między pracownikami poszczególnych jednostek pomocy społecznej, w tym między pracownikami a kadra kierowniczą danej jednostki.

Poniżej szczegółowo wypunktowano korzyści z prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej zidentyfikowane trakcie badania i zobrazowano je wybranymi cytatami:

**a) Ewaluacja pozwala na ukierunkowanie działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej, zwiększenie ich celowości:**

*„To [prowadzenie ewaluacji] może też wpłynąć na to, że praca jest mniej chaotyczna. Bo jesteśmy ukierunkowani, by osiągnąć jakieś tam cele. Cele trzeba wyznaczać, by mieć plan działania, czy to z rodziną czy dla szerszych projektów. Jeśli nie będziemy tutaj mieli takich celów, to będzie to taka na bieżąco [praca], no, chaotycznie”*

*„Ja myślę, że ewaluacja ma też inny wymiar, niezwiązany z ewaluacją. Bo jeśli założymy sobie, jeszcze przed realizowaniem jakiegoś projektu, co będziemy ewaluować, to damy znać pracownikom, co jest istotne. Pracownik zwraca uwagę na (...) te działania, które są ewaluowane (...) wie, że to są najważniejsze rzeczy w danym projekcie i bardziej się na tym skupia, by nie skupiać się na szczegółach, które są mało istotne (...) żeby się skupić na tym, co chcemy osiągnąć i by wiedzieć, jakie działania będą też badane czy są istotne, czy są celowe”*

*„Daje celowość, możliwość zerknięcia na to, czy już globalnie w ośrodku dane ścieżki, które są utarte, dają efekty czy powinny być radykalnie zmienione i w którą stronę?”*

**b) Ewaluacja stwarza podstawy do wdrażania potrzebnych zmian i innowacji w działaniach podejmowanych w jednostkach pomocy społecznej:**

„(...) Wiele rzeczy można uchwycić, wiele zmienić, wiele poprawić, jeżeli by ta ewaluacja była przeprowadzona rzetelnie i to praktycznie. W takim ośrodku jak u nas, to szczególnie, bo jest bardzo dużo działów. Pewnie szybciej robi się to w mniejszych ośrodkach. W pewnym rodzaju kierownik jest ewaluatorem, który patrzy i ma pogląd na wszystko. Jeżeli to są natomiast duże ośrodki, to byłaby potrzeba, żeby faktycznie wdrożyć ewaluację z prawdziwego zdarzenia ... cząstki tej ewaluacji w różnych wymiarach są (...)”

„(...) Jest to na pewno dobre, bo nie wszystko dobrze robimy, a jeżeli ktoś nas może ocenić, wypowiedzieć się, to wtedy jest możliwość skorygowania czy wymyślenia czegoś innego”

„Ja uważam, że ocena podejmowanych działań ma służyć poprawieniu, wykazaniu, co tam jest źle. Bo bardzo subiektywnie podchodzimy do pewnych działań. Ja myślę, że to może działać w pozytywną stronę”

„Jeżeli byłaby odpowiednio przeprowadzona taka ewaluacja, czy na przykład te osoby pojedyncze, które mają fajne pomysły, tylko ciężko im się przebić i powiedzieć coś głośno, albo pomysły wydają się w danym momencie być śmieszne, a jak pojawia się możliwość dostrzeżenia, że problem istnieje i że rozwiązania nie byłyby takie złe, to one w ogóle mają jakąś szansę wyjść na światło dzienne”

„Z jednej strony traktujemy to, jako dodatkowy obowiązek, który trzeba zrobić, ale z drugiej strony daje nam to obraz tego, co robimy dobrze albo co trzeba koniecznie poprawić, na co zwrócić uwagę. Więc wspiera nas to w jakiejś formie”

„Informacje zwrotne od nich [rodzin zastępczych] byłyby pomocne. Na pewno. Bo może my nie wiemy, czego oni od nas oczekują, tak do końca. Może o czymś nie chcą powiedzieć?”

**c) Ewaluacja stwarza możliwość bardziej wymiernego mierzenia efektów działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej:**

„Do tej pory pomoc społeczna jest postrzegana przez pryzmat pieniędzy wydawanych, liczby osób wspieranych, ewentualnie rodzin, bądź wypłaconych świadczeń. Wszystko ilościowo. Nikt nie bada jakości. Takie badanie pozwoli odkryć płaszczyzny zaniedbywane (...) Pozwoli też ocenić cały system, pozwoli ocenić albo znaleźć braki w tym systemie (...) Ewaluacja jako badanie jakości pozwoliłoby sprawdzić, który z czynników wpływa najbardziej na to, że praca z klientem jest oceniana lepiej lub gorzej”

„Pewnie, że są pewne sprawozdania, z których trzeba się wywiązywać i jest ich mnóstwo, trzeba non stop coś, a niekoniecznie te statystyki dają nam później coś, no bo liczymy je na potrzeby innych instytucji, które zlecają pewne zadania, ale w tym momencie, czy one są efektami naszej pracy? ... chyba nie”

„Tylko, że tak jak mówię, statystyki opierają się na tych twardych rzeczach typu wywiady, typu wydawkowanie zasiłków, a nie ma tej pracy socjalnej”

„Dotychczas oczekiwaliśmy sprawozdawania i relacjonowania ilościowego, ile spotkań? Kto? Co robi? Teraz oczekujemy informacji jakościowych, chcemy wiedzieć, ile? ale również szczegółową informację o diagnozie i plan taki z rodziną czyli co się udało zrobić?”

**d) Ewaluacja stwarza podstawy do promowania efektów działań podejmowanych przez jednostki pomocy społecznej przez co może m.in. ułatwić pozyskiwanie partnerów do współpracy:**

*„My nie jesteśmy nastawieni na reklamę własnych działań i to jest wielki błąd (...), bo w ten sposób pewnie tracimy, bo nie reklamując swoich działań, nie podsumowując ich w jakiś sposób, mamy małą siłę przebicia o środki, pozyskiwanie tych środków. Ja wiem, jaki był problem przy pisaniu w 2008 roku po raz pierwszy projektu systemowego, gdzie trzeba było pochwalić się swoim potencjałem. Wszyscy wiemy, co realizujemy, ale jak to przedstawić w kilku zdaniach i pochwalić się konkretnymi efektami na dzień dzisiejszy?!”*

*„Po to, żeby potem sponsorom pokazywać, takie rzeczy robimy, w tym jesteśmy dobrzy. Nawet jeśli nie mamy zatrważających liczb, to dlatego, że pracujemy z trudnymi ludźmi, ale oni się uczą, robią to i to. W takim myśleniu, ewaluacja jest po to, żeby pokazać, że my robimy dobre rzeczy”*

**e) Ewaluacja umożliwia zwiększenie racjonalności działań podejmowanych przez instytucje pomocy społecznej (w tym zwiększenie racjonalności wydatkowania środków finansowych) a także swoistą „obronę” kierunków działania przyjętych w ramach polityki społecznej:**

*„Może to być też cenna podkładka, jeżeli decydenci chcą nam coś narzucać, a my im pokazujemy, że to się nie sprawdza, bo u nas nie ma bezrobotnych kobiet albo problemem jest coś innego”*

*„Myślę, że jak najbardziej [ewaluacja może się przyczynić do większej racjonalności w wydatkowaniu środków finansowych]”*

*„Samo potwierdzenie, że się idzie w dobrym kierunku... To już jest ważne”*

**f) Ewaluacja może stanowić podstawę do motywowania pracowników jednostek pomocy społecznej:**

*„Ja myślę, że podczas oceny można też zaobserwować, że ma pozytywne strony [dany pracownik]. Że nie tylko pokazać mu, że źle realizuje pewne działania, ale i że pozytywnie. I myślę, że to daje efekty w późniejszej pracy”*

*„Mi się wydaje, że warto pomimo wszystko tę ewaluację robić (...) Ja jak jeżdżę na szkolenia z pracownikami pomocy społecznej, po prostu widać jakąś taką rutynę, zniechęcenie, no bo to też jest trudne środowisko. Te efekty następują rzadko lub bardzo powoli i człowiek pracując też nie zawsze widzi te zmiany. Dopiero jak ktoś z zewnątrz zobaczy, zobaczy, że dużo rzeczy fajnych działa się w tej rodzinie ... No bo jak się pracuje trzy, cztery lata z jedną rodziną to naprawdę część zmian umyka, tylko ktoś z zewnątrz, bądź kolega, koleżanka, jest w stanie to dostrzec (...)”*

*„Dlatego taki poziom duży wypalenia zawodowego u pracowników pomocy społecznej, no bo też skoro my nie oceniamy tych swoich efektów ... Bo ja mówię, to byłoby super, jak moglibyśmy oceniać, naocznie sprawdzać, że rzeczywiście jesteśmy skuteczni (...)”*

- g) Ewaluacja może stwarzać podstawy do budowania zaufania między pracownikami jednostek pomocy społecznej, w tym między pracownikami, a kadrą kierowniczą tych jednostek:

*„No też zaufanie [jest korzyścią] (...) Bo my codziennie jakiś przypadek omawiamy, więc jeśli wzajemnie mamy do siebie zaufanie, wiemy, że ta ocena nie polega jedynie na tym, żeby pokazać mu [pracownikowi] co jest źle, ale również jakie są inne możliwości rozwiązania danego problemu, to wtedy współpraca między pracownikami i kierownikiem też się poprawia”*

### 5.2.10. Obawy pracowników pomocy społecznej wobec ewaluacji

Jak wspomniano w rozdziale 5.2.8., dyskusja podjęta w ramach badania, ujawniła również szereg obaw, jakie małopolscy pracownicy pomocy społecznej żywią (lub mogą żywić) w związku z realną lub potencjalną koniecznością dokonywania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej. Znając realia pracy w pomocy społecznej, uświadamiali oni sobie określone zagrożenia, które mogą wiązać się z upowszechnieniem badań, procedur ewaluacyjnych w obszarze pomocy społecznej. Na rysunku poniżej zaprezentowano najważniejsze obawy pracowników jednostek pomocy społecznej związane z prowadzeniem ewaluacji, zidentyfikowane w trakcie realizacji badania:

Rysunek 3. Obawy pracowników pomocy społecznej wobec ewaluacji

#### OBAWY PRACOWNIKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ WOBEC EWALUACJI

- Obawa przed obciążeniem pracowników dodatkowymi obowiązkami związana z tym, że jednostki pomocy społecznej nie mają odpowiednio dużej liczby pracowników i odpowiednio dużo czasu, by prowadzić ewaluację podejmowanych działań;
- Obawa przed możliwością poniesienia negatywnych konsekwencji przez pracownika pomocy społecznej zaangażowanego w działanie, które było ewaluowane;
- Obawa, że wyniki ewaluacji mogą stanowić przyczynę zniechęcania, demotywowania pracowników pomocy społecznej;
- Obawa pracowników pomocy społecznej przed innowacjami, przed koniecznością wprowadzania zmian w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych;
- Obawa, że zaangażowanie klientów pomocy społecznej w ewaluowanie działań wpłynie negatywnie na relacje między nimi, a pracownikami pomocy społecznej;
- Obawa, że pracownicy pomocy społecznej nie posiadają wystarczających kompetencji do prowadzenia ewaluacji;
- Sceptycyzm wobec możliwości uzyskania rzetelnych wyników badań ewaluacyjnych prowadzonych w obszarze pomocy społecznej;
- Obawa, że wyniki ewaluacji prowadzonej w obszarze pomocy społecznej nie zostaną wykorzystane w praktyce;
- Obawa przed instrumentalnym wykorzystywaniem wyników ewaluacji prowadzonej w jednostkach pomocy społecznej.



Poniżej szczegółowo wypunktowano obawy pracowników pomocy społecznej wobec prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej zidentyfikowane trakcie badania i zobrazowano je wybranymi cytatami:

**a) Obawa przed obciążeniem pracowników dodatkowymi obowiązkami, związana z tym, że jednostki pomocy społecznej nie mają odpowiednio dużej liczby pracowników i odpowiednio dużo czasu, by prowadzić ewaluację podejmowanych działań:**

*„Ja nie słyszałam, żeby jakieś problemy były, tylko, że to jest dodatkowa praca, dodatkowy obowiązek”*

*„Dlatego właśnie może pracownicy (...) mają też takie zwykłe obawy, że kolejna ilość pracy, kolejna rzecz, którą trzeba będzie zrobić”*

*„Pytanie jest w związku z obłożeniem pracą, czy będzie czas na ewaluację? To jest niezbędne ogniwo, ale przy tym natłoku obowiązków...”*

*„Myślę, że nie mamy na to czasu, żeby na każdym etapie prowadzić tą ewaluację”*

*„(...) ale jeszcze raz się powtórzę, mając dwóch pracowników na ileś tam środowisk, nie wiem, czy by to nie obciążało nas i tak naprawdę naszej aktywności w pracy by nie zmniejszyło”*

*„Nie dysponujemy, ani ilością pracowników, ani takim zapleczem”*

*„Ja myślę, że u nas też tak to funkcjonuje, nie ma problemu stworzyć ankietę, czy jakieś statystyki, byle miał kto to zrobić, miał czas na to”*

*„Ja myślę, że warto oceniać, bo jeśli są jakieś błędy, to warto jest poprawić i nie popełnić jeszcze raz tego błędu, ale tak jak Pani tutaj mówi, faktycznie u nas też zasoby są małe i, po prostu, brak czasu. Są inne rzeczy, które są ważniejsze”*

*„(...) tutaj, jeżeli jest praca z klientem, to naprawdę jest ona priorytetem”*

**b) Obawa przed możliwością poniesienia negatywnych konsekwencji przez pracownika pomocy społecznej zaangażowanego w działanie, które było ewaluowane:**

*„I rzeczywiście jest taka obawa, że jeżeli rzetelnie ocenię pracę wobec klienta, robiłem wszystko, ale się nie powiodło, to być może ktoś oceni mnie za to źle. To pytanie pojawiło się nie bez powodu, takie obawy są”*

*„Bo uważam, że największą barierą będzie lęk przed konsekwencjami”*

*„Dlatego właśnie może pracownicy (...) mają obawę, że oceny, że jest to jakaś forma krytyki, wypunktowanie kogoś (...)”*

*„(...) wyniki [ewaluacji] biją w nas”*

**c) Obawa, że wyniki ewaluacji mogą stanowić przyczynę zniechęcania, demotywowania pracowników pomocy społecznej:**

„Mi się wydaje, to taki miecz obosieczny (...) Nikt nie chce usłyszeć, że działania, które podejmuje są nieskuteczne (...) no, jednak człowiek angażuje się w tą pracę, wykonuje ją osiem godzin dziennie. Ja nie wiem, czy bym się nie załamala, jakbym usłyszała, że działania, które realizuję z poświęceniem są nieskuteczne”

„[Pomoc społeczna] jest taką niewdzięczną pracą, bo trudno tutaj jakby, powiedzmy, tylko o takie pozytywne. Pewnie cieszymy się z każdego środowiska, ale (...) ewaluując widzimy to, że rodziny, te osoby, wracają do nas jak bumerang. Powiedzmy one mają krótszą lub dłuższą przerwę w korzystaniu, ale wracają (...) [to jest] raczej takie deprymujące bym powiedziała, bo w innych działaniach, powiedzmy, można się podbudować tym, a tutaj ... no nie wiem, może akurat ja mam takie doświadczenia”

„Jeśli pracownik czerpie z tej informacji to nieraz jest też tak, że niestety zniechęcamy. To nie jest tak, że wszystko przekuwamy na sukces, ten brak sukcesu to jest to, co nieraz deprymuje i potem na przykład niechętnie się wysłuchuje krytyki lub oceny”

**d) Obawa pracowników pomocy społecznej przed innowacjami, przed koniecznością wprowadzania zmian w sposobie wykonywania obowiązków zawodowych:**

„Czy są obawy? Każda nowa sprawa wzbudzałaby obawy jeśli ośrodki byłyby poddane”

„To też zależy od pracownika, bo są tacy co się obawiają i dla nich ta ewaluacja, ocena jest trudniejsza, a są tacy co są bardziej otwarci na nowe sposoby działania i są bardziej dynamiczni i dla nich ta ocena jest mniej nerwowa”

„Ta ewaluacja to ma wpływać na jakąś nową jakość i nie wiemy, co ma wprowadzić i dlatego się boimy. Takie obawy, czy to będzie ocena, czy będę musiała więcej pracować, czy okaże się, że się do tego nie nadaję albo jakieś [inne] obawy są”

**e) Obawa, że zaangażowanie klientów pomocy społecznej w ewaluowanie działań wpłynie negatywnie na relacje między nimi, a pracownikami pomocy społecznej:**

„Dla nas byłoby dobre [wypełnianie ankiet przez rodziny zastępcze]. Informacja zwrotna byłaby potrzebna (...). Byłoby cenne to, co uzyskamy, ale wydaje mi się, że oni by czuliby się jeszcze tacy bardziej przez nas kontrolowani (...) a znowu jesteście, a byliście niedawno”

„To im na pewno pomaga, ale to jest kolejna kontrola, kolejny nadzór i mogłoby to spowodować, że stosunki między pracownikami socjalnymi, a tymi rodzinami ulegną pogorszeniu, a tego byśmy nie chcieli”

**f) Obawa, że pracownicy pomocy społecznej nie posiadają wystarczających kompetencji do prowadzenia ewaluacji:**

„(...) nawet w ankietach dużo błędów powstaje, choćby dlatego, że każdy zapisuje swoim językiem, a nie dosłownie, jak to słyszy od klienta. Nie zawsze to samo znaczy, prawda. Ja tutaj wiem, jak robiliśmy badania w ramach programu aktywności lokalnej, na osiedlu zrobiliśmy 600 ankiet, to ja mam socjologiczne przygotowanie, wzięłam te ankiety do oceny na siebie, bo jak dziewczyny mi zaczęły grupować tak jakby odpowiedzi, to prostu wychodziły takie hity, że one w ogóle były nierealne, bo każdy ma wiadomo jakiś swój zasób wiedzy, doświadczenia (...) więc w tym momencie, no takich sytuacji się obawiam, że zrobię sobie wywiady i później sama sobie z tym zostanę”

„To nie jest proste, ja pięć lat się uczyłam tego i szczerze mówiąc, gdybym miała wyjść na ulicę i przeprowadzić obserwację, to tam już część się zapomniało. Natomiast koleżanki tego naprawdę nie potrafią i gdyby kazać im iść na głęboką wodę i przeprowadzić badania to nie jest to dobry pomysł. Zapewne, jeżeli będzie prowadzone to będzie się oczekiwać od tych osób, które będą bezpośrednio prowadzić i próg błędów będzie ogromny”

**g) Sceptycyzm wobec możliwości uzyskania rzetelnych wyników badań ewaluacyjnych prowadzonych w obszarze pomocy społecznej:**

„(...) ja nie wierzę w rzetelność [wyników badań ewaluacyjnych]. Nie wiem, może jestem sceptykiem? Natomiast, tak jak mówię. W tamtym roku w projekcie systemowym robiliśmy mapę środowisk zagrożonych i szczerze mówiąc ... ośrodki dały dane, później się z tego wycofały, bo też tam może gdzieś jest bardzo dużo problemów społecznych, gdzie indziej jest mniej. Szczerze mówiąc myślę, że już drugi raz na to nie pójdę”

„(...) te efekty, które w pracy uzyskują [pracownicy] są gratyfikacją, więc jak najbardziej zależy im, żeby efekty były i tutaj mówię jakiś szczególnych oporów nie ma, natomiast powiedzmy na tym poziomie wyższym, pytanie czemu to ma służyć? W takim wymiarze indywidualnej pracy z klientem, to też myślę sobie, przynajmniej ja nie znajduję metody, którą można by opracować i która by uwzględniała wszystkie czynniki. Myślę sobie, że jeśli chcemy dokonać oceny, to na pewno jakościowej i wtedy gdybym ja miała się zastanowić, poza superwizją, znaleźć coś takiego jako narzędzie i opracować i je uogólnić, to obawiam się, że była by to taka sytuacja, którą co jakiś czas się wałkuje, kiedy w sprawozdaniach trzeba podać ilość wywiadów, jako odzwierciedlenie na przykład jakości. To nie jest żaden sposób (...)”

