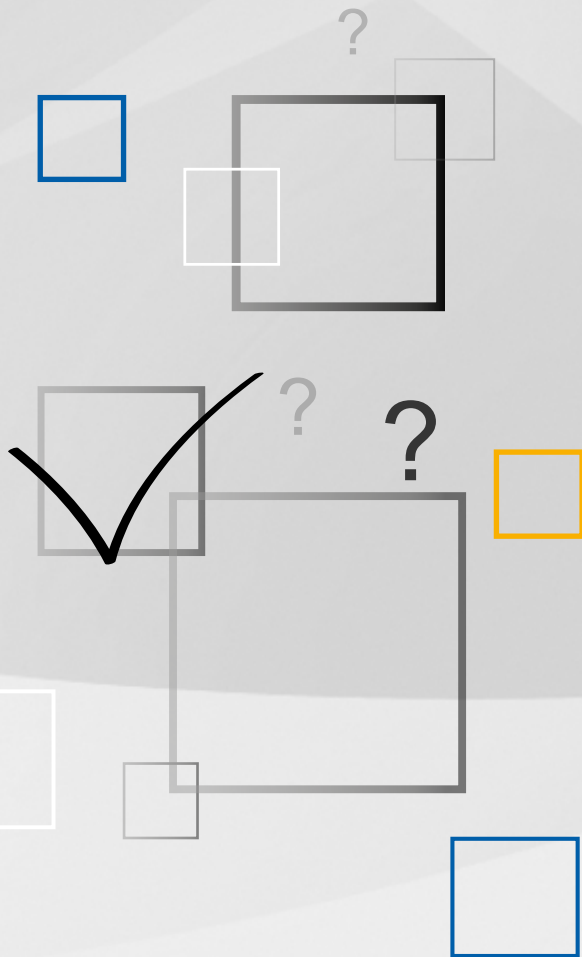




# O EWALUACJI Z RÓŻNYCH PERSPEKTYW

REFLEKSJE I WSKAZÓWKI  
NA TEMAT KSZTAŁTOWANIA  
JAKOŚCI DZIAŁAŃ  
W POLITYCE SPOŁECZNEJ



Regionalny Ośrodek  
Polityki Społecznej  
w Krakowie



# O EWALUACJI Z RÓŻNYCH PERSPEKTYW

REFLEKSJE I WSKAZÓWKI  
NA TEMAT KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI DZIAŁAŃ  
W POLITYCE SPOŁECZNEJ

Kraków 2013



**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

**Opracowanie:**

Anna Chrościcka  
Anna Kiedrowska  
Maciej Kochanowicz  
dr Małgorzata Różycka  
Monika Bartosiewicz-Niziołek  
dr hab. prof. UW Ryszard Szarfenberg

**Redakcja:**

Anna Kiedrowska  
Małgorzata Szlązak

**Opracowanie graficzne oraz skład:**

Agencja Reklamowa PoProstu Sp. z o. o.  
Libertów ul. Zgodna 48, 30-444 Kraków

**Druk:**

GRAFPOL Agnieszka Blicharz-Krupińska  
ul. Stefana Czarnieckiego 1  
53-650 Wrocław

ISBN 978-83-60242-70-4

**Nakład:** 500 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.**



**Małopolska**



## Szanowni Państwo!

Przedstawiamy Państwu kolejną publikację traktującą o ewaluacji w obszarze pomocy i integracji społecznej. Ewaluacja cieszy się w naszym kraju coraz większym zainteresowaniem, zarówno w teorii jak i praktyce, mimo iż zagadnienie samo w sobie do najłatwiejszych nie należy. Między innymi poprzez fakt, iż badania ewaluacyjne mogą skupiać się na różnorodnych przedsięwzięciach, różnych ich poziomach i zakresach, wydają się (i często rzeczywiście są) skomplikowanym zagadnieniem. Jednak owa różnorodność daje jednocześnie wiele możliwości, o czym przekonamy się zaglądając do tekstów Autorów niniejszej publikacji.

Tym razem chcemy zainteresować Czytelników tematyką oceny jakości działań poprzez lekturę artykułów zawierających refleksje osób na co dzień zajmujących się, chociaż z różnych pozycji, ewaluacją.

O tym, jak można konstruktywnie oceniać jakość wsparcia z różnych perspektyw dowiadujemy się z artykułu prof. Ryszarda Szarfenberga. Profesor przybliży nam bowiem jedną z możliwości ewaluacji pracy socjalnej podejmowanej względem osoby lub rodziny - ewaluację skupiającą się na pracy z indywidualnym przypadkiem. Propozycja ta stanowi ciekawe przeciwstawienie dla, być może szerzej znanej, ewaluacji skupiającej się na działaniach instytucji; jednak niezależnie od podejścia niezmienny pozostaje główny cel ewaluacji: poprawa jakości oferowanego - czy to bezpośrednio przez pracownika socjalnego, czy to przez szerzej rozumianą instytucję - wsparcia.

Ponadto warto zwrócić uwagę na teksty dwóch ekspertek/praktyków - Anny Chrościckiej i Moniki Bartosiewicz-Niziołek. W bardzo przystępny sposób podpowiadają one - zarówno z perspektywy wykonawcy jak i zalecającego - na jakie praktyczne aspekty szczególnie warto zwracać uwagę przy kolejnych etapach planowania, zlecenia czy prowadzenia ewaluacji.

Uwadze Państwa polecam również teksty dr Małgorzaty Różyckiej oraz Macieja Kochanowicza, zawierające bardzo ciekawe refleksje na temat roli ewaluacji i jej wyników dla *Programu na rzecz społeczności romskiej w Polsce* oraz *Programu Rozwoju Bibliotek*. Z pierwszego artykułu dowiemy się m.in., jak ważna jest dogłębna znajomość środowiska, do którego kierujemy (później ewaluowane) wsparcie. Natomiast w drugim tekście, na podstawie wyników badań dotyczących realizowanych działań, Autor zachęca sektor pomocy społecznej do podejmowania współpracy z bibliotekami gminnymi, jednocześnie przedstawiając szerokie możliwości w tym zakresie.

Zachęcam do lektury!