**h) Obawa, że wyniki ewaluacji prowadzonej w obszarze pomocy społecznej, nie będą wykorzystane w praktyce:**

„(...) ja się nigdy nie spotkałam z oporem. Spotkałam się tylko z goryczą pod tytułem: dokonaliśmy analizy, mamy jasność, badania potwierdzają te luki i co z tego? I tyle, prawda”

„Po uzyskaniu tej ewaluacji, oceny, nie ma możliwości wprowadzenia zmian”

„To znaczy ja powiem tak, że co do tego, w zasadzie, każde działanie powinno być w jakiś sposób monitorowane, oceniane. Tu nikt nie ma wątpliwości, bo po to się pracuje, żeby uzyskać jakieś efekty, prawda. Jeżeli na początku, przyjmuje się jakiś plan działania i założenia i w trakcie na przykład dzieje się coś, że są nierealizowane, czyli efekty nie takie, jakie potrzebujemy. Wiadomo, że wtedy dokonuje się tych cząstkowych ocen, żeby ewentualnie wprowadzić jakieś zmiany i co do tego nikt nie ma wątpliwości. Natomiast z tego powodu, o którym mówiłam wcześniej, robienie czegoś na zdecydowanie większym poziomie, na poziomie instytucji, czy na poziomie gminy, tutaj jest niechęć i nie wynikająca właśnie z tego, że ktoś uważa, że to jest niepotrzebne, tylko ktoś uważa, że to jest praca bezcelowa (...) [Jeśli] przy tym nakładzie czasu, energii, te wnioski, jeżeli nie służą niczemu, to jest zrozumiałe i oczywiste, że każdy będzie mówił nie”

„Ale mówiąc o tym, że ludzie boją się słowa ewaluacja, to z punktu widzenia urzędników nie jest bezpodstawne, bo oni boją się nie na samym początku, ale boją się doświadczeni tym, na czym kończyły się poprzednie ewaluacje. To miało charakter doraźny (...) ludzie mieli przez jakiś czas statystyki, dokonywali porównań i w ich odbiorze nikt nie skorzystał”

**i) Obawa przed instrumentalnym wykorzystywaniem wyników ewaluacji prowadzonej w jednostkach pomocy społecznej:**

„Ale pojawiają się też takie zdania, że często projekt jest nastawiony na sukces w papierach, myślę, że każdy projekt, jeśli został postawiony już cel, my będziemy robić wszystko by go osiągnąć, a potem, przy robieniu ewaluacji, to ten cel zostanie osiągnięty. I to trochę może ich zniechęcać do ewaluacji i nawet do robienia samego projektu”

„Znow wróć do tego, co na początku mówiłam. Kto ewaluuje? Co ewaluuje? I w jakim celu? Bo zagrożenia też płyną, prawda. Natomiast, jeśli to ma być, a zakładam, że nie inaczej, no to mówiąc, ludzie bardzo chętni są, pewnie też dlatego, że są obciążeni. Chcą, żeby przy takich kumulacjach różnych działań były efekty. Jeśli ich nie ma, to szukają powodów, co takiego się dzieje, że ich nie ma, więc tutaj co do tego, to nie mamy wątpliwości. Zresztą jest taka forma pracy w zespołach interdyscyplinarnych, to też ma tak naprawdę służyć, żeby człowiekowi maksymalnie w krótkim czasie efektywnie [pomóc], więc na pewno jest ważna, jeśli chodzi o takie działania indywidualne. Natomiast na poziomie instytucji mam mieszane uczucia, dlatego, ponieważ prowadząc badania można mówić, że szklanka jest do połowy pełna i można mówić, że do połowy pusta”

„(...) bo są różne sytuacje, nie wiem, naciski odgórne, żeby były dobre wyniki...”

### **5.2.11. Warunki prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy społecznej**

Jak wspomniano, małopolscy pracownicy pomocy społecznej uświadamiają sobie korzyści, które mogą płynąć z podejmowania na szerszą skalę ewaluacji w obszarze pomocy społecznej, równocześnie mają pewne obawy czy prowadzona ewaluacja rzeczywiście przyniesie te korzyści. Klamrą spinającą oba te zagadnienia są pewne warunki, których spełnienie, w przekonaniu pracowników pomocy społecznej,

umożliwi sprawny i efektywny przebieg ewaluacji w jednostkach pomocy społecznej, umożliwi uzyskanie potencjalnych korzyści płynących z tego rodzaju badań, a tym samym zneutralizuje obawy żywione wobec ewaluacji w ich środowisku zawodowym. Dodatkowo należy podkreślić, że spełnienie warunków sprawnej ewaluacji, przyczyniłoby się również do zneutralizowania trudności występujących w instytucjach pomocy społecznej w związku z ewaluowaniem projektów systemowych. Na rysunku poniżej zaprezentowano warunki sprawnego prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej, które zostały sformułowane w trakcie rozmów z pracownikami pomocy społecznej:

Rysunek 4. Warunki prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej w opinii pracowników pomocy

**WARUNKI PROWADZENIA EWALUACJI W POMOCY SPOŁECZNEJ W OPINII PRACOWNIKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ**

- Ewaluacja powinna być prawidłowo rozumiana i „zaakceptowana wewnętrznie” przez pracowników pomocy społecznej;
- Ewaluacja powinna być rozumiana i zaakceptowana przez szersze grono interesariuszy tego procesu, pracowników i kadre kierowniczą jednostek pomocy społecznej, ale także decydentów z władz lokalnych;
- Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna być prowadzona przez kompetentnych i doświadczonych ewaluatorów (niezależnie czy mówimy o pracownikach prowadzących ewaluację w danej instytucji czy o zewnętrznych konsultantach, ewaluatorach);
- Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna przebiegać według jasnych, „z góry określonych” zasad;
- Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna dotyczyć starannie wybranych obszarów działania;
- Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna być procesem systematycznym;
- W jednostkach pomocy społecznej powinien zostać wygospodarowany odpowiedni czas na prowadzenie ewaluacji;
- Wprowadzenie ewaluacji do jednostek pomocy społecznej musi uwzględniać fakt, że dysponują one bardzo ograniczonymi zasobami kadrowymi;
- Pracownicy pomocy społecznej powinni posiadać wiedzę w zakresie zasad prowadzenia ewaluacji;
- Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna być prowadzona w sposób uczciwy i rzetelny;
- Wnioski z ewaluacji nie powinny być traktowane instrumentalnie, lecz wykorzystywane w praktyce funkcjonowania jednostek pomocy społecznej;
- Narzędzia wykorzystywane w procesie ewaluacji w jednostkach pomocy społecznej powinny być dostosowane do specyfiki działań podejmowanych w tym obszarze i powinny umożliwiać poprawne ewaluowanie tzw. „rezultatów miękkich”, których uzyskiwanie jest specyficzne dla działalności jednostek pomocy społecznej.

Poniżej szczegółowo wypunktowano warunki powszechnego i sprawnego prowadzenia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej zidentyfikowane trakcie rozmów z pracownikami pomocy społecznej i zobrazowano je wybranymi cytatami:

**a) Ewaluacja powinna być prawidłowo rozumiana i „zaakceptowana wewnętrznie” przez pracowników pomocy społecznej:**

„To jest tak, jeśli zmiana jest naszym aktem woli, to wtedy łatwiej ją przyswajamy. Każdy obawia się oceniania, bo nie do końca zdajemy sobie sprawę, że w każdym działaniu towarzyszy nam ocena”

„(...) każdy na początku może mieć obawy, a z kolei, jeżeli to zostanie przyzwyczajeniu ludziom wyjaśnione, że ma to służyć poprawie swojego warsztatu pracy, wprowadzeniu nowych metod, innych rozwiązań, co pomoże pracownikowi, bo będzie mu pomagało w rozwiązywaniu problemów i zaspakajaniu potrzeb klientów ... ”

„Ale jeśli chodzi o projekty systemowe, to ta obawa z tym się oczywiście jakaś wiąże. Ta duża liczba papierów, to jest trudność dla moich pracowników, bo oni mają pracę środowiskową i mają poczucie, że wypełnianie papierów w jakiś sposób im ten czas odbiera. I jak była ta ocena kwartalna, to traktowane to było jako kolejny papier, nie zawsze dawało się przełożyć na takie zrozumienie, że to ma na końcu w czymś pomóc. Wydawało się że to jest jakiś wymóg Instytucji Pośredniczącej i trzeba to zrobić...”

„Przełożenie tego środka ciężkości i wypracowanie takich standardów, które wskażą, że ta ocena jest bardzo ważna, a co za tym idzie ta ewaluacja prowadzi do tego, że wypracujemy te rekomendacje i później planowane są kolejne działania w oparciu o to co dokonaliśmy”

„(...) po pierwsze ludzie się jej boją, nie rozumieją, myślą, że to jest coś jak kontrola, ale boją się, że to będzie dodatkowa praca. A skoro nie rozumieją celu, to nie wiedzą po co mają robić jakieś dokumenty?”

„Ja i tak uważam, że trzeba odczarować ewaluację. Pokazać, że nie jest straszna i że jest łatwa. Nie musi być tak, że to są nowe obowiązki. Pokazać cel, że to ma mi pomóc w pracy. Pokazać, że będę mieć mniej pracy”

„Dużo zależy od tego, jak coś nazwiemy. Pewny rzeczy, które w ewaluacji okazują się złe, można pokazać jako obszary wymagające udoskonalenia, wsparcia i poświęcenia uwagi. Wtedy jest inna perspektywa, już się tak bardzo nie boimy. Robimy wszystko dobrze, a są pewne rzeczy, które wymagają udoskonalenia”

„I druga rzecz, po akcji upowszechniania i uświadamiania, zapytać czy oni [pracownicy instytucji pomocy społecznej] to [ewaluację] chcą”

„Uważam, że to nie będzie łatwy proces [upowszechnienie ewaluacji], bo musi się zmienić kultura organizacyjna. To nie tylko chodzi o pracowników, ale o przełożonych. Czyli pracownicy muszą mieć świadomość, że pokazanie, że w czymś nie jestem doskonały nie powoduje obciążenia premii. Muszą mieć zaufanie do siebie”

**b) Ewaluacja powinna być rozumiana i zaakceptowana przez szerokie grono interesariuszy tego procesu, pracowników i kadrę kierowniczą jednostek pomocy społecznej, ale też decydentów z władz lokalnych:**

„Z drugiej strony sami [kierownicy] muszą wierzyć w sens ewaluacji czyli muszą wiedzieć do czego służy. Muszą tą podstawową wiedzę mieć o narzędziach, sposobach, o praktycznym zastosowaniu”

„A z władz wyższych chcą uzyskać rezultaty już dość konkretne, po zrealizowaniu, w sensie ile osób z grupy docelowej dostało pracę. Już pytają o takie długofalowe skutki, co niekoniecznie w danych projektach, tak jak jest u nas pokrywa się z tymi, które były do osiągnięcia. Jeżeli my się skupiamy na aktywizacji osób najcięższych, które mają problem z wyjściem z domu, zostawieniem dzieci i samemu zaangażowaniem się dwie godziny w jakieś zajęcie pozadomowe, to samym rezultatem dość mocnym jest to, że ta osoba na tyle się zaktywizowała, że jest w stanie sama pójść do urzędu pracy i poszukać pracy, pójść na rozmowę. Bardzo to przeżywa. To już jest duży efekt. Natomiast osoby, które gdzieś są tam wyżej oczekują rezultatów dość twardych i konkretnych”

„Decydenci nie chcą wskazań jakościowych, ale chcą, aby wskazać jakie są środki, jakie jest zaangażowanie i, że Małopolska wydała więcej niż Mazowsze (...) O wiele trudniej jest doprowadzić do przekucia efektów procesu ewaluacji na konkretne decyzje czy zorganizowanie procesu w instytucjach zhierarchizowanych, jak jednostki samorządu terytorialnego, gdzie ten proces jest uzależniony od osób niezwiązanych z tym systemem. Oczywiście łatwiej kogoś przekonać jeżeli wysuwa mu się szereg argumentów. O tyle to jest skuteczne”

„Dlatego też ten proces kampanii reklamowej [na temat ewaluacji] powinien być skierowany do decydentów. Żeby wiedzieli, co się dzieje i jaki jest cel tych działań. Żeby nie traktowali każdego źródła informacji jako charakter dyscyplinujący”

- c) Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna być prowadzona przez kompetentnych i doświadczonych „ewaluatorów” (niezależnie czy mówimy o pracownikach danej instytucji przeprowadzających ewaluację czy o zewnętrznych konsultantach, ewaluatorach):

„(...) natomiast jeśli chodzi o ewaluatora, to muszą być ludzie z doświadczeniem i umiejętnościami, którzy potrafią to robić obiektywnie”

„Na pewno muszą to być osoby dobrze wykształcone i z doświadczeniem zawodowym. Ja na przykład nie widzę innej możliwości. W danej działce czy danym dziale, czy danej specyfice. Przy rozwiązywaniu różnych problemów, bo nie wyobrażam sobie, że przyjdzie ktoś świeży i pójdzie oceniać pracę z rodzinami zastępczymi”

„Jest taka potrzeba, ale ktoś musiałby być z doświadczeniem, wiedzieć jak ewaluować. W pracy społecznej”

„I [osoba], która potrafiłaby wskazać, jeżeli jest coś w danym momencie nie tak, to jakie widzi możliwości rozwiązania tego?”

„Tak, ja sobie nie wyobrażam, żeby ocenę mógł prowadzić ktoś, kto tak naprawdę nie ma doświadczenia, czy narzędzia budować w oderwaniu od tego, od takiej rzetelnej wiedzy, jak to funkcjonuje, czym jest uwarunkowane, prawda, w jakim kontekście, więc myślę, że to jest bardzo ważne kto, jak, po co, na co. Rzetelnie, profesjonalnie przeprowadzona, jak najbardziej”

„Dlatego mówię: kto, jak i co? Kto? Rozumiem profesjonalista. Jak? No to narzędzia, o których ma pojecie, zna się i tak jak mówię, zna wszelkie uwarunkowania. I co? W jaki obszar wejdzie, żeby to wszystko było spójne, adekwatne i obiektywne, bo można bardzo dużo rzeczy, w różny sposób (...) Możemy mówić tylko 100, albo aż 100. Do tego potrzebna jest ogromna wiedza i doświadczenie”

*„Więc to jest bardzo specyficzna grupa, osoby, z którymi pracujemy. Nie wyobrażam sobie, że osoba zupełnie z zewnątrz, nie związana z tym zawodem, będzie mnie oceniać”*

*„Faktycznie ewaluacji powinny dokonywać osoby planujące, wdrążające lub uczestniczące w zespole. Nie można oceniać czegoś czego nie rozumiemy, nie widzimy sensu, jest źle zdefiniowane”*

**d) Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna przebiegać według jasnych, „z góry określonych” zasad:**

*„Myślę, że w każdym ocenianiu najważniejsze jest kto nas będzie oceniał, co będzie oceniał i do czego będzie to służyć. Wydaje mi się, że jeśli mamy na ten temat wiedzę, wszystko jest jasne i czytelne, to nie będziemy się bać”*

*„[Pracownik] musi mieć tego świadomość, że jeżeli wyjdzie taka a taka ocena, to będzie możliwość skorygowania tego konkretnymi działaniami”*

*„Na pewno musi być czytelna, zapisane muszą być narzędzia, na początku przedstawione, ale przede wszystkim musi być przedstawiony cel. Musi służyć realizacji założonego na początku celu”*

*„Tak jak mówię, nie ma takich wytycznych, jeżeli byłyby takie wytyczne [jak prowadzić ewaluację], mam nadzieję, że to by weszło w krew i mogłoby skutkować czymś dobrym”*

*„Dobrze, ja rozumiem, że będą to wskazówki, ale czy będą to też narzędzia, jakiś bezpłatny podręcznik? (...) Jak szybko taki podręcznik powstanie? (...) Ale w tym roku jeszcze, tak?”*

*„Ja uważam, że materiałów jest bardzo dużo tylko...Tylko jak gdyby to jest wszędzie coś trochę, ale nie jest to...”*

**e) Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna dotyczyć starannie wybranych obszarów działania:**

*„Warto też wyznaczyć obszary, które chcemy ewaluować. Nie robić ją wszędzie, automatycznie, na siłę, tym samym narzędziem”*

*„Mi się wydaje, że istotne jest to, by ewaluacja dotyczyła tych obszarów działań, które wiążą się z bardzo dużym nakładem pracy pracowników. I te działania, które dotyczą realizacji trudnych działań, żeby one były ewaluowane, by sprawdzić czy idziemy w tym kierunku, który obraliśmy. By na końcu się nie okazało, po jakimś tam czasie, że tak naprawdę nic nie osiągnęliśmy. I raz, że straciliśmy dużo czasu, dwa, że się i na nowo wymyśleć [trzeba]. I znów jest obawa czy znów nie skończy się w podobny sposób”*

*„To zależy od ekonomki działań, bo jeśli chcielibyśmy wszystko oceniać, to tracilibyśmy czas na samą organizację tego oceniania”*



*„Bo jeżeli to miałoby tak być, że każde działania pracownicy by mieli oceniać, to na pewno byłby wielki jęk, bo te papiery to kosmos. Podstawowym działaniem pracownika to jest to siedzenie w tym środowisku i to jest dla nich takie bardziej wymierne, a nie tworzenie tych papierów. No nie da się wszystkiego przelać, bo te narzędzia nie są tak doskonałe”*

*„(...) żebyśmy się nie zaplątali, że ewaluacja jest wszędzie. I robimy tą ewaluację, nawet jeśli jej przeprowadzenie wydaje nam się bez sensu. No ale robimy ją, by mieć trochę z tego. Nie takie parcie, że ewaluacja musi być wszędzie (...) Czyli często nie warto, bo duży nakład pracy i to, co z tego wyniknie, może być niepotrzebne”*

*„Tak naprawdę, jeżeli projekt jest robiony jeden rok, była kontrola, jest w porządku, drugi, trzeci, czwarty i są efekty tego projektu, tych szkoleń, wszystkich kursów, to tak naprawdę (...) nie jest ta ewaluacja tak potrzebna. Jeżeli ktoś ma doświadczenie w przeprowadzaniu projektów, no chyba, że się coś zmienia, to wtedy owszem przydałoby się, jeżeli nowe warunki są przy tych projektach, to można zrobić ewaluację i zobaczyć jak to wygląda”*