**Wioletta Wilimska**

Dyrektor Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie

## SPIS TREŚCI

---

**O ewaluacji z perspektywy Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej . . . . .7**

Anna Kiedrowska

---

**Ewaluacja w pracy z osobą i rodziną - podejście indywidualnego przypadku. . . . . 13**

dr hab. prof. UW Ryszard Szarfenberg

---

**O korzyściach płynących z ewaluacji w kontekście działań pomocowych dla grup  
odmiennych kulturowo zagrożonych wykluczeniem . . . . . 33**

dr Małgorzata Różycka

---

**Czym nie jest ewaluacja w obszarze pomocy oraz integracji społecznej . . . . . 47**

Anna Chrościcka

---

**Między biblioteką i ośrodkiem pomocy społecznej . . . . . 63**

Maciej Kochanowicz

---

**Dobre praktyki w zakresie ewaluacji z perspektywy zamawiającego. . . . . 79**

Monika Bartosiewicz-Niziołek



# O EWALUACJI Z PERSPEKTYWY MAŁOPOLSKIEGO OBSERWATORIUM POLITYKI SPOŁECZNEJ



**Anna Kiedrowska**

Będąc pracownikiem Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie, odpowiedzialnym za promowanie wiedzy o ewaluacji wśród małopolskich kadr pomocy i integracji społecznej, mam okazję obserwować, jak kształtują się w tym obszarze działania ewaluacyjne. W niniejszym krótkim wprowadzeniu do publikacji przedstawiam kilka refleksji wynikających z dotychczasowych prac projektu *Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej* nad popularyzacją tematyki ewaluacji w naszym regionie.

Eksporując małopolskie oraz ogólnopolskie zasoby (między innymi w poszukiwaniu przykładów ewaluacji do publikacji na temat dobrych praktyk) odnotowałam kilka ważkich kwestii. Raportów oraz informacji na temat przeprowadzonych albo będących w trakcie realizacji ewaluacji, szukaliśmy różnymi metodami - od podstawowego przeglądu materiałów dostępnych w Internecie, po wysłanie bezpośrednich zapytań (dotyczących ewaluacji działań własnych lub wiedzy na temat innych przeprowadzonych ewaluacji) do instytucji i organizacji różnego szczebla (np. do wszystkich ROPS-ów w kraju, a w Małopolsce do poszczególnych jednostek pomocy społecznej). Nie było łatwo - znając realia, czyli między innymi niedługą historię badań ewaluacyjnych w Polsce - nie spodziewaliśmy się oczywiście uzyskania niezliczonej ilości materiału, jednakże zebrany zbiór raportów ewaluacyjnych i tak zaskoczył swoją skromnością. A mówiąc dokładniej - docelowy zbiór. Należy bowiem zauważyć, iż informacje na temat ewaluacji faktycznie do nas spływały, jednakże po bliższym zapoznaniu się z dostarczonymi materiałami, często okazywało się, iż przedstawianych badań nie sposób było zakwalifikować do badań stricte ewaluacyjnych (a celem wszakże było przedstawienie najlepszych przykładów). Nie negując niczyich dobrych chęci i wkładu pracy, trzeba jednak zauważyć, iż fakt ten wskazuje nam dość wyraźnie, w jakiej kondycji póki co jest ewaluacja w obszarze pomocy i integracji społecznej. Wydaje się, że sytuacja ta może być spowodowana dwiema przyczynami: albo słowo „ewaluacja” bywa w niektórych kontekstach nadużywane, albo też jest ono niewłaściwie pojmowane i mylone z innymi terminami - działaniami o charakterze kontrolno-oceniającym. Głównie z monitoringiem. Wiele opracowań, mimo iż nosiły tytuły raportów ewaluacyjnych, było tak naprawdę nieco szerzej opisanymi wynikami z monitoringu. Zatem faktycznie - rezultaty przedsięwzięć zostały przeanalizowane i omówione, nierzadko





przedstawione w tabelach oraz na wykresach. Jednakże, aby można było zaklasyfikować je do wyników z badania ewaluacyjnego, brakowało kilku elementów. Przede wszystkim - jeśli już o wynikach mowa - pogłębienia ich analizy. Celem ewaluacji, w odróżnieniu do monitoringu, nie jest bowiem wykazanie liczb (np. na temat liczby uczestników w danym przedsięwzięciu). Przede wszystkim, analizując zgromadzone dane (a wcześniej planując ich zebranie) należy pamiętać, iż ewaluacja powinna służyć osobom korzystającym ze wsparcia; jej celem, w odróżnieniu do sprawozdawczości, jest usprawnienie danego projektu/programu/instytucji. Podejmując się prowadzenia ewaluacji należy wciąż pamiętać o tym, jak można udoskonalić dotychczasowe działania, w taki sposób, aby realizacja tego samego przedsięwzięcia (o ile to jeszcze możliwe) lub jego kolejnej edycji, lub zbliżonego działania, które będzie w przyszłości realizowane, mogła uniknąć niedoskonałości, od których nie był wolny dany projekt/program lub po prostu - aby można było wprowadzić nowe rozwiązania, które pojawiły się w rekomendacjach opartych na wynikach badania czy też kontynuować te już sprawdzone.

Innym elementem, który odróżnia badania ewaluacyjne od pozostałych badań społecznych jest zdefiniowanie i zastosowanie kryteriów ewaluacyjnych. Przeglądając dostępne na przykład w sieci WWW raporty (zatytułowane jako *ewaluacyjne*), często można dostrzec brak tego ważnego elementu metodologii. Kwestia ta wydaje się pozostawać jednym z najbardziej problematycznych zagadnień w ramach działań ewaluacyjnych. Wybór odpowiednich kryteriów, czyli tak naprawdę ukierunkowanie poszukiwań odpowiedzi na nasze problemy, to jeden z podstawowych elementów planu ewaluacji. Decydując się na przyjęcie danej perspektywy w badaniu, możemy określić, czy nasze główne zainteresowanie leży w sferze trafności podejmowanych działań - czyli adekwatności do wcześniej zdefiniowanych problemów i potrzeb grup, do których kierujemy wsparcie; możemy też skupić się na skuteczności działań, a zatem na przykład na mierzeniu stopnia osiągnięcia zakładanych celów; inną perspektywą, którą możemy przyjąć jest efektywność odnosząca się do zagadnień wykorzystania zasobów i poniesionych nakładów w odniesieniu do uzyskanych efektów. Jednym z najrzadziej podejmowanych kryteriów oceny wartości przedsięwzięcia jest jego trwałość - pozwala ono ocenić stałość efektów, jednakże wymaga prowadzenia badań w pewnym odstępie od zakończenia projektu/programu. Jak widać zatem, kryteria są istotnym elementem początkowego etapu procesu ewaluacji - tego skupiającego się na ustalaniu celu oraz kluczowych pytań - precyzującym drogę naszej

ewaluacji. Myślę, że warto patrzeć na kryteria ewaluacyjne jak na jeden z elementów pomagających nam ukierunkować własne potrzeby badawcze, ze względu na które zdecydowaliśmy się na podjęcie ewaluacji (lub też o tym myślimy). Jeżeli pojawiają się wątpliwości w definicji lub doborze kryteriów, polecam sięgnąć po dostępną on-line publikację *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*<sup>1</sup>, gdzie znajduje się prosty schemat, który w obrazowy sposób objaśnia kontekst tego zagadnienia.

I jeszcze jedna refleksja. Przeszukując sieć WWW, faktycznie można znaleźć pewną ilość informacji o badaniach ewaluacyjnych. Jednakże nie jest to całość powstających w Polsce badań ewaluacyjnych. Oznacza to, że prawdopodobnie część raportów nie jest w żaden sposób publikowana; być może nie jest nawet dystrybuowana wśród członków środowiska, w którym ewaluowana inicjatywa funkcjonuje, a którzy mogliby być wynikami zainteresowani. Jak piszą autorzy wspomnianego poradnika do ewaluacji<sup>2</sup>, ten fakt póki co nierzadko jest związany po prostu z jakością otrzymywanych od wykonawców raportów<sup>3</sup>. Nie mniej jednak, wraz z przyrostem własnej wiedzy, będąc już gotowymi wymagać i odbierać coraz lepsze raporty, należy pamiętać o tym, że wyniki ewaluacji warto udostępniać szerszemu audytorium, np. za pomocą własnej strony internetowej. Opublikowanie naszych wyników może być przydatne dla innych i to w dwojaki sposób. Po pierwsze rezultaty ewaluacji, mogą okazać się pomocne dla osób planujących realizację nowego przedsięwzięcia o podobnej tematyce jak nasza. W takiej sytuacji zapotrzebowanie dotyczy głównie, wypracowanych w trakcie ewaluacji, rekomendacji. Stąd też, jako element raportu najczęściej bodaj poszukiwany przez osoby nie związane z daną ewaluacją, warto opracowywać rekomendacje w sposób przejrzysty, łącząc je z kontekstem, czyli co najmniej z problemem, którego dotyczyły. Korzyść z wykorzystania w ten sposób wyników naszych badań, można określić jako uczenie się na cudzych doświadczeniach. Z drugiej strony raport może być także przydatny osobom, które są w trakcie planowania ewaluacji własnego działania. Zainteresowani będą wtedy czerpać stricte z doświadczenia dotyczącego prowadzenia ewaluacji.

---

<sup>1</sup> Bienias S. i in., *Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, str. 19

<sup>2</sup> Tamże, str. 76

<sup>3</sup> Ewaluacje przeprowadzane siłami własnymi instytucji/organizacji, czyli ewaluacje wewnętrzne, są rzadkością.



Zagłędając do istniejących juź raportów, można sprawdźić na przykłađ:

- czy przy danym zagadnieniu sprawdźić się przyjęta metodologia; czy pojawiły się nieprzewidziane trudności;
- czy realizacja ewaluacji w dany sposób pozwoliła uzyskać odpowiedzi na wszystkie postawione pytania;
- czy objęcie badaniem innej grupy interesariuszy (nie uwzględnionej podczas przeprowadzania danej ewaluacji) mogłoby jeszcze wnieść coś nowego do wyników.

Oczywiście, zapoznanie się z istniejącymi raportami nie powinno służyć dokładnemu kopiowaniu podejścia badawczego, bo przecież nie ma dwóch identycznych projektów czy programów i związanych z nim potrzeb badawczych oraz trudności. Czasami warto jednak nie wyważać otwartych drzwi i kreatywnie czerpać, z tego, co inni juź przećwiczyli.

Tym też kierowaliśmy się, przygotowując niniejszą publikację. Spostrzeżenia i propozycje zawarte w poszczególnych artykułach mogą być kolejnymi wskazówkami, jak można podchodzić do tematu ewaluacji. Mamy nadzieję, że uznacie je Państwo za przydatne.

### **Anna Kiedrowska**

Socjolog, absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego. W Regionalnym Ośrodku Polityki Społecznej w Krakowie w ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej” odpowiada za działania wspierające proces ewaluacji w środowisku podmiotów pomocy i integracji społecznej.





EWALUACJA  
W PRACY Z OSOBĄ I RODZINĄ  
- PODEJŚCIE  
INDYWIDUALNEGO PRZYPADKU



**dr hab. prof. UW Ryszard Szarfenberg**

## WPROWADZENIE

Ewaluacja dla większości praktyków pracy socjalnej czy asystentury rodzinie w Polsce zapewne nie jest już tajemnicą. Powstały już co najmniej dwie duże zbiorowe publikacje na ten temat w kontekście służb społecznych i pracy socjalnej<sup>4</sup>. Na pytanie, z czym im się kojarzy ewaluacja, większość praktyków może jednak odpowiedzieć, że z projektami PO KL realizowanymi przez jednostki organizacyjne pomocy społecznej. Specyfika tych projektów polega na tym, że skierowane są zwykle do grupy osób.

Założmy, że mamy projekt poprawy umiejętności opiekuńczo-wychowawczych i pomocy wzajemnej dla samotnych matek. Rekrutujemy uczestniczki i osiągamy zakładaną wstępnie liczbę dwudziestu. Zrekrutowanym oferujemy trzy kursy szkoleniowe i animujemy dwie grupy samopomocowe. Na czym polega ewaluacja tego projektu? Musimy odpowiedzieć na pytanie o ocenę jego jakości. Założmy, że po gruntownych badaniach stwierdziliśmy, że cele projektu zostały osiągnięte w wysokim stopniu w przypadku 11 uczestniczek, w średnim - 4, w niskim - 3, a dwie przestały przychodzić na szkolenia i uczestniczyć w grupach w połowie trwania projektu. Ewaluacja na podstawie między innymi takich informacji ma pomóc sformułować ocenę jakości projektu.