**f) Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna być procesem systematycznym:**

*„Mi się wydaje, jakby usunąć ten element zaskoczenia w ewaluacji. Bo pracownik socjalny czasem tak pracuje, albo ewaluacja często polega na tym, że człowiek musi się odnieść to tego, jak to było jakiś czas temu. Jak to było na początku, jak to się zmieniło czy to wyszło na dobre czy to wyszło na złe. Jeżeli pracownik ma świadomość, że dana czynność będzie podlegać ocenie, czy cele zostały osiągnięte, może robić takie swoje własne ewaluacje. Może sobie zapisywać, co było istotne, co do tej pory udało się osiągnąć i ugruntowuje sobie to, co się do tej pory działo. I to jest dużo fajniejsze niż kiedy to się robi w ciągu pięciu minut ogarniając duży okres czasu i często pomijając szczegóły. Jeśli to są częściowe ewaluacje, to można zauważyć pewne powiązania. Patrzy się spokojnie i widzi się a tu jest to, a tu to, może warto to gdzieś tam, w jakiś sposób szerszy to wprowadzić. To nie jest tak, że jak człowiek robi ewaluację, to zostawia wszystko i musi to robić, musi to robić jednocześnie z innymi rzeczami”*

*„Ja powiem, że pracownicy się doszkalają, interesują się tym tematem. Ale najważniejsze to jest to, by na początku było wyartykułowane, że te działania, strategie będą ulegać ewaluacji. Dlatego, że to jest dodatkowa czynność, i jak Pani mówi, ma być to zrobione rzetelnie i ma czemuś służyć”*

*„To jest tak ze wszystkimi rzeczami, które są nowe i których człowiek się boi. A po miesiącu to będzie normalna rzecz, że robię coś nowego i zajmuję się ewaluacją, no i to zrobić i tyle. Jeśli coś jest sporadyczne może przerażać, jeśli to jest stałym elementem działania to już się tego nie boimy. No tylko żeby pracownik wiedział po co to jest? Czyli powinien być plan przed projektem co będzie ewaluowane, w jakim celu, w jakim celu przede wszystkim”*

*„Ewaluacja jest pewnym procesem i ponieważ jest procesem wspólnym, idącym cyklem życia projektu, to musi mieć określone punkty. Ewaluacja jest na koniec, a na koniec to jest podsumowanie, to na pewno konsekwencje... Może gdyby pokazać, że ta ewaluacja idzie przez cały projekt i po to żeby pewne rzeczy usprawnić, ta końcowa [ewaluacja], to podsumowanie, to może by nie było sprawy, że o, ktoś będzie egzekwował efekty naszej pracy i wyciągał konsekwencje”*

*„Jest pewien naturalny cykl projektu i ewaluacja musi być wpisana w ten rytm. Dlatego powiedziałem, musi być spójna z typem projektu (...) Tylko wtedy ma sens, bo tak, to jest sztuczne i rodzi skojarzenia z kontrolą”*

*„Systemowa, obiektywna i nie taka znieca [powinna być ewaluacja]”*

**g) W jednostkach pomocy społecznej powinien zostać wygospodarowany odpowiedni czas na prowadzenie ewaluacji:**

*„Jeżeli chodzi w ogóle o system pomocy społecznej, to mi się wydaje, że my jesteśmy po prostu tak dowaleni wszystkimi zadaniami, że na tą ewaluację po prostu brakuje czasu. Ja myślę, że nie ma co ukrywać, że gros działań, które trafia do pomocy społecznej po prostu, bez poparcia w jakie zasoby dodatkowe pracowników, powoduje to, że my nie jesteśmy w stanie nawet oceniać własnych efektów pracy i to jest straszne po prostu, tak mi się wydaje”*

*„Czasem ta ewaluacja jest po łebkach, coś się szybko robi oddaje i tyle. Nie zawsze to wychodzi tak, jak w dokumencie. Fajnie by było, gdyby ewaluacja była robiona spokojnie, można usiąść przemyśleć, każdy element można przeanalizować. Bo robię coś z dużym nakładem pracy przez jakiś czas i potem mogę sobie powiedzieć, fajnie, wiem, że to zadziałało, mogę to spokojnie realizować, bo to przynosi efekt. Jak czasem są te ewaluacje po szkoleniach, to człowiek wychodzi, dostaje ankiety i on nawet się nie zastanowi, co było na tym szkoleniu, czy to się przyda i w takim zakresie 1-5, 1-5... I to jest ewaluacja, ale czy to się komuś przyda później? Potem przychodzi się po dwóch tygodniach i co, powiedzieli nam co wiedzieliśmy, ale tak na świeżo to człowiek czasem tego nie widzi. Czasem trzeba jakiejś tam krótkiej perspektywy by sobie to poukładać w głowie i ocenić”*

*„Ale fajnie jest tak, że masz czas, możesz usiąść i się zastanowić. To się też przekłada na pracę ludzi”*

*„Pewne narzędzia pracy są, projekt socjalny, jest gotowe narzędzie do planowania, ale brakuje tego końcowego elementu ewaluacji, oceny tego co udało nam się zrobić, czyli wprowadzenie standardów, które pozwolą z różnych czynników wyciągnąć wnioski, bo brak kompetencji, ale najczęściej brak czasu powoduje, że zajmujemy się planowaniem, a na ocenę brakuje czasu i wydaje się to mniej ważne”*

*„Jak myślę o wypracowaniu standardów, to w tych standardach muszą być stworzone warunki do ich realizacji, żeby czas na tą ewaluację się znalazł. Jesteśmy na takim etapie, że wiele osób ma świadomość, że jest to ważny element...tylko ciągle brakuje czasu”*

**h) Wprowadzenie ewaluacji do jednostek pomocy społecznej musi uwzględniać fakt, że dysponują one bardzo ograniczonymi zasobami kadrowymi:**

*„Przede wszystkim więcej osób, bo ktoś to musi opracowywać, więc jak gdyby czuwać nad tym, więc to myślę priorytetowe”*

„Znaczący ja myślę, że to by było trzeba oddzielić pewnie od normalnych zadań pracownika pomocy społecznej, dlatego, bo jest to co Pani mówiła, że jak jeszcze dołożymy tym biednym pracownikom, nie ma co ukrywać, nikt nas nie rozpieszcza w tym zakresie, tą ewaluację, to ona będzie zrobiona po łebkach, żeby się zmieścić w czasie pracy, no bo jeszcze każdy ma jeszcze rodzinę itd., swoje jakieś zadania i tak cudem jest jak się mieścimy w dniu pracy”

„(...) ewaluacja jak najbardziej jest potrzebna, tylko, nie wiem, dać tam faktycznie albo narzędzia, albo nie wiem dodatkowe godziny...”

„Komfort pracy przede wszystkim. Jeżeli pracownik, że albo on jest odciążony w jakimś aspekcie ze swojej pracy i zajmuje się ewaluacją, bądź dodatkowo wynagradzany za ewaluację i zajmuje się ewaluacją, bądź jest zatrudniony dodatkowy pracownik, który zajmuje się ewaluacją, to ma sens. Jeżeli jeden pracownik wykonuje wszystko, to znaczy, że robi to beznadziejnie. Po prostu, jeżeli z wszystkim ma się wyrobić to wszystko zrobi po łebkach. Wtedy co to jest za efektywność tej ewaluacji?”

„(...) Podobnie jak u koleżanki, że jak będę dodatkowo robić jeszcze coś, to będzie to robione na szybko, z przymusu. Albo będę odciążona, coś mi się tam zabierze w zamian za to... (...)”.

#### **i) Pracownicy pomocy społecznej powinni uzyskać wiedzę w zakresie zasad prowadzenia ewaluacji:**

„Ja myślę, że powinny być przeszkolenia dodatkowe osób, które mogłyby ewaluację prowadzić. Skoro to ma mieć jakiś sens, to przynajmniej priorytety określić i przygotować ludzi”

„To [badania ewaluacyjne] na pewno pracownikom sprawia trudność...wymaga znajomości badań społecznych, które są skomplikowane. A tutaj nagle od kogoś, kto się specjalizował w czymś innym, wymaga się, nie aż takiej wiedzy, ale podstaw: skonstruowania narzędzia badawczego, później analizy, napisania raportu”

„Żeby umieli zwyczajnie tak ją [ewaluację] przeprowadzić, by nie była dla nich obciążeniem. Myślę, że brak wiedzy i umiejętności przekłada się na to, że człowiek robi dwa razy więcej rzeczy. Okazuje się później, że niepotrzebnych i że może dużo sprawniej, z mniejszym wysiłkiem to przeprowadzić. Nawet takie przygotowawcze: wiadomo, że będzie przeprowadzać ewaluację za pół roku, proszę państwa, proszę w tym czasie zwrócić uwagę na to, na to, na to. To można zapisać, to pogrupować. Tak to przygotować, by potem się i zobaczyć, co się przez ten czas zrobiło”

„Myślę, że szanse dają nam również jakieś konferencje, które dają nam szanse wyciągnąć oceny, jak to dotychczas żeśmy robili i czy nam się to udaje też to robić w taki sposób, w jaki inni to robią, czy jesteśmy lepsi”

„Ja myślę, że tutaj ROPS powinien coś zainicjować. Być mediatorem, który docelowo wspomaga negocjacje w tworzeniu takich stanowisk [stanowiska ewaluatora] w określonych miejscach, aby takie osoby mogły później ewaluować”

„Jeszcze wprowadzili nam [ROPS] konsultacje przed zatwierdzeniem projektu. I to też było dobre. To nas tak ukierunkowało”

**j) Ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej powinna być prowadzona w sposób uczciwy i rzetelny:**

*„Mi się wydaje że, moje odczucie jest takie, że ta ewaluacja wymaga wielkiej uczciwości, bo nie oszukujemy się bardzo łatwo zmanipulować na własną korzyść takie badania, czy to ankietę, bo wystarczy zasugerować jakiemuś klientowi, to też jesteśmy w stanie zrobić. Nie ukrywajmy, że wystarczy rzucić hasło, przypomnieć parę rzeczy i będą dobre te ankiety. Wywiad też, jest poczucie takie subiektywne, no bo też by musiałyby być jakieś narzędzie przygotowane i powiedzmy standard tych pytań, no ale nie koniecznie je musi ktoś znać, prawda. Nie będzie umiał swoimi słowami powiedzieć pięknie tego, co oczekujemy i też pewnie pojawiają się sugestie, w jakie słowa to ubrać, żeby nam się po prostu zgodziło (...) Osoba realizująca tak, jak mówię, jest na tyle zaangażowana, że ona chce, żeby dobrze wyszło (...), w tym momencie ja nie wierzę w subiektywne, uczciwe ocenianie (...) trudno jest się opanować, zamknąć buzię, czekać co się podzieje. Taką my mamy specyfikę pracy”*

*„Łatwo jest zadać pytanie, nie wiem: Przyjdzie Pani, prawda?, niż pytanie: Czy przyjdzie Pani? Bardzo łatwo jest manipulować, nieświadomie czasami (...) Staramy się tego unikać, ale bardzo łatwo jest samemu też się zmanipulować, dlatego wolimy sobie z tyłu usiąść i słuchać jak inni prowadzą, ale też mam ochotę pomóc, widzę, że jak tak się rozgląda, patrzy na mnie, że może jakieś wsparcie, no to trudno uciec wzrokiem, udawać, że się tego nie widzi. To stara się tak zadać pytanie, żeby się połapał o co chodzi, prawda, no i w tym momencie, jakby ta ewaluacja z tym wywiadem wyglądała? Dobrze by wyszła po prostu”*

**k) Wnioski z ewaluacji nie powinny być traktowane instrumentalnie, lecz wykorzystywane w praktyce funkcjonowania jednostek pomocy społecznej:**

*„Możemy stworzyć takie warunki, żeby działania, jakie się realizuje w projekcie, można było realizować w komfortowy sposób. Żeby człowiek nie robił czegoś po łebkach. Żeby nie było tak, że coś nie wychodzi, ale zrobmy to, bo trzeba osiągnąć wskaźniki”*

*„Najlepiej dotrzeć do ludzi z taką wiadomością, gdzie będzie się pokazywało, że ta ewaluacja przekłada się na usprawnianie procesów pracy. Jeżeli pracownik tego nie będzie czuł, widział, to w pewnym momencie dojdzie do wniosku, że ma dodatkowe zadanie w postaci wypełniania słupków”*

*„W momencie, kiedy ewaluacja dotyczy rzeczy, na które nie mamy wpływu, jest bez sensu, bo rodzi frustrację. Musi dotyczyć obszarów, na który my mamy wpływ, bo jeżeli wyjdzie, że system nie działa, że ustawa beznadziejna, że np.: Priorytet 7.2.2 PO KL jest do niczego, to po co my mamy dokonywać ewaluacji tutaj? (...) Zawsze możemy zejść do poziomu, kiedy coś zależy od nas, czy kierownictwa”*

*„Jeżeli mam robić cokolwiek, tylko po to, żeby było zrobione, to naprawdę dostają obłądu w oczach. Ja muszę wiedzieć też, że jeżeli na przykład okaże się, że ja mam lukę, nie mam jakiejś wiedzy... Jest szkolenie, które kosztuje tyle i tyle, ja na nie pojadę, bo mnie nie stać, pracodawca, też mi nie da. W związku z tym, no przepraszam, więc to nie jest tak, że jest znów ewaluacja dla ewaluacji, bo ładnie brzmi, bo pokazuje, że się oceniamy itd., tylko ona musi czemuś służyć i te rzeczy muszą być realne w takim sensie, że ktoś, kto się decyduje na prowadzenie ewaluacji, czy wprowadzenie ewaluacji musi mieć pełną świadomość, że coś z niej wypływa, że to są rzeczy do realizacji”*

- I) Narzędzia wykorzystywane w procesie ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej powinny być dostosowane do specyfiki działań podejmowanych w tym obszarze i powinny umożliwiać poprawne ewaluowanie tzw. „rezultatów miękkich”, których uzyskiwanie jest specyficzne dla działalności jednostek pomocy społecznej;

*„Także powinno być też i takie szkolenie, co by uczyło nas powiązań, narzędzie co sprawdzi czy został osiągnięty cel. A nie, że mam ankietę, często tam sztampową, która gdzieś by tam funkcjonowała i nikt nawet nie sprawdzi czy to narzędzie będzie skuteczne w moim przypadku”*

*„Często nawet opracowanie narzędzia ewaluacji, jest ważniejsze niż przeprowadzenie tej ewaluacji”*

*„To jest to, co ja mówiłam, kontrakty socjalne to jest fajna sprawa do ewaluacji, bo one są bardzo szczegółowe, natomiast wiele osób się z tego śmiało, pojawiały się zapisy typu wymalowanie mieszkania, mieliśmy rodzinę, która w życiu nie widziała szczoteczki do zębów, więc mycie zębów, odrobaczenie psa i to było bardzo łatwo sprawdzić, czy to się działo i to jest fajna ocena, bo to są szczegółowe bardzo działania. Robimy te ankietę, ale wystarczy, że ktoś nie zrozumie pytania, to jaka to już jest ewaluacja, bo zjrzę do koleżanki, że zaznaczyła sobie piątkę, to ja też, to jest takie”*

*„Tylko ta ankietę by musiała mieć ze 100 pytań, żeby trafić we wszystkie aspekty, wiadomo, że klient przy drugiej stronie już się męczy, więc 14 pytań to już jest dość, 20 to już jest przesada. Ileż tych ankiet by musiało być tak naprawdę? Kto to ma oceniać? Sprawdzać? Robić z tego wykresy?”*

*„Cała ta praca socjalna i to, co się zmieniło w danym środowisku już umyka wtedy, no bo jeżeli ktoś nie zna danego przypadku, no to jak może ocenić?”*

*„Dla mnie na przykład rodzina, z którą pracuję od kilku lat i która zrobi remont mieszkania w momencie, kiedy przez ładnych kilka lat nic się nie działo, dla mnie to jest sukces na przykład. [Natomiast] dla osoby, która będzie ewaluować... ?”*

*„Z drugiej strony, czy ja nie będę chciała (...) efektów, jakie tu ma koleżanka, mniej więcej mieć podobne, bo przecież nie będę gorsza. Pytanie, czy to będzie realistyczne i naprawdę rzetelna ocena własnych działań, bo ja w to nie wierzę, to jest zawsze subiektywne poczucie. Każdemu z nas się wydaje, że świetnie pracuje i jak mogę się ocenić? No najlepiej...”*

*„(...) natomiast tak, jak mówię, koleżanki, które będą prowadzić takie badania, nie wiem, zrobią sobie później ankietę zbiorczą i wyjdzie na przykład kiepsko, prawda, to będzie też świadczyło o ich pracy, a klienci nasi nie są łatwą grupą, więc nie wiem nikt tego chyba nie bierze pod uwagę, że to jest bardzo specyficzna grupa ludzi. To nie są ludzie, którzy stoją na przystanku, statystyczni, tylko borykają się z różnymi problemami i nie wiem czy to jest wzięte pod uwagę. Tak samo, nie wiem, skonstruowanie ankietę, dostosowanie języka do potrzeb klienta. Nie wiem chyba jestem sceptykiem w tym momencie. Jest to potrzebne, natomiast tak, jak mówię póki nie będzie standardów dostosowanych do naszych klientów...”*

### 5.2.12. Wskazane formy wsparcia w prowadzeniu ewaluacji w opinii pracowników pomocy społecznej

Pracownicy instytucji pomocy społecznej zadeklarowali również zapotrzebowanie na konkretne rodzaje wsparcia, które stanowiłyby dla nich pomoc w zakresie prowadzenia ewaluacji, przede wszystkim w kontekście prowadzenia ewaluacji w ramach projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL - wsparcie, w wyniku którego zwiększyłyby się ich kompetencje w zakresie prowadzenia ewaluacji. Do najważniejszych form potrzebnego wsparcia należały:

- Opracowanie wzorów konkretnych narzędzi służących do przeprowadzania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej – wzorów zróżnicowanych narzędzi dostosowanych do różnorodnych, specyficznych działań podejmowanych w ramach pomocy społecznej;
- Opracowanie wskaźników dostosowanych do specyfiki projektów realizowanych w obszarze polityki/pomocy społecznej (w tym wskaźników pozwalających mierzyć rezultaty tzw. projektów miękkich oraz długofalowe efekty projektu);
- Organizacja szkoleń oraz warsztatów z zakresu ewaluacji dla pracowników instytucji pomocy społecznej, skierowanych zwłaszcza do pracowników zajmujących się wdrażaniem, ewaluowaniem projektów systemowych (przede wszystkim szkoleń bezpłatnych) a także pracowników, którzy będą zajmowali się ewaluacją innych działań prowadzonych przez instytucje;
- Opracowanie wytycznych dotyczących prowadzenia ewaluacji projektów realizowanych w obszarze pomocy społecznej (w tym wytycznych dotyczących podstawowych zasad prowadzenia badań socjologicznych, celów ewaluacji, obszarów, w których powinna być prowadzona ewaluacja) i opublikowanie ich, na przykład w formie książkowej;
- Wsparcie merytoryczne kadry instytucji pomocy społecznej, zwłaszcza kadry instytucji zlokalizowanych poza dużymi miastami, w procesie dokonywania ewaluacji poprzez udostępnienie im doradztwa ekspertów (np.: odpowiednio przeszkolonych pracowników Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej), którzy bezpośrednio (na miejscu, w instytucji) lub pośrednio (np.: poprzez konsultacje telefoniczne) wspomagaliby pracowników poszczególnych instytucji pomocy społecznej w procesie dokonywania ewaluacji, zwłaszcza w początkowym okresie;
- Organizacja konferencji na temat ewaluacji dla pracowników instytucji pomocy społecznej.