W poniższym artykule tego rodzaju ewaluacja projektów przeznaczonych dla grup uczestników nas nie interesuje. Można przypuszczać, że ona jest też mało interesująca dla praktyków pracy socjalnej czy asystentury rodzinie. Jest tak dlatego, że pracują oni zwykle z indywidualnym przypadkiem, którym jest osoba lub rodzina. Nie interesuje ich to, jak zostanie oceniony projekt X czy Y, ale jak oni sami, ich klienci, czy inne osoby ocenią ich własną pracę zorientowaną na pomaganie konkretnym osobom i rodzinom. Mając metodologię i narzędzia do takiej ewaluacji będziemy mogli powiedzieć, że po zastosowaniu danej metody pomocy osiągnęliśmy zmniejszenie natężenia problemu do poziomu, który został ustalony jako docelowy w danym przypadku. Na pierwszy rzut oka, wydaje się, że tak pojmowana ewaluacja jest nie tylko bardziej interesująca dla praktyków pomocy, ale jest też „zasadniczą i nieodłączną częścią bycia skutecznym praktykiem”<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> B. Szatur-Jaworska (red.) *Ewaluacja w służbach społecznych*, MCPS. Warszawa 2010; J. Szymanowska (red.) *Ewaluacja w pracy socjalnej. Badania, kształcenie, praktyka*, Impuls, Kraków 2012.

<sup>5</sup> C. Roberts, *Effective probation practice and service delivery*, w: J. McGuire (red.), *What Works: Reducing Offending*, 1995, s. 229.



Od co najmniej lat 60. podejście tego rodzaju było popierane i rozwijane w kontekście pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem w USA<sup>6</sup>. Stało się ono (pod nazwą *single-system research designs*) w latach 80. częścią programu nauczania do zawodu na poziomie magisterskim w ramach przedmiotów dotyczących metod badań, co zostało uznane w 1995 r. za duże osiągnięcie<sup>7</sup>. Jest jednak co najmniej jedna duża różnica między rozwojem pracy socjalnej w USA i w Europie, a w Polsce w szczególności. Tam rozwijała się ona pod dużym wpływem osiągnięć i porażek psychologii i psychoterapii, gdzie podejście nastawione na sprawdzanie skuteczności za pomocą badań eksperymentalnych zapoczątkowano już w latach 50. U nas wyrażano głęboką nieufność w stosunku do „amerykańskiego *case work'u*”, jako opartego na założeniu, że źródłem problemów jest jednostka. Preferowano podejście środowiskowe, którego prekursorką była Helena Radlińska<sup>8</sup>. W praktyce po 1989 r. nie rozwijały się jednak żadne z tych podejść, gdyż praca socjalna została zdominowana przez procedury administracyjne przyznawania świadczeń pieniężnych.

Odnowienie zainteresowania metodą indywidualnego przypadku nastąpiło w Polsce wraz z promowaniem pracy socjalnej skoncentrowanej na rozwiązaniach (pod wpływem rozwoju jednego z nurtów psychoterapii)<sup>9</sup>, asystentury rodzinie interpretowanej jako pogłębiona praca socjalna<sup>10</sup>, czy zalecaniem innych metod stosowanych w psychoterapii i nie tylko, np. dialogu motywującego<sup>11</sup>. Nadzieja na kolejny krok w tę stronę wiąże się z projektem systemowym 1.18 „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej” (zadanie 2 koordynowane przez Wspólnotę Roboczą Związków Organizacji Socjalnych - WRZOS). Jedną z propozycji wypracowanych i testowanych w tym projekcie dotyczy oddzielenia pracy socjalnej od procedury przyznawania świadczeń pieniężnych. Podobne idee znajdujemy w założeniach reform instytucjonalnych pomocy społecznej.

<sup>6</sup> Bibliografia prac z lat 1965-1990 została przedstawiona w artykule B.A. Thyera, K.B. Thyer *Single-System Research Designs in Social Work Practice: A Bibliography From 1965 to 1990*, *Research on Social Work Practice* vol. 2 nr 1, 1992.

<sup>7</sup> J. S. Wodarski, M. D. Feit, R. K. Green, *Graduate Social Work Education: A Review of 2 Decades of Empirical Research and Considerations for the Future*, *Social Service Review*, vol. 69, nr 1, 1995, s. 113.

<sup>8</sup> A. Kamiński, *Funkcje pedagogiki społecznej*, PWN, Warszawa 1976, s. 259.

<sup>9</sup> L. Miś (red.) *Praca socjalna skoncentrowana na rozwiązaniach*, „Zeszyty Pracy Socjalnej” (zeszyt czternasty), Instytut Socjologii UJ, Kraków 2008.

<sup>10</sup> I. Krasiejko, *Praca socjalna w praktyce asystenta rodziny. Przykład podejścia skoncentrowanego na rozwiązaniach*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2011.

<sup>11</sup> J.M. Jaraczewska, I. Krasiejko (red.), *Dialog motywujący w teorii i praktyce. Motywowanie do zmiany w pracy socjalnej i terapii*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2012.

Poniżej problematyka ewaluacji w pracy socjalnej z osobą i rodziną zostanie przedstawiona poprzez umiejscowienie ewaluacji w metodyce pracy socjalnej; podkreślenie znaczenia pomiaru tego, co chce się zmienić w pracy z przypadkiem; wizualizację podejścia i wprowadzenie różnych jego odmian; omówienie badań i dyskusji dotyczących stosowania ewaluacji w praktyce pracy socjalnej.

## METODYKA PRACY SOCJALNEJ, A EWALUACJA PRZYPADKU

Praca socjalna, podobnie jak inne ludzkie działania interpretowana jest od dawna w ramach koncepcji racjonalnego planowania i popularnej niegdyś w Polsce prakseologii (nauka o sprawnym działaniu). W jednym z takich ujęć z lat 80. przedstawiono elementy „toku planowania” następująco:<sup>12</sup>

- ▣ *stwierdzenie celu działania,*
- ▣ *organizowanie toku działania (diagnoza pedagogiczna, opracowanie w formie pisemnej projektów programu i planu działania wychowawczego, ustalenie stosunku treści planu do ustalonych warunków jego realizacji itp.),*
- ▣ *uwzględnienie prognozy dotyczącej okoliczności i środków działania,*
- ▣ *rokowanie co do zmian przedmiotu działań wychowawczych,*
- ▣ *zapewnienie środków działania,*
- ▣ *uwzględnienie przyszłej kontroli wykonania działań,*
- ▣ *oceny osiągniętych wyników.*

Każdy z tych punktów i ich wzajemne powiązania wymagałyby co najmniej kilku dłuższych uwag, ale dla nas ważne są dwa ostatnie. Kontrola ze względu na to, że odnosi się do realizacji celów. Jeżeli zastanowimy się nad tym, na czym ona może polegać, to już wkraczamy w obszar bliski ewaluacji. Gdy wszystkie pozostałe elementy zostaną zrealizowane,

<sup>12</sup> E. A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania w pracy socjalno-wychowawczej*, Warszawa 1986, s. 137.





zadawane są zasadnicze pytania o to, co osiągnęliśmy i jak to ocenić. Są one podstawowe dla ewaluacji pracy z przypadkiem i nie tylko.