Należy zauważyć w tym miejscu, że pracownicy jednostek pomocy społecznej zwracali również uwagę na potrzebę podjęcia działań, które promowałyby w pewien sposób działalność jednostek pomocy społecznej i pracę pracowników tych jednostek, zwłaszcza pracowników socjalnych, które aktualnie często przedstawiane są niezgodnie z prawdą i w negatywnym i świetle (zwłaszcza w mediach). Taka kampania promocyjna powinna być skierowana do ogółu społeczeństwa, w tym do beneficjentów pomocy społecznej, ale w sposób specjalny do decydentów lokalnych: wójtów, burmistrzów, radnych. Celem działań promocyjnych powinno być w szczególności uświadomienie odbiorcom, jakie zadania spełniać ma pomoc społeczna funkcjonująca zgodnie z nowoczesnymi standardami, których elementem jest również ewaluowanie podejmowanych działań, w tym informowanie ich o efektach, do osiągnięcia których dąży pomoc społeczna, takich jak aktywizacja społeczna i zawodowa beneficjentów i z których powinna być rozliczana tak samo, jak rozliczana jest z wysokości udzielonych świadczeń społecznych.

### 5.2.13. Podsumowanie wyników badań wśród pracowników pomocy społecznej

Dzięki przeprowadzonym sesjom fokusowym, pozyskano bogaty materiał badawczy, poznano opinie szerokiego kręgu pracowników małopolskich instytucji pomocy społecznej na temat bardzo istotnych kwestii dotyczących zagadnienia ewaluacji w obszarze pomocy społecznej. Kolejnym etapem badań realizowanym w ramach projektu badawczego „Model ewaluacji w pomocy społecznej” były indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone z przedstawicielami kadry kierowniczej instytucji pomocy społecznej z województwa małopolskiego, których wyniki prezentujemy w kolejnym rozdziale raportu.

## 5.3. Wyniki badań wśród małopolskiej kadry kierowniczej pomocy społecznej

### 5.3.1. Informacje wstępne dotyczące badań wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej

Niniejsza część raportu prezentuje wyniki badań uzyskane w toku trzydziestu indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z kadrami kierowniczą głównych jednostek pomocy społecznej z województwa małopolskiego. Pogłębione wywiady indywidualne zostały przeprowadzone w okresie od maja do lipca 2010 roku w jednostkach wytypowanych do udziału w badaniu, wytypowanych w sposób analogiczny, jak w przypadku doboru respondentów wywodzących się z grupy pracowników (tj. reprezentacja zarówno terenów wiejskich, jak i miejskich regionu, wszystkich typów głównych jednostek pomocy społecznej, a także reprezentacja wszystkich podregionów województwa). W jednym przypadku wywiad został przeprowadzony z pracownikiem, wyznaczonym do udziału w badaniu przez szefa badanej jednostki.

### 5.3.2. Metodologia badań wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej

Z kadrami kierowniczą głównych jednostek pomocy społecznej z województwa małopolskiego zrealizowane zostały pogłębione wywiady indywidualne (dalej jako IDI, ang. *Individual In – Depth Interviews*). Pogłębione wywiady indywidualne to metoda badań jakościowych, polegająca na wnikliwej rozmowie z wybranymi respondentami na określony temat – zagadnienie odwołujące się do konkretnych sytuacji znanych tym osobom. Wywiady prowadzone były przez profesjonalnych moderatorów, których zadaniem było nakłonienie badanych do udzielania odpowiedzi na stawiane pytania. Przebiegiem badania kierował scenariusz wywiadu zawierający między innymi zestaw pytań zadawanych przez moderatora wszystkim respondentom. W trakcie wszystkich wywiadów wykorzystano ten sam scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego.

### 5.3.3. Znajomość zagadnień ewaluacyjnych wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej

Sam termin „ewaluacja” jest znany zdecydowanej większości przedstawicieli kadry zarządzającej pomocy społecznej z województwa małopolskiego. W wielu przypadkach znajomość zagadnień związanych z ewaluacją była dogłębna i pozwalała na rzeczową dyskusję na temat korzyści płynących z jej stosowania, barier oraz warunków sprawnego funkcjonowania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej. Poniżej zapre-

zentowano kilka cytatów obrazujących sposób definiowania ewaluacji przez wspomnianych respondentów:

*„Ewaluacja dla mnie oznacza jakby proces krytycznego spojrzenia na to, co się dzieje. Podsumowania, wyciągnięcia wniosków i wdrożenia jakichś procedur, które miałyby usprawnić, poprawić pracę, zmienić jakieś sprawy, które nie idą tak, jak powinny iść. Czyli jakby forma oceny tego, co się zdarzyło i wyciągnięcia wniosków jakichś, odpowiednich do pracy dalszej”*

*„To nie tylko związane z polityką społeczną, ale z pewnością jest wskazana w ramach polityki społecznej i niezbędna [ewaluacja], prawda, aby tworzyć nowe rozwiązania aktualne do bieżących potrzeb, do bieżących problemów, bo nie można się po prostu opierać na pewnych utartych zasadach, standardach już gdzieś tam od wielu lat, tylko na bieżąco. Zmienia się sytuacja w pomocy społecznej i to jest na pewno niezbędne, aby tworzyć właśnie politykę społeczną adekwatną do danej sytuacji”*

*„Według mnie ewaluacja (...) w różnych obszarach może (...) występować, polegać na pewno na obserwowaniu pewnych zjawisk zachodzących, (...) na przykład na terenie ośrodka pomocy (...), czyli na obserwowaniu zjawisk jakichś negatywnych, obserwowaniu środowisk, które my mamy, że tak powiem, pod swoją pieczę, na bieżąco analizowanie tego zjawiska, czyli czy to się pogłębia, pogarsza czy idzie w dobrą stronę. Ewentualnie ewaluacja to też jest nie tylko obserwowanie, ale i analizowanie jeśli chodzi o strukturę danej jednostki, na przykład ośrodka pomocy. Czy struktura jest dobrze skonstruowana, chodzi mi o strukturę organizacyjną, czy pracownicy są odpowiednio przygotowani, jak to się też rozwija (...). Jeśli chodzi o samą politykę społeczną na terenie gminy, mamy (...) strategię rozwiązywania problemów społecznych i mając tą strategię, tych problemów, dogłębnie ją [powinniśmy] analizować”*

*„Wielowymiarowa ocena, na przykład realizowanego projektu”*

Równocześnie należy bardzo mocno podkreślić, że poziom znajomości omawianego zagadnienia jest bardzo zróżnicowany (biorąc pod uwagę zarówno znajomość samego terminu, jak i kompetencje w zakresie przeprowadzania ewaluacji). W instytucjach takich, jak miejskie ośrodki pomocy społecznej powiatów grodzkich jest on relatywnie wyższy w porównaniu z gminnymi ośrodkami pomocy społecznej, choć generalnie należy przyjąć, iż poziom wiedzy na temat ewaluacji jest bardzo niejednorodny. Po drugie należy zauważyć, że stopień znajomości zagadnienia okazał się w wielu przypadkach zdecydowanie niewystarczający. Poniżej zaprezentowano kilka cytatów obrazujących tę sytuację:

*„Z takim określeniem? Właściwie nie spotkałam się, jak do tej pory i w tym kierunku żeśmy jeszcze nic nie robili. Nie wiem, niech mi Pan bliżej określi może właśnie tą ewaluację i co to ma na celu?”*

*„Ja powiem tak, z ewaluacją, z tym słówkiem czy zjawiskiem, którego się tak naprawdę nie zgłębiało, spotkałam się wiele lat temu i było to enigmą. I powiem, że nadal stanowi swego rodzaju enigmę. To jest zjawisko [ewaluacja], które dotyka tylko niektórych jednostek czy obszarów ludzkich, które się tym konkretnie zajmują”*

*„Tak, ze słyszenia znam ten termin. Wiem, że powinienem coś takiego robić, stosować”*

*„(...) nie ukrywam, że nasze kompetencje, jeżeli chodzi o przeprowadzenie procesu ewaluacji też pozostawiają wiele do życzenia. Trzeba by się przygotować merytorycznie do tego, że siadamy i robimy ewaluację”*



*„Tylko jakby bardzo dobrze się stało, że Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej zajął się tą sprawą ewaluacji, bo my oczywiście tak, ułożyliśmy kwestionariusze ankiety, wypełnili nam uczestnicy, teraz robimy podsumowanie i teraz już wychodzą braki merytoryczne: no, nie za bardzo będziemy umiały do końca analizę przeprowadzić”*

Samą potrzebę ewaluowania podejmowanych działań dostrzegają zdecydowana większość przedstawicieli kadry zarządzającej pomocy społecznej, przy czym należy podkreślić, że nie wszyscy. Korzyści z prowadzenia ewaluacji nie widzieli zwłaszcza ci przedstawiciele kadry zarządzającej, którzy ewaluację utożsamiali wyłącznie z (dodatkową) oceną pracy pracowników czy jednostki. Poniżej znajduje się kilka cytatów świadczących o różnych postawach przedstawicieli kadry zarządzającej wobec ewaluowania działań podejmowanych w sektorze pomocy społecznej:

*„Dobrze by było, gdyby taka jednostka, średniej wielkości jak my na przykład, bo nie wiem, jak te małe ośrodki są w stanie z tym poradzić, czy duże jednostki, żeby miały od tego, powiedzmy, pracownika czy komórkę, która zajmowałaby się procesem ewaluacji. Ja bym na bieżąco wiedział czy to, co robimy jest w porządku. Natomiast jeżeli jest tak, że te małe ośrodki nie byłyby w stanie sobie z tym poradzić to musiałby ktoś to za nich zrobić, a ponieważ my też już w tej chwili nie mamy czasu na dodatkowe zajęcia typu ewaluacji, no to jakby ktoś chciał przyjść i zrobić nam ewaluację, to byłoby fajnie”*

*„Myślę, że takie kontrole, które mamy z naszej jednostki nadrzędnej, czy z innych jednostek [są wystarczające], nie sądzę, że jeszcze jakieś dodatkowe kontrole. Powiem Panu, że one dezorganizują pracę, jest to czynnik, powiedziałabym stresujący, a poza tym wie Pan co, ja już pracując tyle lat z pracownikami, potrafię ocenić każdego pracownika”*

*„Ja wiem czy jest taka potrzeba? Przecież żyjemy w społeczeństwie i wszyscy wiedzą co... jest rada, jest pan wójt i zawsze jeżeli jakieś na przykład byłyby uwagi czy coś no to w zasadzie są zgłaszane (...) Tak, że ja naprawdę nie widzę takiej potrzeby żeby to miało być aż tak oceniane bo naprawdę pracujemy zgodnie z ustawą, pracujemy, wszystkie zadania wykonujemy nałożone właściwie na ośrodki pomocy społecznej”*

Wielu z przedstawicieli kadry zarządzającej zadeklarowało, że zauważają wśród swoich pracowników zainteresowanie ewaluacją i powolny wzrost świadomości odnośnie korzyści płynących z jej stosowania, równocześnie podkreślali, że większość pracowników nie posiada wiedzy o ewaluacji. Według wielu respondentów brakuje jednak wśród pracowników uświadomionej potrzeby planowania i ewaluowania swoich działań. Świadczą o tym między innymi poniższe wypowiedzi:

*„Myślę, że nie ma jeszcze takiej świadomości potrzeby takiej systemowej ewaluacji. Nie zauważam tego”*

*„(...) wszyscy chcieliby zobaczyć, jak pracują? Czy to jest skuteczne, co podejmują? Natomiast nie jest to uświadomiona taka potrzeba”*

„Jest coś takiego, że to jest taki brak planowania działań przez pracownika socjalnego, ja to mówię z pozycji kierowniczej, że my mamy taki system pracy w ośrodku pomocy społecznej, że jeżeli mamy jakieś problemy, że jeżeli mamy jakieś informacje, jeżeli chcemy coś przekazać to się spotykamy wszyscy, czyli wszyscy pracownicy socjalni (...), w związku z tym na takich spotkaniach są omawiane pewne sprawy klienta, pracy socjalnej, planowania i tutaj z tym planowaniem to myślę, że pracownicy mają problemy. Jeżeli to są plany, to bardzo krótkoterminowe (...) Pracownik socjalny nie ma takiego wdrożonego systemu, co by planować sobie taki plan na cały rok”

„Jest taka bariera [wiedzy]. Ewaluacja jest tematem dość trudnym. Zwykle pracownicy, gdybym dziś dał ofertę, że jest szkolenie, boję się, że dobrowolnie nikt by się nie wpisał na taką listę (...) Ewaluacja [według nich] dotyczy kierownika i tylko kierownika i to kierownik powinien na takie szkolenia jeździć (...) Nie jest tak, że pracownicy to postrzegają, jako swój do końca problem. Koncentrują się na sprawach stricte merytorycznych, związanych z pracą w terenie czy z pracą z konkretnym klientem (...) Co do ewaluacji, jak na razie dostrzegam, że wolą lekko z daleka się trzymać”

„Rozmawiając tak w zawodowym gronie, to opinie są skrajnie różne. Zaczynając od osób, które uważają, że to [ewaluacja] jest zło konieczne, PO KL wymusza i trzeba robić. Do zupełnie przeciwnych opinii, z którymi ja się zgadzam, że faktycznie trzeba też myśleć, analizować, zwracać uwagę na efektywność działań, na to czy to przynosi jakieś rezultaty czy nie. Tak, że skrajnie różne opinie. To też zależy, jakie mają podejście do PO KL-u”

„To znaczy powiem na przykładzie swojej firmy, że to jest tak... kształtuje się pół na pół. Połowa pracowników nie widzi sensu oceniania i uważa to za zbyteczne, natomiast inni - tak i ja jestem w tej, że tak”

„Nie powiem, że to [ewaluacja] jest zawsze przyjmowane z jakimś entuzjazmem, bo ludzie są różni i różnie to przyjmują, bo niekiedy niektórzy odbierają tę ocenę jako kontrolowanie, wiem, że są również negatywne głosy na temat tego. Staramy się uświadamiać, nawet w rozmowach między sobą, że jest potrzebna”

Przedstawiciele kadry zarządzającej zwracali też uwagę na to, że zagadnienia związane z ewaluacją (tak wiedza na temat jej przeprowadzania, jak też świadomość korzyści z ewaluowania działań) są dużo bliższe pracownikom zaangażowanym we wdrażanie projektów systemowych realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, o czym mówili w następujący sposób:

„Myślę, że osoby, które realizują programy unijne, są do tego w jakiś tam sposób zmobilizowane o wiele bardziej, więc tutaj nazywanie tych rezultatów, odróżnianie twardych od miękkich, stało się dla nich takim chlebem powszednim i sama zwracam na to uwagę, nawet ostatnio określając cele programu dla ofiar przemocy, też się zastanawiałam nad tym, że czego możemy od takiego programu oczekiwać, jakie mogą sobie założyć cele (...)”

„Każdy, kto pisał wniosek w generatorze [wniosków] to wie, że choćby człowiek bardzo nie chciał, to musi zdefiniować cele, zdefiniować rezultaty, musi opisać, jak je będzie mierzył. Tak, że tutaj to nie może być żadnych niedociągnięć. To już jest na etapie przygotowania tak skonstruowane (...)”

*„Może tak w sposób naukowy, uniwersytecki nie [jest znana ewaluacja], ale (...) pracownicy projektowi tak. Oni są inaczej wyszkoleni i w ogóle inny rodzaj pracy wykonują. Dlatego to jest zupełnie coś innego. Natomiast jest różnica w postrzeganiu przez pracowników projektowych, a pozostałych pracowników. Oj duża różnica. Bardziej intuicyjnie tacy zwykli pracownicy socjalni. Natomiast projektowi wiedzą, że w ewaluacji na co dzień trzeba patrzeć, liczyć, sprawdzać. To jest inna metoda pracy”*

*„Ja myślę, że stopniowo [pracownicy] nabywają jakby tą wiedzę o tych korzyściach [ze stosowania ewaluacji] i z czasem przekonują się, że jednak są te korzyści, tylko tak stopniowo, uczestnicząc szczególnie przy tych projektach [systemowych]”*

*„Nie widzą potrzeby [prowadzenia ewaluacji] i nie do końca sobie uświadamiają. Ci, którzy są przy projektach [systemowych realizowanych w ramach PO KL], to przekonują się w miarę realizowania projektu. Przy pierwszym nie, ale już przy kolejnym. Osoby, które nie zajmują się projektami, nie widzą takiej potrzeby”*

Warto wspomnieć także, iż (najprawdopodobniej w wyniku silnego identyfikowania ewaluacji z projektami unijnymi), wielu przedstawicieli kadry zarządzającej pomocy społecznej definiowało ewaluację jako pewien finalny etap wdrażania jakiegoś projektu, silnie związany z podsumowywaniem jego efektów. Poniżej zaprezentowano kilka wypowiedzi uczestników definiujących ewaluację we wspomniany sposób:

*„Kojarzy mi się z pewnym podsumowaniem, zamknięciem, wyciągnięciem wniosku”*

*„Chociaż mi bardziej ewaluacja się kojarzy z takim podsumowaniem projektu. Mi się tak kojarzy. Ewaluacja – niby rozwijanie się... ale to z jakimś takim końcowym etapem czegoś się kojarzy”*

*„Z podsumowaniem, z wyciąganiem wniosków, z formułowaniem hipotez, zaleceń [kojarzy mi się ewaluacja]”*

Wielu przedstawicieli kadry zarządzającej podkreślało mocno, że zagadnienia związane z ewaluacją są nadal nowością w pomocy społecznej, a tym samym są nowością, zarówno dla pracowników, jak też niekiedy dla osób kierujących. Wiązali zazwyczaj pojęcie ewaluacji ze zmianami, jakie dokonują się w sektorze pomocy społecznej i instytucjach publicznych, takimi jak upowszechnienie kontraktów socjalnych czy wprowadzenie zapisów dotyczących tzw. kontroli zarządczej określonych przez Ustawę o finansach publicznych i wszystkimi innymi, które wiążą się, mówiąc skrótowo, z przenoszeniem akcentu z opieki społecznej na pomoc społeczną, kładzeniem nacisku na racjonalność, skuteczność oraz efektywność podejmowanych działań. W związku z tym, według przedstawicieli kadry zarządzającej, potrzebny jest czas oraz edukacja, aby wspomniane narzędzia czy metody pracy zostały w pełni zinternalizowane przez pracowników jednostek pomocy społecznej i wdrożone przez nich w ich codziennej pracy. Przedstawiciele kadry zarządzającej mówili o tym między innymi w następujący sposób:

*„Coś nowego zawsze wzbudza opór, dopiero później jest przepracowanie tego i zaczyna funkcjonować. Na razie to ewaluacja, kontrakt socjalny, który funkcjonuje też przecież w sumie od kilku lat, czy superwizja. To są nowe narzędzia, które jeszcze nie do końca są zasymilowane przez pracowników. Tak myślę”*

*„(...) zmienia się model pracy [w sektorze pomocy społecznej], wprowadza się nowe narzędzia i na razie cały czas to obrabiamy”*

*„Tak się to zbiegło, że wprowadzenie takich nowych narzędzi, jak ewaluacja czy superwizja, prawie idzie równo, torowo z innymi formami, czy innymi narzędziami, które wprowadzają inne ustawy, ale one zmagają w jednym kierunku, że mamy w tym momencie patrzeć na efektywność, czyli tak naprawdę nie na to, ile zrobiliśmy przebiegów pustymi taczkami, tylko faktycznie, co przewieźliśmy w tych taczkach, bo Ustawa o finansach publicznych teraz obliguje szefów jednostek do wprowadzenia takiej formuły kontroli zarządczej, która wielką troską będzie otaczała jakość i efektywność jednostki w osiągnięciu celów i zadań, więc to się dzieje, tylko potrzeba czasu”*

*„Jasne i teraz tak, z jednej strony Pan przychodzi i pyta o ewaluację, z drugiej strony audytor nas, zwłaszcza mnie, angażuje w kontrolę zarządczą, która ma dokładnie na takiej samej zasadzie działać, czyli wszystkie zadania mają być cały czas badane, jak są wdrażane, jak są realizowane. Szczerze mówiąc, dostaję w pewnym momencie schizofrenii. Z jednej strony to samo co robię nazywa się kontrolą zarządczą, a drugiej strony ewaluacją, bo to nie jest tak, że ewaluacja to znaczy kontrola zarządcza dotyczy wszystkiego poza tym co Pan wymienił, bo ona dotyczy wszystkich obszarów działalności jednostki...”*

W takiej sytuacji, nie budzi zdziwienia opinia przedstawicieli kadry kierowniczej, że znajomość zagadnień związanych z ewaluacją jest wyższa wśród pracowników młodszych, z których skądinąd, jak wynika z badania, bardzo wielu się dokształca biorąc udział w studiach podyplomowych, kursach specjalizacyjnych itd. Poniżej prezentujemy kilka cytatów obrazujących tę sytuację:

*„A powiem szczerze, że owszem, zmienia się też kadra pomocy społecznej. Dużo jest ludzi młodych, którzy przychodzą z zasobem tej wiedzy, ale w pomocy społecznej pracuje dużo jeszcze osób takich, które trzeba przekonać do tego”*

*„Nie wiem, jak teraz jest z kształceniem pracowników socjalnych i co tam mają w programie, ale ja jestem jeszcze z tej szkoły sprzed X lat i jak sobie swoje studia przypomnę, to coś tam, jakieś dwa zdania o ewaluacji były powiedziane i to wszystko (...) Przypuszczam, że może teraz się już to zmienia, ale na pewno różnica będzie między starszymi pracownikami, a nowymi. Jest to nowość w pomocy [społecznej]”*

*„(...) moja kadra jest taka pół na pół: osoby z dużym doświadczeniem i bardzo dużym stażem pracy i osoby nowe. I te nowe, tym nowym, łatwiej jest zaszczepiać takie rzeczy dlatego, że funkcjonują jakby w innej rzeczywistości”*

W związku z kwestiami poruszonymi do tej pory, warto zauważyć jeszcze dwa bardzo ważne aspekty. Powszechność zaangażowania jednostek pomocy społecznej z Małopolski w proces wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL (w Małopolsce realizuje je zdecydowana większość jednostek pomocy społecznej, tj. OPS i PCPR) oraz wiązanie kwestii ewaluacji z tymi projektami, jest z pewnością zjawiskiem pozytywnym, gdyż pozwala przypuszczać, że między innymi dzięki tym projektom, zagadnienia ewaluacyjne praktycznie zaistniały w obszarze pomocy społecznej. Równocześnie, z przeprowadzonych badań wynika, że wiedza o ewaluacji zdobywana w wyniku realizacji projektów systemowych

przez zaangażowanych w ten proces pracowników, niekoniecznie przekłada się na wzrost wiedzy wszystkich pracowników danej jednostki na temat ewaluacji, w tym na uświadomienie sobie przez nich korzyści płynących ze stosowania procedur ewaluacyjnych. Ponadto należy zauważyć, że sama wiedza na temat praktycznych aspektów związanych z prowadzeniem ewaluacji (na przykład wykorzystywanych narzędzi), nie oznacza automatycznie, że osoby ją posiadające akceptują potrzebę stosowania ewaluacji i dostrzegają korzyści mogące płynąć z ewaluowania podejmowanych działań. Należy podkreślić, że wśród wypowiedzi kadry zarządzającej jednostek pomocy społecznej Małopolski, znalazły się również wypowiedzi krytyczne wobec projektów systemowych pomocy społecznej realizowanych w ramach PO KL, w tym wobec prowadzonej w ich ramach ewaluacji (podnoszono, mówiąc ogólnie, kwestie nieefektywności systemu wdrażania projektów systemowych realizowanych w ramach PO KL, który powoduje, że nakłady, które instytucja ponosi, w związku z ich realizacją, zwłaszcza nakłady czasowe, osobowe, nie przekładają się na korzyści, jakie odniosą klienci pomocy społecznej z uczestnictwa w projekcie). Poniżej prezentujemy cytat, który oddaje tego typu opinie:

*„Szczere? Przerost formy nad treścią (...) mocno zbiurokratyzowane są projekty [z PO KL], zbyt dużo dokumentów, a tak naprawdę tych rzeczy, które służą, dużo mniej. Można by to znacznie lepiej, sprawniej i taniej zrobić, gdyby nie było tylu różnych trudności, które jakby te projekty wymuszają. Powiem, że jakby to skonfrontować i zestawić jeszcze z potężnymi pieniędzmi, jakie są jeszcze gdzieś tam przetwarzane w instytucjach, które wyżej działają, ale też związane z realizacją, nadzorem nad projektami, które się dzieją tutaj, to myślę, że jakby to zostawić, to nie wyjdą to fajne wskaźniki, bo się okazuje, że pewnie 70 albo 80 procent pieniędzy trafia do zarządzania projektem na różnym szczeblu, a do tych ludzi tak naprawdę ten strzęp, który zostaje po tym, jak się biurokracja zaspokoi”*

#### **5.3.4. Korzyści z ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej**

Jak już wspomniano, większość przedstawicieli kadry zarządzającej pomocy społecznej z województwa małopolskiego zadeklarowała, że ewaluowanie działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej jest korzystne. Należy przy tym zaznaczyć, że niekoniecznie respondenci uświadamiali sobie wszystkie korzyści płynące z prowadzenia ewaluacji. Co ciekawe, kilku respondentów przyznało, że znaczenie ewaluacji uświadomili sobie w trakcie wywiadów prowadzonych w ramach niniejszego badania. Równocześnie należy zaznaczyć, że zazwyczaj, za dużą znajomością zagadnień dotyczących ewaluacji, następowała relatywnie duża świadomość większości korzyści, jakie mogą się wiązać z jej stosowaniem w obszarze pomocy społecznej. Przedstawiciele kadry zarządzającej zwracali uwagę na to, że stosowanie ewaluacji może wpłynąć przede wszystkim na:

- zwiększenie celowości, skuteczności, racjonalności oraz efektywności działań podejmowanych w obszarze pomocy społecznej, w tym skuteczności i efektywności działań podejmowanych przez konkretnych pracowników pomocy społecznej, również inspirowanie rozwiązań innowacyjnych;
- poprawę wizerunku jednostki pomocy społecznej i wzrost prestiżu zawodu pracownika jednostki pomocy społecznej spowodowane między innymi możliwością dokonania rzetelnej i całościowej oceny efektów realizowanych przez nich działań. Podkreśliśmy w tym miejscu, że brak prestiżu zawodu pracownika socjalnego i konieczność zmiany tego stanu były mocno podkreślane przez kadre zarządzającą pomocy społecznej.

Poniżej przedstawionych zostało kilka wypowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej odnośnie korzyści płynących ze stosowania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej:

*„Na pewno jest to nam bardzo potrzebne, ponieważ pracujemy z ludźmi, którzy sobie w jakiś sposób nie radzą w swoich poczynaniach. Dlatego to już jest jeden obszar, w którym potrzebujemy jasno nazwać problem, odróżnić go od możliwości czy określić to, w jaki sposób przebiega naprawa tego problemu (...) Potrzebne jest to nam również do sprawozdawczości: odchodzi się tutaj, jak obserwuję sprawozdawczość, od właśnie wyłącznie liczbowego podawania kwestii pomocy społecznej, coraz więcej jest opisowego traktowania problemów (...)”*

*„Jeśli nie będzie takiej oceny, to w pewnym momencie się okaże, że planowane działania są takie i ktoś w pewnym momencie będzie je realizował, a tu się okazuje, że w połowie roku nie ma na to środków, nie ma na to czasu, nie ma w ogóle chętnych”*

*„(...) z pewnością jest wskazana w ramach polityki społecznej i niezbędna [ewaluacja], prawda, aby tworzyć nowe rozwiązania, aktualne do bieżących potrzeb, do bieżących problemów, bo nie można się po prostu opierać na pewnych utartych zasadach, standardach już gdzieś tam od wielu lat [funkcjonujących], tylko na bieżąco. Zmienia się sytuacja w pomocy społecznej i to jest na pewno niezbędne, aby tworzyć właśnie politykę społeczną adekwatną do danej sytuacji”*

*„Jest potrzebna [ewaluacja] dlatego, że przy ocenianiu wychodzą właśnie te złe strony, które można poprawić i wprowadzić inne elementy, które będą lepsze i znów sprawdzić i znów można podsumować”*

*„Myślę, że wszystkim po trochu, ale pewnie z innej perspektywy [przydaje się ewaluacja]. Kierownikowi, czy tam dyrektorowi po to, żeby też ocenić swoich pracowników w efektywności ich działania, natomiast pracownikom już pracującym z klientem też jak gdyby dla ukierunkowania się co robię najlepiej i co powinienem robić dalej, bo mam efekty - bo ktoś poszedł do pracy, bo ktoś zaczął szukać, bo - już takie przyziemne rzeczy, bo kobieta, która jest klientką, zaczęła dbać o siebie”*

*„Przede wszystkim [po to jest potrzebna ewaluacja], żeby te działania, ta pomoc była dostosowana do potrzeb tego człowieka, tej rodziny, żeby nie były to działania, które nie powodują rozwoju u tych ludzi, tej świadomości i zadowolenia i takiego rozwoju, no żeby no, nie byli takimi biorcami świadczeń, ale żeby praca socjalna i te działania mogły pomóc w życiu i żeby ta jakość życia była lepsza”*

*„Po pierwsze [przeprowadzając ewaluację] wiemy, czy udało nam się zrealizować zaplanowane działania w całości, czy też w części. Jakie były mocne strony wiemy, i które doświadczenia wykorzystać i jakie mieliśmy porażki. Na co zwrócić uwagę, żeby w przyszłości tych samych błędów nie popełnić. Możemy sobie porównać nakład pracy, ilość pracowników, ilość środków finansowych w stosunku do tego co osiągnęliśmy. Sobie analizujemy i wyciągamy wnioski”*

*„Na pewno wzrost, podniesienie jakości pracy, podniesienie skuteczności działań, podniesienie wizerunku organizacji, no takich stron jasnych [ewaluacji] jest bardzo wiele. Wzrost kompetencji pracowników, podniesienie prestiżu zawodu również”*

*„Mając świadomość tego, że nie wystarczy dawać rybę, tylko dobrze byłoby wędkę do ręki, jak to mówił klasyk, więc my jako pracownicy pomocy społecznej bylibyśmy zainteresowani, żeby mieć poczucie sensowności pracy. Że coś, co robimy, nie jest głupie; że nie robimy za zepsute bankomaty, które albo nie dają pieniędzy, albo dają za mało - nam jest to potrzebne. Żeby wiedzieć, w jaki sposób zmieniać swój system pracy, żeby ona była skuteczna, a nie było tylko rozdawanie pieniędzy czy innych środków. Oczywiście, służyło by to też mieszkańcom, którzy korzystają z pomocy społecznej. Z tym, że oni może nie mieliby tej świadomości, że ewaluacja to coś, co im pomaga. Natomiast przekładając to na lepsze efekty pracy, to też podniosłoby skuteczność udzielanej pomocy. Innym by to też służyło, bo owszem może ta praca nie byłaby taka jak dzisiaj, że powiedzmy przychodzi klient i bach! Do łapki trzy stówki, bo złożył dokumenty. On tych stówek nie dostanie, bo dostanie za miesiąc, może za dwa, ale w międzyczasie coś zrobi sam z siebie (...) a więc w jakiś sposób będzie włączony w system pomagania, w system uaktywniania w społeczeństwie, i jednocześnie integrowania tego społeczeństwa dla środowiska lokalnego, więc wówczas im to też pomoże. Więc tu bym przede wszystkim wymienił samych pracowników, którzy są zaangażowani w pomoc, im bardzo by ewaluacja pomogła w realizowaniu tej pomocy. Nie mieliby też świadomości, że robią coś bezsensownego, pomogłoby klientom. Natomiast w kontekście budżetu byłoby też korzystne. Okazałoby się wtedy, że „wycinamy” tych, którzy żyją z zasiłku, dla których jest to sposób na życie, a którzy mogliby sobie świetnie poradzić bez pomocy społecznej”*

*„Jest potrzebne, najbardziej by mogło służyć następnym kursantom, beneficjentom, żebyśmy mogli się pochwalić tym co zrobiliśmy do tej pory, efektami naszych działań. Pracownikom pewnie też bo by widzieli, że dzięki ich pracy coś udaje się osiągnąć”*

*„Gdzieś mi to umknęło, ale faktycznie właśnie zaprezentowanie na forum, że osiągnęliśmy to i to. Jeżeli te nasze działania są policzalne. To bardzo skutkuje. To co się rzadko zdarza. Jeżeli mieszkańcy, radni otwierają oczy, że to wy nie tylko pieniądze rozdajecie, tylko zrobiliście jeszcze to, czy tamto. W zupełnie innym świetle stawia OPS wtedy”*

*„Mi się wydaje, że zawód pracownika socjalnego niestety ma wpisane już takie ryzyko... może jakby taką niezbyt pochlebną opinię, że zawsze jesteśmy tak negatywnie oceniani i przez media i w ogóle, co nie zmienia faktu, że jeżeli człowiek dobrze wykonał swoją pracę, zgodnie z zasadami, ze swoim sumieniem... No to jak? Nie będziemy się przecież stawiać mediom, bo człowiek ani nie umie się z tym specjalnie wypowiedzieć nieraz. Dokumenty świadczą o tym, że jest jak jest. Musimy to wszystko opisywać i to jest nasz dowód na to, że robimy to czy tamto, ale generalnie jest tak, że zabierają, nie dają, wymagają itd. Nie wszyscy (...) Generalnie jednak pracownicy socjalni nie są lubiani”*

*„To znaczy powiem tak, że rzeczywiście bardziej uświadomiłam sobie wagę tej sprawy i tak dla swoich korzyści chyba poszerzę sobie wiadomości z tego zakresu też. Pozytywnie na mnie ta rozmowa wpłynęła, bo tak jak mówię uświadomiłam sobie pewne sprawy”*

Należy podkreślić w tym miejscu, że przedstawiciele kadry zarządzającej pomocy społecznej często podnosili w dyskusji kwestie negatywnego wizerunku jednostek i pracowników pomocy społecznej istniejącego w społeczeństwie czy kreowanego przez media. Z pewnością warto zatem podkreślać w wprowadzonych działaniach informacyjnych i promocyjnych dotyczących ewaluacji, że prowadzenie ewaluacji swoich działań przez jednostki pomocy społecznej, stwarza możliwość poprawy tego wizerunku poprzez dostarczanie społeczeństwu wiedzy o rzeczywistych efektach działań podejmowanych przez pracowników jednostek pomocy społecznej (między innymi dzięki dostarczaniu danych o uzyskiwanych tzw. miękkich rezultatach działań).

### 5.3.5. Zakres stosowania ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej

W opinii kadry zarządzającej pomocy społecznej, w małopolskich jednostkach pomocy społecznej, formalna ewaluacja dokonywana jest jedynie w obszarze oceny jakości pracy pracowników i to wyłącznie pracowników samorządowych. Ocena jakości pracy innych pracowników, zwłaszcza pracowników socjalnych, jest również prowadzona choć już w sposób nieformalny. Wspomnianej oceny dokonuje zazwyczaj kierownik jednostki poprzez obserwowanie efektów pracy pracowników. Nieformalnej ocenie podlegają także działania podejmowane w instytucjach, w tym ich skuteczność, terminowość oraz szkolenia, w których biorą udział pracownicy jednostki, przy czym ich ocena jest prowadzona niejako „na bieżąco”, najczęściej w czasie mniej lub bardziej cyklicznych spotkań pracowniczych. Odnośnie usług społecznych (takich jak np.: prowadzenie stołówek, noclegowni czy też usług opiekuńczych), nie jest prowadzona ewaluacja, a jedynie kontrola poprawności realizowania tych świadczeń, zwłaszcza jeśli gmina, miasto czy powiat zleca je innym instytucjom (np.: organizacjom pozarządowym). Warto jeszcze wspomnieć, że przedstawiciele kadry zarządzającej utożsamiali czasem ewaluację z superwizją czy monitoringiem. Poniżej prezentujemy kilka cytatów obrazujących tę sytuację:

*„Ocena jakości pracy? Na stanowiskach urzędniczych - jak najbardziej. Jeśli chodzi o pracowników socjalnych, to nie dzieje się to w taki formalny sposób, jak przy tej ocenie urzędniczej, ale jak najbardziej tak. Porównujemy sobie, są jakieś tam rejony pracy (...). Może nie dzieje się to w jakiś sposób formalny, że tam sobie coś notujemy, opisujemy, tylko na zasadzie bieżącej rozmowy, porównywania jakiegoś, każdy opowiada, co ma w pracy. Ja też mniej więcej widzę, co dziewczyny robią, jakie wywiady oddają. Tak. Jak najbardziej. Tylko nie w taki super sformalizowany sposób”*

*„Bez żadnych formalnych narzędzi, to już indywidualnie przy tym. Procedura u nas wygląda następująco, że pracownik socjalny, który opracuje dokumenty, przekazuje je do kierownika, po to, aby kierownik podjął decyzję i wtedy można mówić o tym, że następuje ocena wykonanej pracy przez pracownika”*

*„No oceniana jest jakość pracy poprzez bieżący nadzór merytoryczny nad pracownikiem socjalnym, nad produktem, który oni przekażą, wywiad środowiskowy, jak również jest oceniany [pracownik] na podstawie rozmów z klientami w opiece społecznej na temat jakości tej pomocy, która jest świadczona, czyli pośrednio jest też oceniona funkcja pracownika, czy klienci są zadowoleni, czy pracownik to osoba kompetentna, w każdej sytuacji, w której się znajdzie jest w stanie udzielić wsparcia. Jest to wtedy pozytywna ocena pracownika socjalnego”*

*„Tak, tak, tak, kilka razy w roku dokonujemy takiej oceny [jakości podejmowanych działań] i tak, jak mówię, ja przedstawiam pracownikom, co było dobre, co mi się nie podobało i wtedy każdy ma szansę wypowiedzieć się (...)”*