Współcześnie podobne idee są wyrażane już nie jako tok planowania, ale jako etapy metodycznego postępowania w pracy socjalnej.

**Tabela 1.** Praca socjalna jako metodyczne działanie

Etap metodycznego postępowania w pracy socjalnej	Nazwa etapu	
I	Ocena / diagnoza	1a. Rozpoznanie sytuacji związanej z problemem osoby/ rodziny
		1b. Pogłębienie wiedzy o sytuacji związanej z problemem osoby/ rodziny
		1c. Opracowanie diagnozy
II	Wyznaczenie celów działania	
III	Opracowanie planu działania i budowa indywidualnego pakietu usług	
IV	Realizacja planu działania	
V	Systematyczna ewaluacja działań	
VI	Ewaluacja końcowa	

Źródło: Agnieszka Ignasiak, Elżbieta Olber, Monika Maciejewska-Dłubała, Małgorzata Kubiak-Horniatko, *Narzędzia pracy socjalnej*, WRZOS.

Porównując dwa powyższe schematy możemy zauważyć, że w pierwszym wyznaczenie celu poprzedza diagnozę, a w drugim następuje ono po niej. Jeżeli diagnozę rozumiemy jako porównanie stanu docelowego ze stanem faktycznym, to brak tego pierwszego uniemożliwiać będzie jej dokonanie. Nie kontynuując tego wątku, stwierdzić można, że w obu przypadkach uwzględniono ewaluację, choć pod tą nazwą tylko w drugim.

To wystarczy, aby dojść do wniosku, że ewaluacja w procesie pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem uznawana jest za element niezbędny. Metodologia w tym zakresie nie jest jednak jasna.

W dokumencie z którego pochodzi tabela nr 1 ewaluację w kontekście pracy socjalnej zdefiniowano następująco: *wspomaganie klienta w rozwiązywaniu jego problemów poprzez „mierzenie rezultatów przebytej drogi” czyli porównywanie stanu początkowego ze stanem w trakcie realizacji celu oraz stanem po zakończeniu realizacji...* Podkreślenie ważności kilukrotnego pomiaru oraz dokonywania porównań jego wyników w różnych fazach procesu pomocy zbliża nas do idei charakterystycznych dla tematu tego artykułu.

## ZNACZENIE POMIARU W EWALUACJI PRACY SOCJALNEJ Z INDYWIDUALNYM PRZYPADKIEM

Pierwsze ważne pytanie dotyczy tego, co mamy mierzyć, a drugie, jak to zrobić. Zatrzymajmy się jednak najpierw na tym, co to znaczy coś mierzyć. W uproszczeniu, polega to na tym, że coś co wydaje się być niezbyt jasne i precyzyjne np. odczucie, że na dworze jest zimno lub ciepło, że jest sucho lub wilgotno, że jest wcześniej lub późno, albo że przytyliśmy lub schudliśmy, przekształcone zostaje w liczbowe reprezentacje na skalach, w pierwszym przykładzie temperatury, w drugim wilgotności, w trzecim czasie, w czwartym wagi. Technicznym rozwiązaniem problemu pomiaru jest urządzenie, które będzie nam pokazywało pozycję na skali w zależności od stanu tego, co mierzone, czyli w naszych przykładach: termometr, higrometr, czasomierz, waga. Pytania, czym jest temperatura, wilgotność, waga czy w szczególności czas, należą do trudnych, ale większość z nas nie ma problemu z odczytywaniem wskazań urządzeń pomiarowych i ich interpretowaniem oraz zastosowaniem do podejmowania decyzji, np. wiemy, że gdy termometr wskazuje na temperaturę poniżej 5 stopni Celsjusza, to oznacza, że jest zimno i trzeba się ubrać ciepło; wiemy, że godzina 4:00 rano to wcześniej i możemy jeszcze pospać, jeżeli zaplanowaliśmy obudzenie się na 6:00.

Wiedząc na czym polega mierzenie w typowych kontekstach życia codziennego, zapytajmy teraz, co jest jego przedmiotem, gdy zastanawiamy się nad pracą socjalną czy asystenturą



rodzinie. Problemy klientów z jakimi mają do czynienia przedstawiciele tych zawodów są różnorodne, czasem jedna osoba lub rodzina ma nie jeden, ale wiele problemów wzajemnie ze sobą powiązanych. Czego oczekujemy od pracy socjalnej w związku z tym? Przynajmniej ich ograniczenia, zmniejszenia. Załóżmy więc, że w pracy z daną osobą wybraliśmy już na jakim problemie będziemy się koncentrować. I to jest właśnie jedna z odpowiedzi na pytanie, co należy mierzyć w pracy socjalnej - problem, który razem z klientem chcemy zmniejszyć. Jeżeli każdy problem ma swoją specyfikę, to również sposób pomiaru będzie inny. Nie mierzymy czasu termometrem, wilgotności centymetrem, czy wagi czasomierzem.

Jeżeli nawet filozofom trudno wyjaśnić czym jest czas, a możemy go mierzyć w prosty sposób, to obawa, że nie będziemy mogli zmierzyć problemów naszych klientów wydaje się być na wyrost. Niektóre problemy możemy mierzyć chociażby za pomocą wagi i centymetra, np. nadwagę poprzez popularny wskaźnik BMI (Body Mass Index - wskaźnik masy ciała).

Założmy, że problemem jest zachowanie określonego rodzaju, np. krzyczenie na dziecko, które jest nieposłuszne. Jak mierzyć taki problem? Jedna z najprostszych odpowiedzi jest taka - policzyć ile razy dany rodzic krzyczał na dziecko. Mając pomiar tych problemów w czasie wiemy też, jak się zmieniają, np. w pierwszym miesiącu rodzic krzyczał 40 razy, w drugim 50 razy, w trzecim 60 razy (co można dodatkowo przeliczyć na liczbę krzyków na jeden dzień miesiąca). Czy wiemy jak interpretować taką informację? Problem mierzony liczbą krzyków na miesiąc zwiększył się w okresie poddanym obserwacji.

Taki rodzaj pomiaru można stosować nie tylko do zachowań, ale też do myśli i odczuć, które uznamy za problemy lub ich przejawy. Jeżeli pracujemy z osobą nad problemem powtarzających się myśli samobójczych, wówczas również można je liczyć. W pierwszym tygodniu obserwacji myśli takie pojawiły się 4 razy, w drugim tygodniu obserwacji 3 razy, w trzecim tygodniu 2 razy. W tym przypadku również zastosowaliśmy najprostszy sposób pomiaru problemu poprzez liczbę wystąpień pewnego rodzaju myśli. Wiemy też jak interpretować informację tego rodzaju - skoro liczba myśli samobójczych na tydzień zmniejsza się to sytuacja w tym zakresie ulega poprawie.