*„Ocena jakości pracy? Powiem tak, my mamy coś w rodzaju takiej mini superwizji. Oczywiście nie jest to taka superwizja, jaką ja bym sobie do końca wyobrażał, bo uważam, że powinien być zewnętrzny superwizor, który jak gdyby przyjrzał się też i wniósł swoje trzy grosze, spoglądając na to chłodnym okiem, takim z zewnątrz. Natomiast na razie odbywa się to tak, że jakby nawzajem się superwizujemy i podsumowujemy jakiś etap pracy naszej, więc ocena jakaś się odbywa. Kończy się to jakimś podsumowaniem, jakimiś wskazówkami do naszej pracy. Myślę, że analizujemy też jakość przetworzonych dokumentów. Jak to wygląda? Czy wyrabiamy? Czy nie wyrabiamy? Czy trzeba nad czymś pracować? Czy w jakiejś sprawie dopięliśmy sprawy na tyle dobrze, że nie trzeba z tym nic robić? Są takie działania”*



*„My mamy cykliczne spotkania pracownicze, jest to forma narady, ale połączona też z omówieniem bieżących problemów. Sprawdzenie na ile udało się zrealizować rzeczy, które zamierzaliśmy w jakimś ostatnim odcinku czasowym. Czyli na przykład od poprzedniej narady. Czy pewne rzeczy poszły do przodu, czy udało się zrealizować te zamierzenia? Czy są jakieś wymierne efekty tych działań, które zostały podjęte i na razie się to odbywa na zasadzie takich cyklicznych, średnio raz w miesiącu, odbywających się spotkań, narad z pracownikami”*

*„Nieformalnie tak [oceniają szkolenia]. Jakby na zasadzie własnych doświadczeń. Staramy się jeździć na szkolenia, które z oferty i które z doświadczeń naszych wynika, że wyglądają na bardzo atrakcyjne. Wiadomo, że już po jakimś tam czasie buduje się taki ranking firm szkoleniowych, które są słabe lub dobre i staramy się jeździć na te szkolenia, które gwarantują lepszą jakość, dobrą jakość wykładowców”*

*„[Oдноśnie usług społecznych] są prowadzone kontrole bieżące. Dlatego, że nasza gmina część zadań zleca organizacjom pozarządowym, też jednostkom kościelnym”*

*„Oceniamy to [usługi opiekuńcze] przy pracy socjalnej, w wywiadach. Ocenia się skuteczność pomocy, czy po prostu jest wystarczająca dla danej osoby. Czy jak jest osoba, która wykonuje takie usługi, no to przeprowadzamy również kontrolę. W sensie czy ta dana osoba zaspokaja potrzeby w danym zakresie. Na przykład usługi specjalistyczne, prowadzony jest dziennik wykonywanych usług i później pracownik socjalny w formie pracy socjalnej nanosi to na wywiad środowiskowy”*

Powszechnie ewaluacja w jednostkach pomocy społecznej dokonywana jest w przypadku projektów systemowych wdrażanych w ramach PO KL (choć należy zaznaczyć, iż zdarzyły się jednostki, które nie prowadzą ewaluacji w ramach projektu, a jedynie monitorują poprawność realizowanych w jego ramach zadań). Ewaluacja prowadzona jest głównie na podstawie rozmów z realizatorami i uczestnikami projektu oraz na podstawie ankiet ewaluacyjnych czy też różnego rodzaju testów. Przybiera zazwyczaj postać monitoringu, choć należy podkreślić, że większość respondentów deklaruowała, że na podstawie prowadzonych obserwacji wyciągane są wnioski, na podstawie których modyfikowane są przyszłe działania realizowane w projekcie czy też mają one wpływ na sposób realizowania kolejnych projektów. Ocena przeprowadzana jest najczęściej na początkowym oraz końcowym etapie wdrażania projektu, rzadziej również w trakcie jego trwania. O tym, w jaki sposób przebiegała już lub będzie przebiegała ewaluacja w ramach wspomnianych projektów, przedstawiciele kadry zarządzającej wypowiedzieli się w następujący sposób:

*„Pracownicy i uczestnicy - ostateczny beneficjent ewentualnie zgłasza nam, bądź też osoba, która prowadzi nam szkolenia, że jego zdaniem to nie wypala i czy można zmienić”*

*„(...) to było na zasadzie rozmów z beneficjentami. Najpierw w momencie przystąpienia tak jakby do projektu, a potem na końcu projektu, co się zmieniło, jakie były ich oczekiwania, co nimi kierowało, co im udało się osiągnąć, a co nie i tak samo były rozmowy z pracownikami, którzy prowadzili te osoby w projekcie, tak samo jakie są ich opinie, co się udało uzyskać, co się nie udało, ale to była taka ewaluacja dotycząca stricte projektu (...)”*

*„Ewentualnie, na pewno ewaluować będziemy cały projekt (...) Trzeba będzie zrobić jako podsumowanie”*

*„To właśnie, co zauważamy, co się nie sprawdziło, czego brakowało, co było kłopotem dla nas w realizacji projektu, no będzie skutkowało modyfikacją działań projektowych zaplanowanych na kolejne lata”*

Przedstawiciele kadry zarządzającej zwracali bardziej uwagę na problemy związane z wdrażaniem projektów systemowych w ramach PO KL, mniej natomiast byli zorientowani w zakresie problemów pojawiających się w związku z ewaluowaniem projektów (zazwyczaj za realizację projektu odpowiedzialni są specjalnie wyznaczeni pracownicy jednostek). Zwracano uwagę na następujące problemy czy obawy związane z wdrażaniem projektów systemowych w ramach PO KL:

- Obawa czy projekt zostanie poprawnie zrealizowany i rozliczony;
- Trudności powodowane przez zmienność zasad realizacji projektu w trakcie jego trwania;
- Trudności powodowane opóźnieniami w przepływach finansowych;
- Problemy związane z naborem uczestników do projektu.

Poniżej zaprezentowane zostały wybrane wypowiedzi respondentów na omawiany temat:

*„Jeżeli chodzi o te projekty systemowe, (...) jest obawa o to, że mogą te działania zostać zakwestionowane, może być taka sytuacja, że trzeba będzie zwrócić pieniądze, to jest taki lęk, który jest bardzo realny ale wiąże się to również z tym, że Jednostka Pośrednicząca bardzo często zmienia zasady. To jest dla nas tak, że są zasady i później te zasady już nie obowiązują, a na etapie składania wniosków były inne zasady, w trakcie są inne zasady, trzeba to wszystko poprawiać (...) Ja nie mówię, że zasady są przewrócone o 180 stopni, ale te zasady, które były na dzień składania wniosków, są różne od tych, które są w trakcie realizacji. Później są problemy też z tą kwalifikowalnością wydatków”*

*„Negatywne mamy odczucia, to myślę, że niespójność przepisów, cały czas się z tym boksujemy i takie nieczytelne pewne zapisy pozyskiwania środków czy ich zmienianie w trakcie ich realizacji - mówię o projektach [systemowych] (...) ponieważ tak naprawdę to my dzisiaj wiemy, że takie są przepisy, a jutro się okazuje, że to co robiliśmy to jest wszystko źle i trzeba przepisywać, zmieniać, inaczej przeliczać i to tak jakby burzyło całą naszą pracę (...)”*

*„(...) przeważnie te projekty wszystkie, są to dotacje, które też nie spływają tak jak powinny, więc pracownik ten jest narażony na obawę, czy te środki będą, a już realizacja danych projektów jest czasami w trakcie, a te środki też różnie spływają. Tutaj może być taka obawa, i dla pracownika, i dla kierownika i dla całej jednostki, dlatego, że jednostka naraża, tak jak w przypadku tych projektów [systemowych], naraża gminę”*

*„Drugą rzeczą, która bardzo nam utrudnia pracę z projektem [systemowym], to jest sposób, w jaki są te wnioski realizowane przez WUP. Myślimy wnioski składali zgodnie z terminami, wnioski były długo analizowane, rozpatrywane, umowa została podpisana dopiero w maju, pieniądze - w czerwcu [otrzymaliśmy], pół roku minęło. I w drugim pół roku trzeba zmieścić wszystkie te działania, które wiążą się z wydatkowaniem dużych środków. Robi się to na wariata, do tego nam się nałożyły takie nieprzewidziane sytuacje, jak powódź, w związku z tym zadania projektowe przesunęły nam się o dwa miesiące”*

*„(...) przy na przykład naborze do projektów, jedni są chętni, inni są chłodni, jeszcze inni są wręcz negatywni, że takie projekty nic nie dają, bo oni by chcieli mieć gotowy produkt, żeby za tydzień mieć na przykład konkretną pracę, którą lubi, prawda? (...) To jest więc taka negatywna ocena tych szkoleń, dlatego też, że gros osób uczestniczyło już w różnych projektach realizowanych przez urząd pracy, prawda? Ludzie są już z takim nastawieniem, że jak już urząd pracy je realizuje to na pewno później będzie ta praca. No i tu pracy nie było i jak ich do kolejnego projektu bierzemy ... to wtedy też są tacy negatywni”*

*„Też tutaj jest obawa na przykład (...), że klienci nasi też są po prostu oporni, więc żeby realizować ten projekt, to pracownik socjalny ma takie po prostu obawy, czy ta osoba nie wycofa się z tego projektu, bo też bywa tak czasem. Te osoby są różne, nawet do projektu czasami jest ciężko przekonać taką osobę, żeby brała udział i jaki ten projekt ma cel, co mu to pomoże, a oni czasami reagują różnie. Czasami nawet obawiam się znając inne opinie, że ciężko jest z klientami, brakuje u nich tej systematyczności i nie są tacy obowiązkowi, na godzinę, że mają zgłosić się, czy na takie szkolenia (...).”*

### **5.3.6. Ewaluacja w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej**

Przedstawiciele kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej z województwa małopolskiego orientowali się dobrze w zakresie zapisów w lokalnych strategiach rozwiązywania problemów społecznych (znacznie lepiej niż pracownicy jednostek pomocy społecznej i lepiej też niż w przypadku zapisów w projektach systemowych PO KL). Wielu z nich jest zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie omawianych strategii. Sporządzone dokumenty strategii mają w większości pożądany dla tego typu dokumentów kształt, tzn. zostały w nich określone cele, zadania do zrealizowania oraz wskaźniki (tych brakuje w niektórych strategiach) a także posiadają zapisy określające sposób monitorowania strategii. Monitorowanie strategii opiera się zazwyczaj na zbieraniu informacji od instytucji zaangażowanych w jej realizowanie i obejmuje informacje dotyczące stanu realizacji zaplanowanych zadań. Często za monitorowanie strategii odpowiedzialni są właśnie przedstawiciele kadry zarządzającej pomocy społecznej. W ramach systemu monitorowania strategii organizowane są spotkania przedstawicieli instytucji zaangażowanych w jej wdrażanie – najczęściej spotkania takie odbywają się 1 – 2 razy w roku. Ich tematem jest stan realizacji zaplanowanych działań, powody opóźnień w realizacji określonych zadań, charakter działań naprawczych, które powinny zostać podjęte. Lokalne strategie rozwiązywania problemów społecznych zawierają zatem raczej zapisy o trybie ich monitorowania, ewentualnie aktualizowania, nie zaś szerszego ewaluowania. Warto podkreślić, iż niektórzy przedstawiciele kadry zarządzającej mieli świadomość tego, że wdrażana strategia rozwiązywania problemów społecznych jest lub też może być narzędziem służącym ewaluowaniu działań podejmowanych w całym obszarze pomocy społecznej w danej gminie, mieście czy powiecie. Poniżej zaprezentowano kilka wypowiedzi respondentów na ten temat:

*„Narzędziem, które służy ewaluacji [działań] jest strategia rozwiązywania problemów społecznych w moim poczuciu, bo to jest kwestia taka, że wyznaczamy sobie jakieś cele, wyznaczamy terminy, wyznaczamy wskaźniki, później monitorujemy programy, które są wdrażane bez względu na to czy są to programy koordynowane przez nasz ośrodek, czy to są programy realizowane przez Gminną Komisję Rozwiązywania Problemów Alkoholowych. Procedury, które sobie opracowaliśmy na przykład chociażby w zakresie dożywiania”*

*„(...) prowadzimy strategię, która została podjęta w gminie. To akurat my realizujemy wszystkie zadania (...) na obszarze pomocy społecznej. To my organizujemy spotkania jako ośrodek pomocy społecznej z osobami, które biorą udział i realizują tą strategię na terenie naszego miasta, to my oceniamy, to my zbieramy wszystkie sprawozdania, zmiany wprowadzamy i to wszystko, to akurat to my jako ośrodek realizujemy, w związku z tym tu jest możliwość takiej oceny co się dzieje, co osiągnęliśmy, czego nie mogliśmy osiągnąć, a co jest powodem tego, że nie możemy osiągnąć”*

*„Przez stałą obserwację [monitorujemy strategię], nie tylko obserwację, tylko pracę z tymi podmiotami, które uczestniczą i biorą czynny udział w tej strategii. Nasze spotkania, tym bardziej, że wymieniamy i zarówno słownie i pisemnie takie informacje co, jak, które zadania zostały zrealizowane, które zadania nie zostały zrealizowane i wtedy mamy taki obraz: a dlaczego nie zostały zrealizowane, jaki jest powód braku realizacji takiego zadania, czy to są wpływy finansowe, czy organizacyjne i odkąd została wprowadzona strategia, to my ją cały czas realizujemy i monitorujemy dokładnie”*

*„Tak, znajduje się zapis jak? na jakim etapie? strategia jest realizowana, dlatego odbywają się spotkania. My tak naprawdę, w ciągu roku są takie dwa spotkania robocze, na początku roku i pod koniec roku w momencie, kiedy się tworzy budżety. Jest to taka nasza, takie nasze celowe działanie, żeby zobaczyć, co można zrealizować na początku roku, a później pod koniec jakie są efekty, a również, co możemy wprowadzić do budżetu, bo to jest taki okres wrzesień, październik, kiedy tworzą się budżety w gminach. W związku z tym, jeżeli są jakieś zadania, które w międzyczasie wychodzą, czy uważamy, że powinny być zrealizowane, albo przez nas, albo przez inne wydziały czy organizacje, czy mogą być zrealizowane czy warto, czy nie warto, czy jest możliwe ujęcie ich w nowych budżetach na następny rok, bo wtedy są takie plany budżetowe”*

Przedstawiciele kadry zarządzającej wspominali o następujących trudnościach czy też niedociągnięciach pojawiających się w kontekście opracowywania i wdrażania lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych:

- Brak wiedzy dotyczącej zasad opracowywania tego typu dokumentów;
- Brak środków finansowych na zrealizowanie szerszych badań czy analiz potrzebnych do dokonania diagnozy sytuacji;
- Brak jasnego systemu wdrażania strategii – zwłaszcza niedookreślenie kwestii odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych instytucji zaangażowanych w jej wdrażanie oraz brak wskazania konkretnych źródeł finansowania strategii.

Poniżej zaprezentowano kilka wypowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej na temat trudności związanych z opracowywaniem i wdrażaniem lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych:

*„Zostały zawarte cele [w strategii], zostały zawarte zadania, zostały zawarte osoby, instytucje, które są odpowiedzialne za realizację. Nie zostały zawarte wskaźniki, na podstawie których... tak jak mówię – ja jestem twórcą teje strategii, to był rok 2007 czy tam nawet wcześniej nieco, kiedy ja dokonywałam opracowywania tego na zasadzie takiej na ile byłam wydolna i byłam w stanie, nie posiadając wiedzy i umiejętności tworzenia takiego dokumentu. Na ten moment przymierzamy się do zmiany tej strategii i rozbudowy jej na lata do 2020 i myślę, że wtedy ona będzie miała takie kształty o jakich Pani mówi. (...) dokonuję pewnego takiego oglądu merytorycznego i sprawozdania później, nazywając to później ewaluacją. Ale wiem też, że to ewaluacją tak naprawdę nie jest. Bo nie jest to doprecyzowane i ukonstytuowane, skonstruowane tak, jak powinno być. Zrobiłam to tak jak umiałam, nie umiem tego robić po prostu”*

„Jakieś środki na przeprowadzanie okresowych badań, ewaluacji zjawisk społecznych, służących realizacji strategii, żeby można było naprawdę zrobić (...) To, co ja mówiłem - skąd zbieramy informacje. No oczywiście, możemy się zwrócić do na przykład: do miejskich ośrodków pomocy społecznej, żeby nam przestali te swoje sprawozdania (...) Ale przecież to są tylko klienci pomocy społecznej, którzy poszli do ośrodka pomocy społecznej. A co z pozostałymi, którzy tam nie dotarli? Trudno to nazwać całkiem obiektywnym źródłem informacji, czy narzędziem, prawda? Bo nie ma na to środków”

„Jeżeli chodzi o strategię, to dotyczy co najmniej kilku jednostek lokujących się na terenie miasta, w odniesieniu, do których ja nie mam, że tak powiem decydenckich właściwości i nie mogą sobie pozwolić na takie wtręty na zasadzie: pokaż, zrób, wykonaj, przedstaw itd.”

„[Ewaluacja strategii] powinna być wykonywana przez wyodrębnioną osobę, która powinna czynić pieczę nad tym na okrągło, a ja się zabieram raz w roku tak, żeby było to zrobione (...)”

„Jedynego czego może tutaj [w strategii] brakować, to nie ma tutaj nic powiedziane o kosztach, nie wiadomo skąd na to pieniądze bierzemy. Czy to profilaktyka antyalkoholowa czy to jest PO KL czy to może być zadanie własne, jakieś tam rządowe. To już by była taka całość”

„Powiem najpierw, że strategia nie była przygotowywana przez jakichś specjalistów. Była ona przygotowywana przez nas, czyli wszystkie materiały do strategii, całą diagnozę staraliśmy się tutaj wspólnymi siłami stworzyć i przygotować, przy współpracy również z pracownikami Urzędu Gminy, którzy udostępniali nam dane, ewentualnie z powiatem, gdzie Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie pomagało nam pozyskać dane porównawcze do innych gmin, bądź do zgromadzonych w powiecie. Być może, że ta diagnoza nie jest w pełni taka, jak zakładaliśmy. Mieliliśmy taką dokładną diagnozę zrobić, ale nie zawsze mieliśmy możliwość pozyskania tych wszystkich informacji tak dokładnie”

### 5.3.7. Bariery w stosowaniu ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej

Bariery związane z prowadzeniem ewaluacji w obszarze pomocy społecznej identyfikowane przez szefów jednostek pomocy społecznej z Małopolski można podzielić na dwa główne typy. Pierwszy typ to bariery, które można nazwać kompetencyjnymi – wynikają one z niepełnej wiedzy czy kompetencji pracowników i przedstawicieli kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej dotyczących ewaluacji, w tym z braku powszechnej świadomości korzyści płynących z ewaluowania podejmowanych działań. Opinie kadry zarządzającej na ten temat zostały zaprezentowane w na początku rozdziału prezentującego wnioski z badań z kadrą zarządzającą pomocy społecznej, przy okazji omawiania stopnia znajomości ewaluacji wśród kadry zarządzającej i pracowników pomocy społecznej.