Bez systematycznego pomiaru problemu, nad którego zmniejszeniem razem z klientem pracujemy nie mamy dokładnej informacji o tym, jak się on zmienia. Bez tego zaś trudno

jest ocenić skuteczność naszej pracy. Weźmy pod uwagę powyższe przykłady. Postanowiliśmy z rodzicem pracować nad zmniejszeniem problemu krzyczenia na dziecko, umawiamy się, jak do tego doprowadzimy i jak będziemy to mierzyć, i mamy obraz jak wyżej. Wynika stąd, że nasza pomoc nie doprowadziła do zmniejszenia problemu, a sytuacja się pogarsza. Gdy weźmiemy pod uwagę drugi przykład i zastosujemy podobne założenia, wówczas możemy przypuszczać, że realizowany plan pomocy doprowadził do zmniejszenia problemu.

Pomiar nie służy więc samemu sobie, ale podejmowaniu decyzji w ramach procesu pomagania. Jego pozytywnym skutkiem ubocznym jest też to, że i dla klienta może być to ważna czynność będąca wstępem do zmiany. Gdy wiemy co chcemy zmniejszyć i widzimy jak się to zmienia, zyskujemy dystans do problemu, a nasz potencjał do kontroli nad nim zwiększa się.

## METODY I NARZĘDZIA POMIARU

Wskazane w poprzednim punkcie przykłady pomiaru problemów zakładały pewne zaangażowanie wspomaganego osoby. Odnotowanie każdego krzyku na dziecko czy każdej myśli samobójczej wymaga systematyczności, narzędzia w postaci rejestru problemu, może być więc trudne. Praca nad tym, aby dochodziło do samoobserwacji i była ona dobrej jakości jest więc bardzo ważna, gdy chcemy oprzeć współpracę nad zmniejszeniem problemów na pomiarze wyników. Przekonanie wspomaganego do samoobserwacji to jedno, a wspólne wypracowanie narzędzia do niej i krótkie przeszkolenie w tym zakresie, to druga sprawa. Instrumenty ułatwiające prowadzenie systematycznej samoobserwacji i odnotowywania jej wyników nie powinny być skomplikowane.

Samoobserwacja nie jest jednak jedyną metodą zdobywania danych o tym, co chcemy zmienić poprzez pracę z osobą czy rodziną. Gdy problemem są określone zachowania dziecka, np. nastolatek nie wraca o umówionej porze do domu, może chodzić o ich obserwację przez rodziców i odnotowywanie ich wystąpienia (obserwacja zewnętrzna). W przypadku tych członków rodziny, którzy mogą mieć trudności z systematyczną samoobserwacją, inni mogą ich wspomagać poprzez prowadzenie własnych obserwacji ich



zachowań. Obserwacja zewnętrzna ma pewne ograniczenia, na przykład nie można jej poddać myśli, odczuć czy postaw obserwowanego. Jeszcze większe ograniczenia ma obserwacja zewnętrzna prowadzona przez kogoś spoza rodziny.

Poza samoobserwacją i obserwacją zewnętrzną oraz narzędziami ułatwiającymi ich prowadzenie mamy też inne sposoby pomiaru problemów indywidualnych lub interpersonalnych<sup>13</sup>. Mają one zwykle postać podobną do ankiet z pytaniami zamkniętymi. Układ odpowiedzi może przybierać różne postacie, które mają ustaloną interpretację, np. układ odpowiedzi w teście na problemowe używanie alkoholu, podanych przez osobę, z którą pracujemy, może świadczyć o tym, że ten problem u niej nie występuje, ma charakter umiarkowany lub zaawansowany; układ odpowiedzi w teście na zadowolenie ze związku intymnego może być taki, że mamy do czynienia z bardzo głębokim niezadowoleniem, z umiarkowanym zadowoleniem etc. Interpretację wyników testów ułatwia przeliczenie odpowiedzi na punkty, np. wówczas z testem jest skojarzona skala punktowa, a przedziałom na tej skali odpowiada określona interpretacja - czy problem w ogóle występuje, a jeżeli występuje jaki jest jego poziom.

Gdy mamy narzędzie tego rodzaju, wiemy jak się nim posługiwać i jak interpretować wyniki, wówczas możemy przeprowadzać testy z osobami, z którymi pracujemy, lub mogą one same je wypełniać. Pomiar ma służyć ograniczeniu problemu, na którym się koncentrujemy. Jeżeli ustaliliśmy co nim jest, wyszukujemy odpowiednie narzędzie pomiarowe, a następnie stosujemy je systematycznie w danym przypadku.

Pracownicy socjalni, którzy będą czytać powyższe akapity mogą być nieco zaskoczeni. Czy jest naszym zadaniem zastępowanie różnych terapeutów, doradców, wychowawców, edukatorów i ogólnie rzecz biorąc specjalistów od takich czy innych problemów osobistych lub interpersonalnych naszych klientów?

Autor tego artykułu jest zdania, że praca socjalna z indywidualnym przypadkiem polega właśnie na oddziaływaniach terapeutycznych, doradczych, wychowawczych, uświadamiających i tym podobnych. Albo uznamy więc, że pracownicy socjalni w ogóle nie będą

<sup>13</sup> Joel Fischer i Kevin Corcoran w dwutomowej publikacji pt. *Measures for Clinical Practice and Research: A Sourcebook* (ostatnie, czwarte wydanie z 2007, ponad 1600 stron), zebrali i przedstawili setki różnych skal pomiarowych. Tom pierwszy zawierał skale problemów par, rodzin i dzieci, a tom drugi - osób dorosłych. Z wprowadzenia: „celem tej publikacji jest wyposażenie praktyków i badaczy w liczne instrumenty, które mogą im pomóc w monitorowaniu i ewaluacji ich praktyki”.

takiej pracy prowadzić, albo odpowiemy na powyższe pytanie twierdząco. Nie chodzi przy tym o zastępowanie specjalistów, ale wypełnianie takich właśnie ról zawodowych przez pracowników socjalnych, którzy mogą być przecież z wykształcenia psychologami czy pedagogami.

Nawet jeżeli uznamy, że pracownik socjalny będzie tylko planował i zarządzał procesem pomocy udzielanej przez różnych specjalistów, i tak powinien on dobrze orientować się w tym, co i jak oni robią i co dzięki temu osiągają. Do tego potrzebne jest zrozumienie zagadnień pomiaru oraz docenienie jego potencjału dla sprawnego prowadzenia pracy socjalnej czy udzielania usług specjalistycznych.

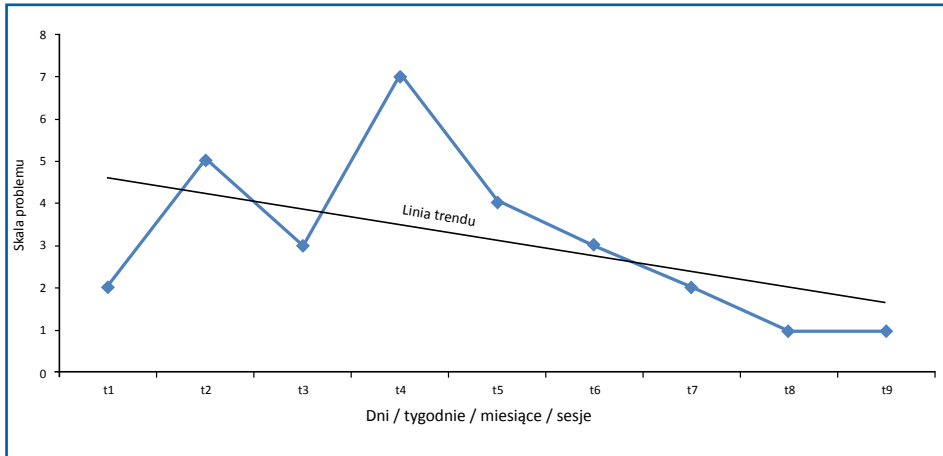
## NARZĘDZIA WIZUALIZACJI PROBLEMU W CZASIE

Założmy, że dokonaliśmy wskazanych wyżej kroków i mamy kilka wyników pomiaru problemu, na którego ograniczeniu zależy wspomaganym i nam. Oznacza to na przykład, że mamy przed sobą wypełnioną przez klienta tabelę samoobserwacji i/lub wyniki testu, który został przeprowadzony kilka razy. Jak podejść do analizy takiego materiału?

Najprostsza jest analiza wizualna danych, które zostały umieszczone na wykresie. Oś pionowa to skala problemu, nad którym pracujemy, a oś pozioma przedstawia jednostki czasu. Pozycja na obu osiach wyznacza punkt na wykresie, na przykład w pierwszym tygodniu obserwacji wystąpiły dwa zachowania, które chcemy ograniczyć, a więc na osi pionowej mamy pozycję dwa, a na poziomej jeden, co wyznacza jednoznacznie punkt w przestrzeni wykresu.



**Wykres 1.** Wizualizacja problemu w czasie



Źródło: opracowanie własne

Na wykresie nr 1 zaznaczono punkty odpowiadające wynikom pomiaru problemu w kolejnych jednostkach czasu. Punkty zostały połączone liniami, dodana też została linia trendu, która ułatwia interpretację szeregu danych (pominę metodologię jej obliczania, jest to standardowa funkcja w arkuszach kalkulacyjnych). Bez uwzględnienia linii trendu dla wszystkich obserwacji (tzn. punktów na wykresie) sytuacja przedstawiała się następująco. Problem narastał w okresie t1-t4 przy występowaniu jego dużej zmienności (szczyty i doliny widoczne na wykresie). Następnie widoczny jest wyraźny trend spadkowy w okresie t5-t9, przy dużo mniejszej zmienności. Linia trendu pokazuje, że biorąc pod uwagę cały okres t1-t9 ogólny trend był malejący. Problem jest czymś, co ma być zmniejszone lub usunięte, więc trend malejący oceniamy pozytywnie.

Zobrazowana na wykresie zmienność skali problemu w czasie nic nam nie mówi o tym, jak sytuacja przedstawiała się w przeszłości i co się wydarzy w przyszłości. Być może zanotowany trend malejący odwróci się już przy kolejnej obserwacji, a może linia problemu zetknie się z osią czasu, co będzie oznaczało jego całkowite wyeliminowanie?

Założmy, że na wykresie zobrazowano przebieg problemu, kiedy to pracownik socjalny pracował ze wspomaganą osobą. Jaki może stąd wynikać wniosek co do skuteczności tej pracy? Kusi, żeby odpowiedzieć, że mamy do czynienia z sukcesem, gdyż skala problemu została wyraźnie zredukowana. Na tyle wyraźnie, że możemy to naocznie stwierdzić na wykresie. Taki wniosek jest jednak nieco ryzykowny, gdyż na problem mogły oddziaływać w tym czasie inne czynniki i to właśnie dzięki nim obserwacje ułożyły się w taki sposób.

Niezależnie od wniosków, do których nas prowadzi analiza wizualna w tym konkretnym przypadku, jej znaczenie jest trudne do przecenienia. Bez pomiaru i jego wyników oraz bez wykresu, który pozwala unaocznnić przebieg problemu w czasie, nie byłibyśmy w stanie odpowiedzieć precyzyjnie i wiarygodnie na wiele z podstawowych pytań dotyczących samego problemu, a także procesu pomagania.

## POMIAR PROBLEMU W CZASIE A PROCES PRACY SOCJALNEJ

Praca socjalna jest procesem metodycznego działania, którego etapy zostały pokazane powyżej. W kontekście pomiaru problemu ważne są przede wszystkim dwie fazy: bazowa, gdy już ustalimy problem, sprawdzamy jaki jest jego poziom i trend; interwencji, gdy rozpoczynamy i prowadzimy działania pomocowe w celu ograniczenia problemu. Logika tego podziału jest taka, że dopiero porównanie pomiarów problemu przed interwencją i po niej daje podstawy do oszacowania wpływu i ewaluacji pomocy. Weźmy pod uwagę przykład przedstawiony na wykresie 1. Gdyby faza interwencji rozpoczęła się pomiędzy okresem t6 i t7, wówczas trudno byłoby nam stwierdzić bez wątpliwości, że to dzięki pracy socjalnej problem się zmniejszył. Trend spadkowy widoczny był już od t4, a więc możliwe, że inny czynnik miał większe znaczenie. Wcześniejsze rozpoczęcie interwencji, np. między okresami t4 i t5, daje silniejsze podstawy do potwierdzenia wpływu pomocy na zmniejszenie problemu. Taki wariant zobrazowano na wykresie 2.