Nieco odmiennym typem barier są ograniczenia związane z warunkami funkcjonowania wielu jednostek pomocy społecznej. Przedstawiciele kadry zarządzającej wielu jednostek, zwłaszcza mniejszych, kładli na nie bardzo duży nacisk. Według nich największą przeszkodą na drodze do szerszego wprowadzenia ewaluacji w tych jednostkach jest brak czasu na dokonywanie ewaluacji działań. Problem ten powiązany jest ściśle z brakami kadrowymi oraz, co za tym wszystkim idzie, z przeciążeniem pracowników obowiązkami zawodowymi. Jest też ściśle związany z brakiem środków finansowych na prowadzenie ewaluacji (brakiem możliwości zatrudnienia pracownika, który zajmowałby się ewaluacją, brakiem możliwości wynajęcia komercyjnej firmy ewaluacyjnej, brakiem środków finansowych na przeprowadzanie szerszych badań na potrzeby diagnozy sytuacji społecznej).

Ważną barierą, na którą zwróciło uwagę kilku przedstawicieli kadry zarządzającej są także ograniczenia związane z zapleczem infrastrukturalnym, którym dysponują jednostki. Nacisk na te ograniczenia kładli zwłaszcza przedstawiciele kadry zarządzającej mniejszych ośrodków pomocy społecznej. Warto podkreślić, że szefowie tych jednostek wskazywali, że wspomniane czynniki uniemożliwiają często nie tylko prowadzenie oceny jakości działań, ale też odbijają się negatywnie na samej efektywności podejmowanych działań - wspomniane ograniczenia warunkują w pewien sposób zakres działań, jakie może podjąć na przykład pracownik socjalny w stosunku do danego klienta pomocy społecznej. Wybiegając nieco wprzód zaznaczmy, iż w takiej sytuacji, może się zdarzyć, że pracownik nie będzie w stanie podjąć działań skutecznych wobec danego klienta, nawet pomimo wiedzy wyniesionej z ewaluacji na temat tego, jakie działania podjąć powinien. Poniżej zaprezentowano wybrane wypowiedzi respondentów na omawiany temat:

*„Ja myślę, że my sobie tego nie uświadamiamy i nie widzimy takiej konieczności [prowadzenia ewaluacji] ze względu na... To znacząco odrzucamy to, ze względu na to, że i tak nam się przywali kolejny kawałek pracy do wykonania. Bo ta ocena nie będzie polegała na tym, że my sobie pracujemy, a ktoś tam patrzy na nas kamerką, nagrywa nas i nas ocenia. Tylko my musimy włożyć kolejny wkład pracy ku temu, żeby oceniający miał wynik”*

*„Spory opór jest w tej materii. Sama sprawa ewaluacji jest czasochłonna, no i wymaga dodatkowych nakładów czasowych, a czasu, tak jak powiedziałem, nam brakuje na zwykłe sprawy (...) Chcąc coś dobrze zrobić, dobrze omówić, dobrze podsumować i mądrze wytyczyć kolejny cel do realizacji, trzeba poświęcić temu wiele czasu...”*

*„Tylko tak naprawdę, z perspektywy tego, jak ja patrzę, jak to wygląda w małych gminach, to na nią [ewaluację] nie ma tak naprawdę do końca czasu, nie ma też wypracowanych, jak gdyby dobrych praktyk w tym zakresie, w zakresie, na obszarze nie wiem całej gminy (...)”*

*„Nie ma na to ludzi, żebym ja tutaj zatrudniła ewaluatora, który będzie tutaj siedział, zajmował tylko tą działką i wszystko to fajnie opracowywał, cały ten proces ewaluacyjny mi tutaj wdrażał. Nie ma na to kasy, bo ja nie mam kasy na przykład, tak jak mówię na kadrową, czy na prawnika, którzy są bardzo potrzebni w tym momencie, czy na psychologa, bo zatrudniamy go tylko na umowę zlecenie”*

*„Bariery ograniczają potrzeby, to jest prawda i trudności jakie są powodują, że człowiek się zamyka przed nowościami. Natomiast mam świadomość, że tak jak rozmawiałem z nimi [pracownikami], oni chcieliby pracować inaczej, chcieliby, aby ich praca miała sens. Żeby wiedzieli wyniki swojej pracy i żeby mieli świadomość, że dobrze pracują. I na pewno byliby chętni, aby tę wiedzę swoją powiększyć. Tylko tak jak mówię - gdyby mi dzisiaj przyszło wystąpić na ekstra szkolenie, w ekstra warunkach to miałbym problem jeśli chodzi o czas. Pomijam oczywiście względy finansowe, że to by musiało kosztować”*

*„Problem [w związku z możliwością prowadzenia ewaluacji] leży wszędzie. Tworzy się złe ustawy lub nie chce się tworzyć. Od kilku lat domagamy się ustawy o zawodzie pracownika socjalnego. Zła ustawa o pomocy społecznej. Od tego trzeba zacząć. Brak systemowych unormowań i regulacji”*

*„Czyli kwestia administracji i tego podziału zadań [jest barierą]. Jeżeli będzie coraz więcej działań, a mniej pracowników... Coraz więcej zadań jest w pomocy społecznej. Jeśli idą zadania za tym, by służył i pieniądze za tym. A zadania są delegowane, a pieniędzy coraz mniej”*

*„(...) gdyby na przykład tak jakiejś firmie zewnętrznej zlecać jakieś działania związane z ewaluacją, to oczywiście jest to jakiś dodatkowy nakład środków i nie zawsze, a raczej częściej nie stać ośrodków pomocy społecznej na to, żeby takie zadania zlecać na zewnątrz. Niemniej jednak myślę, że byłoby to celowe”*

*„Czasami to jest tak, że nawet jak byśmy chciały kogoś zaktywizować, komuś pomóc zawodowo, czy na innym polu, ale tych możliwości takich na zewnątrz... Nie ma zaplecza, żadnego... Nie ma zaplecza, bo nawet jak byśmy chciały wysłać, czy do terapeuty do psychologa, nie ma tych możliwości, tego zaplecza. To jest duże ograniczenie dla nas. Tu się w pewnym punkcie zatrzymuje ta pomoc i nie ma dalej tych możliwości”*

*„Najgorzej z infrastrukturą dlatego, że (...) nie mamy zasobów, żeby na przykład na terenie gminy (...) stworzyć czy jakiś dom powiedzmy dziennego pobytu dla ludzi starszych (...) czy nawet dom pomocy, bo teraz wiadomo społeczeństwo się starzeje, no to mamy problem”*

*„Niechęć to może tutaj ze względu na przykład, że cały zespół stara się wykonywać jakieś tam zadanie czy pracuje bardzo dobrze z rodziną, ale na przykład nie wszystkie ośrodki mają jednakową możliwość skorzystania z bazy, w ogóle z narzędzi. Jeżeli są to środowiska wiejskie to wiadomo, że tych instrumentów takich mamy dużo mniej, niż na przykład miasta i po prostu tutaj czasami jest to takie, że zniechęca pracownika, bo nie mamy takich możliwości”*

Pewne bariery na drodze do upowszechnienia ewaluacji w pomocy społecznej mogą także stanowić obawy żywione przez pracowników wobec ewaluacji. Jedną z głównych obaw, była w opinii przedstawicieli kadry zarządzającej, obawa pracowników, że zostaną obciążeni dodatkowymi obowiązkami, co wiąże się ściśle z kwestiami poruszonymi powyżej (brakiem czasu, przeciążeniem obowiązkami). Innymi obawami są według badanych przedstawicieli kadry zarządzającej: obawa przed ujawnieniem ewentualnej nieskuteczności działań podejmowanych przez pracowników, możliwość poniesienia negatywnych konsekwencji przez osoby zaangażowane w realizację ewaluowanych działań, a także niechęć pracowników wobec dodatkowego nadzorowania i kontrolowania ich pracy. Poniżej przytoczonych zostało kilka wypowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej na temat ewentualnych obaw związanych z prowadzeniem ewaluacji w sektorze pomocy społecznej:

*„Pierwsze, co mi przychodzi do głowy, dlaczego boimy się ewaluacji, że generalnie gdybym była pracownikiem socjalnym, bałabym się, że ta ewaluacja będzie czymś co będzie służyło kierownikowi, do tego żeby oceniał moją pracę, czy jestem efektywnym, wydajnym pracownikiem”*

*„Ja myślę, że (...) obawa przed dodatkowymi obowiązkami, przed tą oceną, która mogłaby skutkować dla nich właśnie jakimiś zmianami w tym, w czym czują się bezpiecznie (...) Inaczej, każdy się czuje zagrożony. Ze względu na sytuację na rynku pracy (...)”*

*„Wydaje mi się, że te obawy mogą wynikać ze sposobu zarządzania i sposobu oceniania pracowników i relacji między pracownikami, kierownictwem. Jeżeli jest sposób zarządzania bardzo autorytarny, to mogą się obawiać – o kurcze, coś tam mi nie wyszło, będzie kiepsko. U nas bardziej taki partnerski sposób zarządzania preferujemy. W związku z tym, jeżeli coś nie wychodzi, to się cieszymy, że ktoś to zauważył i że możemy to poprawić”*

### 5.3.8. Warunki prowadzenia ewaluacji w pomocy społecznej w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej

Adekwatnie do identyfikowanych zagrożeń, przedstawiciele kadry kierowniczej małopolskich jednostek pomocy społecznej formułowali warunki, których spełnienie ułatwiłoby czy nawet umożliwiło ich zdaniem „zaszczepienie” ewaluacji w rzeczywistości małopolskich jednostek pomocy społecznej. Niezbędnym czynnikiem jest według nich wypromowanie samej ewaluacji jako specyficznej metody pracy wśród pracowników oraz kadry kierowniczej jednostek pomocy społecznej, zwłaszcza poprzez przekazanie im pełnej i rzetelnej wiedzy na temat ewaluacji oraz uświadomienie korzyści płynących z jej stosowania. Bardzo ważną rzeczą, na którą zwracali uwagę kierownicy niektórych jednostek pomocy społecznej w kontekście warunków wdrożenia procedur ewaluacyjnych do systemu pomocy społecznej, była również konieczność kształtowania odpowiednich postaw wśród pracowników pomocy społecznej - postaw pracowniczych dostosowanych do funkcjonowania w zmienionym systemie pomocy społecznej (w tym kształtowanie innowacyjności, asertywności, zdolności przywódczych). Nieco innym choć również ważnym czynnikiem, na który zwracali uwagę kierownicy jednostek pomocy społecznej, był również postulat, by wyniki prowadzonej ewaluacji były wykorzystywane w systemie motywowania pracowników, na przykład były podstawą przyznawania premii. Poniżej prezentujemy kilka wypowiedzi respondentów na omawiany temat:

*„Zachęcić [do prowadzenia ewaluacji], to myślę, że pokazując te efekty, znaczy – pokazując celowość ewaluacji. Po co to robimy i dokładnie, żebyśmy zrozumieli na każdym szczeblu”*

*„Tak, jak zaczęłam mówić, na początku przy robieniu tych projektów socjalnych, ci, którzy wiedzą co to jest projekt, cele, rezultaty, ewaluacja, nie mają z tym problemu. Nie traktują tego jako coś dodatkowego, utrudniającego i zagrażającego, więc to jest kategoria kompetencji. To jest kwestia postaw”*

*„Jak mówiłam, nie ma wiedzy na temat ewaluacji, na temat jej słuszności, konieczności, skuteczności itd.”*

*„Czego oczekujemy od samorządu województwa? Nie wiem, na ile często spotyka się z kadrą kierowniczą, bo myślę, że od tego trzeba by było zacząć, a później przejść na pracowników, po to żeby wskazać pozytywne efekty, czy pozytywne strony całej ewaluacji, żeby wykazać takie wymierne efekty tego, że warto”*

*„Powieм, niestety nie zawsze jest tak, że się uświadamia pracownikom socjalnym, że to nie jest zawód prosty i urzędniczy, tylko tak naprawdę pracownik socjalny to lider zmiany. Nie może być nim ktoś, kto sam nie jest zdolny do zmiany”*

*„Tu pracownicy socjalni nie mają świadomości tego, że jeśli oni nie będą rzetelną pracą pracować na prestiż to nikt im tego prestiżu nie da. Po prostu nie ma takiego wyjścia, żeby zadekretować, że pracownik socjalny ważny jest. Muszą się wykazać w środowisku. Wykazać działaniem, skutecznością, rzetelnością”*



*„(...) natomiast od trzech lat prosimy (...) naszych pracowników socjalnych (...) o to, żeby uświadomili sobie, że próbują dokonać zmiany. Żeby rzecz opisali sobie w kategoriach projektu, czyli jakie deficyty i problemy, co chcą zmienić, czyli jakie cele i jakimi działaniami, a potem oprócz standardowo oczekiwanego budżetu próba dokonania ewaluacji i tego stopnia osiągnięcia celu i tu wyraźnie widać, że dla jednych pracowników ewaluacja jest pojęciem i działaniem zinternalizowanym, uświadomionym, poznanym, a dla innych jest pojęciem obcym, tak postrzegają to w rodzaju szamaństwa. Jeszcze jeden dokument, który trzeba sporządzić po zakończeniu projektu. Ale próbujemy edukować (...) Żeby nabrali świadomości, że nie działa się dla działania, ale dla jakiegoś celu”*

*„Chodzi o jakość pracowników odpowiednich, którzy muszą być zmotywowani. Musi być wiedza, status odpowiedni, odpowiednie narzędzia, wynagrodzenie”*

*„Na pewno Ustawa o Pomocy Społecznej prosi się o zmianę przepisów. Wprowadzenie ustawy o zawodzie pracownika socjalnego w końcu, żeby wzmocnić status pracownika socjalnego, żeby unormować jego funkcjonowanie tak i też jak gdyby przysporzyć mu trochę więcej prestiżu (...)”*

Istotnym warunkiem upowszechnienia ewaluacji w jednostkach pomocy społecznej jest również stworzenie im niejako warunków technicznych do jej prowadzenia: muszą dysponować one odpowiednio liczną i wykształconą kadrą kierowniczą, która będzie miała czas na prowadzenie ewaluacji w zakresie swoich obowiązków służbowych. To z kolei będzie możliwe według respondentów jedynie w sytuacji, w której jednostki pomocy społecznej skupią się na wykonywaniu zadań związanych wyłącznie z pomocą społeczną, to znaczy ograniczone zostaną zadania spoza Ustawy o pomocy społecznej, które obecnie są cedowane na ośrodki pomocy społecznej (świadczenia rodzinne, zasiłki alimentacyjne, stypendia z oświaty). Ponadto konieczne są uregulowania prawne, zwłaszcza powstanie ustawy o zawodzie pracownika socjalnego. Jednostki pomocy społecznej muszą również dysponować odpowiednimi zasobami finansowymi na prowadzenie badań ewaluacyjnych. Dopiero w takich warunkach będzie możliwe wdrażanie nowoczesnego modelu pracy w sektorze pomocy społecznej, obejmującego również ewaluację. Dodatkowo jednostki pomocy społecznej powinny mieć również możliwości techniczne by wcielać rekomendowane w wyniku badań ewaluacyjnych działania. Poniżej prezentujemy kilka wypowiedzi obrazujących poruszane zagadnienia:

*„Natomiast, generalnie żeby ośrodki pomocy społecznej mogły wejść w obszar ewaluacji i zająć się ewaluacją, to muszą mieć warunki do tego, żeby zgodnie z ustawą realizować swoje własne zadania: właściwa liczba pracowników, w przeliczeniu nie na dwa tysiące mieszkańców, tak jak jest to w ustawie, ale maksymalnie 30-40 środowisk na pracownika socjalnego. Muszą mieć czas na pracę socjalną z tymi ludźmi i wtedy też muszą być warunki, żeby wygospodarować część czasu na przykład na superwizję i na proces ewaluacyjny (...) Na to są potrzebne finanse”*

*„Występuje chaos w pomocy społecznej. Jeżeli się nie wzmocni statusu pracownika socjalnego i pozycji społecznej to nie można mówić o dobrze pojętej ewaluacji. Projekt jest „od do”, tu możemy mówić o ewaluacji. Pomoc społeczna jest „workiem” do którego cały czas się coś wrzuca. Zmieniają się zadania, dokłada się je. Jest problem finansów, nie ma czasu na ewaluację”*

*„Dlatego, jeżeli mówimy o stworzeniu warunków do ewaluacji i mówimy o tym, jakie bariery trzeba zlikwidować, żeby się stało lepiej, żebyśmy mogli pracować, to żebyśmy - tak jak powiedziałem wcześniej - realizowali ustawę o pomocy społecznej, na właściwych warunkach (...)”*

*„(...) też my musimy mieć odpowiednie środki, żeby tak naprawdę tworzyć bazę warsztatową ku temu, żeby wyjść do ludzi i zaoferować im coś. Bo jak pracownik socjalny się dowie, że to działanie, które podejmuje w odniesieniu do tego, tego, tego, jest nieskuteczne. To weź i to zmień. Ale jak to zmienić, jak my nie mamy żadnej możliwości (...)? Nie pošlemy ludzi do Krakowa, bo ich na to nie stać, żeby tam wzięli udział w terapii pracy nad sobą, w terapii rodzinnej na przykład, którą tutaj nie za bardzo dysponujemy. Tak to wygląda z perspektywy takiego małego ośrodka z takiej dużej wsi, jak nasza”*

### 5.3.9. Wskazane formy wsparcia w prowadzeniu ewaluacji w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej

Przedstawiciele kadry zarządzającej deklarowali między innymi zapotrzebowanie na opracowanie pewnego modelu prowadzenia ewaluacji, choć równocześnie podkreślali potrzebę by ewaluacja została wprowadzona na zasadzie dowolności i by istniała możliwość dostosowania stworzonego modelu ewaluacji przez każdą instytucję do jej potrzeb. W tym aspekcie, zwracali również uwagę na konieczność pokazania pewnych tzw. „dobrych praktyk” w omawianym zakresie. Ponadto potrzebne jest opracowanie i przedstawienie pracownikom jednostek pomocy społecznej wzorów pewnych narzędzi ewaluacyjnych adekwatnych do specyficznych celów pomocy społecznej, a przydatnych do projektowania i realizowania ewaluacji w tych jednostkach (w tym zwłaszcza narzędzi dotyczących badania stopnia osiągnięcia tzw. miękkich rezultatów działań). Poniżej zaprezentowano wybrane wypowiedzi respondentów dotyczące omawianych zagadnień:

*„(...) wymuszanie jakichś ewaluacji przez przepisy mogłoby robić więcej szkody niż pożytku. Jeżeli to jest na zasadzie, że każda organizacja ma swój model, ma prawo i możliwość wypracować tej ewaluacji, oczywiście posiłkując się jakimś modelem, który gdzieś tam dobrze by było żeby powstał, jakimś takim wzorcowym, to lepiej będzie, jeśli będzie to jednak na zasadzie dowolności”*

*„Może jakieś przykłady, gdzie można wskazać właśnie, że jednak tam, gdzie jest to stosowane, prawda, przynosi to pozytywne rezultaty (...) A powiem szczerze, że nie jest to tak jakby powszechne jeszcze w samorządach. Czyli uświadamianie również pracownikom innym, samorządowym, od których jesteście uzależnieni, że jest to potrzebne, albo, że są pozytywne efekty (...)”*

*„(...) jeżeli ewaluację miałby przeprowadzać sam ośrodek, no to w tym momencie w grę wchodzi też uzupełnienie tych kompetencji. Nie ukrywam, że na dzień dzisiejszy to byśmy mieli problem. To jest kwestia jednego i drugiego szkolenia, gdzieś popatrzeć na jakiejś dobrej praktyce, jak to jest robione, jakiś kontakt z jednostką, która sobie świetnie z tym radzi, „powzorowanie” się na kimś i wtedy wdrożenie się do tej metody”*

*„Być może z tego, co Pan wspomniał fajnie, by było żeby jakieś narzędzie takie się pojawiło, żeby jakby bardziej to uporządkowało. Odbywa się to jednak na zasadzie pewnej spontaniczności i przypadkowości. Być może jakieś narzędzie, które miałyby służyć ocenie konkretnych zadań, byłoby bardzo pomocną sprawą do jeszcze bardziej decyzyjnej i rzetelnej pracy”*

*„My tutaj tak naprawdę dysponujemy rezultatami miękkimi bardziej, niż twardymi. I to jest tak naprawdę niemierzalne, czasami bardzo trudno mierzać i nie ma takich narzędzi, które powiedzą: jest tak i tak (...) To jest tak naprawdę strasznie trudno zmierzyć kwestię jakości pracy”*

*„(...) wiadomo, jeżeli chodzi o ewaluację ilościową, nie jest to problem, bo tutaj możemy zliczyć liczbę zasiłków wydawanych, liczbę rodzin, różne liczby i różne wielkości. Natomiast, jeżeli chodzi o ewaluację jakościową, to jest to większy problem i wymaga bardziej precyzyjnych narzędzi, a przede wszystkim: badania, jak to zrobić w ogóle”*

*„[Zagadnienia ewaluacyjne] są trudne czasem, są trudne. Nie zawsze wiemy jak narzędzia ewaluacyjne formułować, czasem dostajemy na przykład narzucone narzędzia, które bywają dla nas niezrozumiałe. Tego się boimy, bo to jest czas, który trzeba poświęcić dodatkowo. Oni [pracownicy] miewają ten sam problem, sam też miewam takie obawy, czy to jest właściwe narzędzie albo czy dobrze je rozumiem? Albo czasami jest to takie narzędzie, które wymaga ogromnego wysiłku, aby faktycznie spełnić potrzeby dokonania tej oceny. Albo czasem się zdarza, że coś przegapiliśmy, nie zebraliśmy jakichś informacji i brakuje nam do pełnej ewaluacji czegoś”*

Ponadto przedstawiciele kadry zarządzającej małopolskich jednostek pomocy społecznej podkreślali bardzo mocno konieczność popularyzowania ewaluacji wśród pracowników pomocy społecznej. Za najsukuczniejsze narzędzia służące temu celowi uznane zostały:

- Organizowanie szkoleń na temat ewaluacji z rozbudowaną częścią praktyczną – warsztatową oraz warsztatów połączonych z prezentowaniem i omawianiem konkretnych przykładów stosowania ewaluacji w danym obszarze pomocy przez daną jednostkę, a także włączanie zagadnień ewaluacyjnych do programów innych szkoleń organizowanych dla pracowników pomocy społecznej;
- Wydanie podręcznika dotyczącego zasad przeprowadzania ewaluacji zawierającego między innymi wskazówki dotyczące praktycznych aspektów prowadzenia badań ewaluacyjnych (w tym konstruowania narzędzi, analizy wyników) wzmocnione koniecznością przeprowadzenia innych działań edukacyjno – popularyzatorskich (typu wspomniane szkolenia, warsztaty);
- Umożliwienie pracownikom instytucji pomocy społecznej korzystania z usług, doradztwa, konsultacji ekspertów w zakresie ewaluacji – bezpośrednio w ośrodku, ale również na przykład za pośrednictwem telefonu czy forum internetowego;
- Wprowadzenie do forum internetowego instytucji pomocy społecznej ([www.ops.pl](http://www.ops.pl)) zakładki czy wątków poświęconych ewaluacji, przy czym z uwagi na stopień skomplikowania zagadnień ewaluacyjnych, konieczne jest moderowanie dyskusji na forum przez osoby kompetentne w omawianym obszarze;
- Włączenie tematyki ewaluacji do spotkań Małopolskiego Forum Pomocy Społecznej działającego przy Małopolskim Instytucie Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTiA);
- Organizowanie spotkań przedstawicieli instytucji pomocy społecznych mających na celu wypracowanie pewnych kierunków i standardów pracy w obszarze stosowania ewaluacji w instytucjach pomocy społecznej (w tym spotkań w gronie kierowników instytucji pomocy społecznej, ale również spotkań umożliwiających wymianę doświadczeń w tym zakresie z innymi instytucjami, zwłaszcza organizacjami pozarządowymi);

Poniżej prezentujemy kilka wypowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej na temat działań, które powinny zostać podjęte, by podnieść poziom kultury ewaluacyjnej w małopolskich jednostkach pomocy społecznej:

„(...) szkolenia na ten temat. Co to jest ewaluacja? Na czym ona ma polegać? Czy się jej trzeba bać czy też nie? Czy polubić?”

„(...) każdy nowy kierunek... jakiś nowy trend w pomocy... ktoś to musi wdrażać i musi upowszechniać, żeby to z góry schodziło na dół. To jak najbardziej upowszechnianie tej metody [jest potrzebne], mówienie, akcentowanie na różnych szkoleniach, spotkaniach”

„Szkolenia w tym zakresie i wydaje mi się, że przygotowałyby się tam parę osób, które by były w tym zakresie dobre, sprawdziłyby się i one by pilotowały w danym ośrodku, czy danej jednostce pomocy społecznej, ten właśnie, ten system pracy”

„Może przy okazji jakichś szkoleń modułowych dotyczących innych zagadnień, wprowadzać jakby. Tak żeby zaiskrzyło gdzieś, coś na temat ewaluacji. Robimy coś tam, moduł związany z pomocą osobom krzywdzonym na przykład, ale jednym z elementów tego szkolenia jest ewaluacja pomocy na rzecz osób krzywdzonych. Jak wygląda to u Was i później jakby przegadanie tej sprawy, czy jest element ewaluacji w jakimś tam określonym zakresie. Czyli nawet nie jako (...) szkolenia, gdzie w tytule będzie ewaluacja w pomocy społecznej, tylko ta ewaluacja, która się pojawia przy szkoleniach modułowych na inne tematy, dotyczące jakiejś tam konkretnej kwestii”

„Będą szkolenia i szkolenia będą omawiały to słowo ewaluacja, a mnie chodzi o to, żeby pracownicy widzieli - robią źle, robią dobrze, dlaczego? I jaki to ma wpływ?”

„Tak, że jak najbardziej [na szkoleniach], tylko nie takich przeładowanych teorii, co to jest wykład. To jest trudno sobie przełożyć taki suchy wykład na codzienną pracę. Także, bardziej warsztatowo”

„(...) lepsze są warsztaty i te szkolenia. Dlatego, że na książkę też trzeba mieć czas. Jeżeli jest to tak, jak mówię, mała obsada, więc z tej książki raczej się nie skorzysta”

„Przede wszystkim poprzez szkolenia kadry. Żeby to było wydarzeniem codziennym, żeby to wynikało z tej pracy, że robię, działam, oceniam. Szkolenia, warsztaty”

„Myślę, że sam podręcznik, to trochę za mało. Może być pomocny, jak najbardziej, ale żeby warsztaty jakieś poszły za tym też. Będzie większa skuteczność”

„Myślę, że tak, ale to musiałby być taki podręcznik, żeby sam nie stanowił problemu, żeby odczytywanie tego podręcznika nie było problemem, żeby był zrozumiałym językiem, żeby to była taka instrukcja prosta. Myślę, że tak jak Pan mówi najlepsze są takie warsztaty, kiedy każdy pracownik może się wypowiedzieć, może sam dokonać tej oceny, tak, że to jest chyba najskuteczniejsza pomoc”

„(...) to nie musi być podręcznik bardzo obszerny, może być to broszura, która wskazuje bardzo przystępnie właśnie problem, a jednocześnie na przykład opiera się na jakichś przykładach. Bo zauważyłam, że jeżeli są takie rzeczy, ale jest tam wskazany jakiś przykład, bardzo często to pomaga w zrozumieniu (...)”

„(...) jeżeli Marszałek przeszkoli odpowiednią liczbę specjalistów, którzy będą na rynku, albo będzie ich można pozyskać, albo będą w ramach ROPS-u zatrudnieni, gdzie będą wyznaczone konsultacje, tak jak to było, że konsultanci do spraw projektu byli wyznaczeni do poszczególnych gmin, prawda. To by była jedna z form rozwiązania, w tym momencie, tak myślę”

„(...) tu już wiem, że Regionalny Ośrodek [Polityki Społecznej] jakieś kroki w tym kierunku poczynił, bo były swego czasu rozsyłane takie informacje do nas, do ośrodków, że mogą służyć taką pomocą „przystanowiskową”, to znaczy eksperci zatrudniani przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej mogliby służyć nawet na miejscu nam tutaj pomocą w zakresie uporządkowania. Jeżeli my tylko wskażemy jakiś obszar do pracy, to mogli oni by się przygotować i tutaj jakby na gościnnych występach „zafunkcjonować” ze swoimi specjalistami i pokazać pewne rzeczy. Jak można by poprawić standard tej pracy, jakieś wprowadzić innowacyjne rozwiązania, które by ten proces ewaluacji tak wykrystalizowały, zrobiły go lepszym, doskonalszym. Myślę, że takich działań tak naprawdę oczekujemy, takie były by najskuteczniejsze, bo też każdy zespół jest inny. Dostosowanie, zrobienie szkolenia na szczelnie nawet bardzo atrakcyjnego, bardzo dobrego merytorycznie szkolenia, nie zawsze trafi w sedno, jeśli chodzi o... no mówię...każda jednostka ma swój jakiś tam...jakąś specyfikę, swoją strukturę zatrudnienia, która później rzutuje na to, jak wyglądają kontakty w danej firmie, więc myślę, że takim bardzo dobrym rozwiązaniem byłaby możliwość skorzystania z doradztwa eksperckiego ze strony ROPS-u tu na miejscu, wycelowanym do konkretnego zespołu. Po tym jakby się ten dany ekspert czy szkoleniowiec zapoznał ze specyfiką zespołu, z konkretnymi ludźmi, z ich oczekiwaniami, dostosował ten moduł szkoleniowy czy moduł warsztatowy, bo to chyba w ramach warsztatów trzeba by było pewne standardy ewaluacyjne wypracować, dostosować do konkretnej jednostki i pomóc właśnie tutaj. Tak zarządzić tym wszystkim, żeby można to było miękko wprowadzić”

„[Wsparcie merytoryczne] na zasadzie konsultowania się, nawet telefonicznego i takiej możliwości, że pracownik może bez obaw zadzwonić do jakiegoś swojego opiekuna i zawsze zapytać o jakieś tam swoje wątpliwości, na zasadzie nawet takiej konsultacji w danej chwili, na bieżąco”

„Myślę, że więcej informacji na ten temat [jest potrzeba], myślę, że więcej spotkań, takich organizacyjnych przedstawicieli pomocy społecznej (...) Określenie może, co byśmy chcieli realizować? Jak byśmy chcieli realizować? Ale nie jako jedna jednostka, ale jako wszyscy, ogół. Czyli taki przepływ większy informacji i więcej takiej pracy grupowej, wspólnej, nie każdy sobie (...) każdy ośrodek inaczej pewne rzeczy rozumie, inaczej do tego podchodzi (...) Ja nie mówię, żeby było tak, że każdy będzie to samo robił, tylko no, żeby jakoś to zespolic, żeby to jakoś wspólnie coś.. powiedzieć, ogłosić”

„Kiedyś było coś takiego, jak spotkania kierowników, dyrektorów. Nie ma tego za dużo. Takich spotkań, gdzie wszyscy z różnych OPS-ów kierownicy mogliby się spotkać i sobie podyskutować. Czemu by nie zrobić spotkania w tym kierunku?”

„W formie internetowej [forum wymiany doświadczeń] zapewne to by było dobre rozwiązanie ze względu na czasowe [ograniczenia] (...) tylko oby to nie było właśnie, że czasami się utwierdzamy w błędzie i przekazujemy też komuś błędne informacje, czyli forum pod kontrolą”

„(...) jeżeli chodzi o forum OPS-u, no to ono już istnieje, więc to jest kwestia dorzucenia jakiegoś tam nowego tematu, utworzenia nowej zakładki, Małopolskie Forum [Pomocy Społecznej] też - osobiste spotkania kierowników bądź przedstawicieli, raz w miesiącu czy tam częściej, też funkcjonuje, więc pomysły nie są nowe, to kwestia jakoś tam tylko zaaplikowania ich do nowego tematu”

*„Myślę, że najlepszym rozwiązaniem byłoby połączenie tych dwóch form. To znaczy, żeby efekty pracy na przykład takiego zespołu roboczego, czyli tych ludzi, którzy gdzieś tam bezpośrednio w tych spotkaniach organizowanych przez ROPS w temacie doświadczeń związanych z ewaluacją [będą brały udział]... Gdyby pewne treści z tych spotkań były gdzieś utrwalane, na przykład podwieszane na stronie internetowej i żeby to była jakby podstawa do dalszej dyskusji na te tematy, które gdzieś zostały zagajone, przy okazji jakiegoś spotkania”*

### **5.3.10. Podmioty, które powinny wspierać małopolskie jednostki pomocy społecznej w prowadzeniu ewaluacji w opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej**

W opinii kadry kierowniczej pomocy społecznej, główną instytucją, która powinna wspierać je w zakresie wdrażania ewaluacji jest Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie. W tym aspekcie wspomniany był także Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji. Ponadto we wspieranie gminnych ośrodków pomocy społecznej powinny zaangażować się instytucje niejako znajdujące się „bliżej” nich czyli funkcjonujące w powiatach Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie (skądinąd są one do tego zobligowane według Ustawy o pomocy społecznej). Instytucjami, które mogłyby się podzielić z jednostkami pomocy społecznej swoimi doświadczeniami w zakresie ewaluowania działań mogłyby być z kolei – w opinii badanych kierowników i dyrektorów - funkcjonujące w regionie organizacje pozarządowe. W roli instytucji wspierających pomoc społeczną w tym zakresie, przedstawiciele kadry zarządzającej nie widzieli raczej innych instytucji funkcjonujących w regionie (na przykład Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego czy Wojewódzkiego Urzędu Pracy). Poniżej zaprezentowane zostały wybrane wypowiedzi respondentów na ten temat:

*„Myślę, że ROPS byłby bardzo dobrą instytucją, która mogłaby tutaj jakieś pomocy udzielać z racji tego, że jest na szczycie województwa. Jakby delegowana do tego, żeby zajmować się właśnie podnoszeniem kwalifikacji zawodowej pracowników sfery pomocy społecznej, żeby występować w roli eksperta, doradcy. Tak, że tutaj myślę, że tutaj duża rola ROPS-u. Myślę też, że można by się zastanowić nad pozyskaniem do współpracy w zakresie ewaluacji organizacji pozarządowych”*

*„Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie są od czegoś proszę Pana (...) Obowiązkiem ich jest prowadzenie szkoleń, dokształcanie, to oni zapraszają osoby z ROPS-u, oni zapraszają osoby z Krakowa (...)”*

*„Wydaje mi się, że ROPS na pewno, bo wiem, że [przeprowadza] bardzo dużo takich szkoleń ciekawych, w których pracownicy uczestniczą i my też się staramy uczestniczyć i mi się wydaje, że [ma] możliwość dotarcia do większości placówek pomocy społecznej, bo to nie tylko ośrodki pomocy i inne. Wydaje mi się, że także powiaty - Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie, ponieważ oni mają w swoich działaniach pewne działania współpracy z ośrodkami pomocy czy z placówkami pomocy społecznej”*

*„(...) w Krakowie już jest coś takiego, jak Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego [i Administracji], no i też ewaluacją, też ewentualnie mogliby się zająć”*

*„Myślę tutaj trochę o organizacjach pozarządowych, które działając na polu pomocy społecznej, też mają jakieś tam swoje doświadczenia i kwestie chociażby wymiany tych doświadczeń”*

---

### **5.3.11. Podsumowanie wyników badań wśród kadry kierowniczej pomocy społecznej**

Zrealizowane wywiady pozwoliły zebrać opinie kadry zarządzającej pomocy społecznej na temat zakresu i możliwości stosowania ewaluacji w obszarze pomocy społecznej, w jednostkach pomocy społecznej z terenu województwa małopolskiego. Stanowią one niezbędne uzupełnienie materiału pozyskanego w wyniku realizacji wywiadów grupowych z pracownikami pomocy społecznej z województwa małopolskiego. Na etapie formułowania rekomendacji, pozyskane opinie zostały podsumowane i uwzględnione całościowo.

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura

1. Chaber Agnieszka (red.), „Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007;
2. Ekiert Katarzyna, „Ewaluacja w administracji publicznej: funkcje, standardy i warunki stosowania”, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2004;
3. Ferry Martin, Olejniczak Karol, „Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi”, Sprawne Państwo – Ernst & Young, Warszawa 2008;
4. Grzywa Monika, Łukasiewicz Karolina, Perek-Białas Jolanta, Worek Barbara, „Ewaluacja w samorządzie lokalnym – perspektywy i możliwości”, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Kraków 2008;
5. Haber Agnieszka, Szałaj Maciej (red.), „Środowisko i warsztat ewaluacji”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008;
6. Klimczak Tomasz, Klepka Michał, Czyż Paweł, „Przewodnik ewaluatora”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007;
7. Mazur Stanisław (red.), „Ewaluacja funduszy strukturalnych – perspektywa regionalna”, Uniwersytet Ekonomiczny, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007;
8. Ornacka Katarzyna, „Ewaluacja. Między naukami społecznymi i pracą socjalną”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2003;
9. Pietras - Goc Bożena, „Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym”, Wyższa Szkoła Europejska, Kraków 2008;
10. Staręga-Piasek Joanna, Hryniewicka Agnieszka (red.), „O potrzebie ewaluacji w pomocy społecznej”, Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2008;
11. Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, „Ewaluacja projektów miękkich. Kompendium”, Poznań 2009;
12. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, „Poradnik dotyczący realizacji wsparcia dla osób wykluczonych społecznie oraz zagrożonych wykluczeniem społecznym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, Warszawa 2010;
13. Abrignani Bernard, Dussap Rui, de Vilder Dirk, Merry Peter, „Zarządzanie projektem. Pakiet Szkoleniowy”, Rada Europy i Komisja Europejska, 2000;

### **Dokumenty programowe dotyczące realizacji projektów w ramach PO KL oraz inne akty prawne dotyczące jednostek pomocy społecznej**

14. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, „Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013”, Warszawa 2010;
15. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, „Podręcznik przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, Warszawa 2009;



---

16. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, „Wniosek o dofinansowanie projektu. Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Instrukcja”;

17. „Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej”;

**Zasoby Internetowej Biblioteki Małopolskich Obserwatoriów (<http://www.politykaspoeczna.obserwatorium.malopolska.pl/pl/biblioteka.html>)**

18. Dokumenty wybranych lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych.

---

Vertical lines at the bottom of the page.





Wydawca:  
Regionalny Ośrodek  
Polityki Społecznej w Krakowie  
ul. Piastowska 32  
30-070 Kraków  
[www.rops.krakow.pl](http://www.rops.krakow.pl)

PUBLIKACJA JEST DYSTRYBUOWANA BEZPŁATNIE

ISBN 978-83-60242-42-1