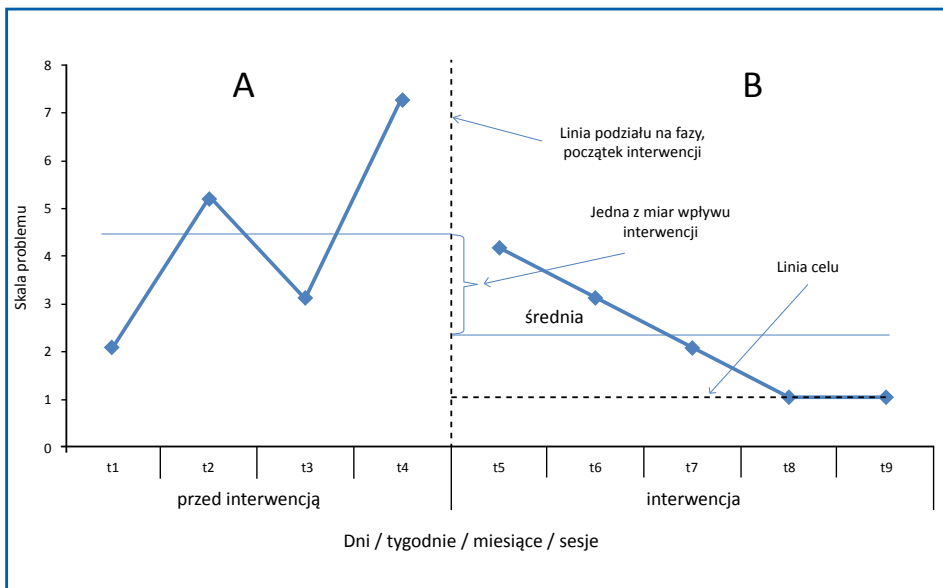
W literaturze dotyczącej ewaluacji pracy z indywidualnym przypadkiem przyjmuje się jako oznaczenia dwóch podstawowych faz litery „A” dla bazowej i „B” dla wybranego sposobu interwencji. Obie fazy zostały na wykresie 2 oddzielone linią podziału.





W porównaniu z wykresem 1 nie pokazano linii trendu. Gdybyśmy ją przedstawili odrębnie dla fazy A i fazy B, wówczas zobaczylibyśmy, że jej nachylenie dla tej pierwszej wskazywałoby trend rosnący, a dla drugiej malejący. Na wykresie uwzględniono też dodatkowe informacje, ułatwiające porównanie wyników między fazami. Obliczono średnią dla wyników pomiaru w fazie bazowej i odrębnie dla wyników w fazie interwencji.

**Wykres 2.** Fazy bazowa i interwencji z wynikami pomiaru problemu



Źródło: opracowanie własne

Porównanie tych średnich ze sobą wskazuje, że w fazie A była ona wyższa niż w fazie B, czyli średnie natężenie problemu pomiędzy fazami wyraźnie się zmniejszyło. Uwzględniony został też cel interwencji reprezentowany na wykresie przez linię celu. Jest to krok w stronę większego sprecyzowania, co chcemy osiągnąć, gdy za podstawę pracy socjalnej uznajemy pomiar. Jeżeli celem pracy jest usunięcie problemu, wówczas linia celu ma wartość zero na skali problemu. Na wykresie założono, że w planie współpracy z osobą

wspomagana cel określono jako zmniejszenie problemu do poziomu jednego wystąpienia na okres. Przykładowo, dopuszczamy, aby dane zachowanie występowało, ale nie częściej niż raz na miesiąc. Czy jest to wystarczająco rzadko? To już zależy od tego, z jakim problemem mamy do czynienia i od tego, z jaką częstością występował w przeszłości. Największe natężenie problemu wystąpiło w okresie t4 i wynosiło 7, cel więc zakłada, że doprowadzimy do siedmiokrotnego zmniejszenia częstości z 7 do 1.

Przedstawiony na wykresie 2 podstawowy model ewaluacji oznaczany jest jako model A-B. Jego prostszą wersją jest model B, który opiera się tylko na pomiarach problemu w czasie prowadzenia pracy socjalnej czy udzielania usługi specjalistycznej określonego rodzaju. Dość często podkreśla się znaczenie modelu ewaluacji A-B-A-B. Oznacza on, że najpierw zastosowaliśmy pewną metodę pomocy, a następnie powstrzymujemy się od działania na pewien czas, aby sprawdzić, jak zachowa się problem. Kolejna faza to powrót do pierwotnie zastosowanej metody działania. Zaletą tego modelu jest to, że na podstawie przebiegu problemu w czasie pomiędzy fazami A-B-A-B możemy mieć większą pewność, że to nasze działania wpłynęły na jego zmiany.

Biorąc pod uwagę to, że dla każdego problemu może istnieć kilka metod pomocy, a w każdej z nich jeszcze kilka wariantów, powstają kolejne możliwości. Model A-B-C oznacza więc, że po fazie bazowej najpierw zastosowano jedną metodę interwencji (B), a następnie drugą (C). Taka sytuacja występuje, gdy stwierdzamy, że pierwsza z metod nie dała oczekiwanych wyników, jeżeli chodzi o zamierzoną skalę ograniczenia problemu. Z kolei model A-B-C-BC oznacza, że najpierw zastosowano interwencję B, następnie C, a po niej obie łącznie.

Cyframi oznaczane są warianty tej samej metody pomocy, czyli przykładowo A-B1-B2 oznacza, że po fazie bazowej zostały zastosowane kolejno dwa warianty określonej interwencji.

W powyższych modelach nie została uwzględniona faza po interwencji. Można ją nazwać fazą trwałości wyników pomocy i oznaczyć literą „T”. Model uwzględniający ją mógłby przybrać następującą postać A-B-C-T, co oznacza, że po zastosowaniu sekwencji dwóch rodzajów pomocy nastąpiła faza trwałości. W tej ostatniej mierzono problem jeszcze przez pewien okres po zakończeniu interwencji. Pozwala to upewnić się, że problem nie powraca.



## DYSKUSJA O ZASTOSOWANIACH EWALUACJI W PRACY Z INDYWIDUALNYM PRZYPADKIEM

Poniżej przedstawię kilka głównych argumentów najpierw za, a następnie przeciw stosowaniu ewaluacji praktyki w wyżej przedstawionej postaci<sup>14</sup>.

Po pierwsze, ma ona poprawić jakość pracy socjalnej. Argument ten zakłada, że praca socjalna bez ewaluacji opartej na pomiarze będzie niższej jakości, a w szczególności będzie mniej skuteczna. Można to wyjaśnić w taki sposób, że pracownik socjalny bez metody i narzędzi ewaluacji opiera swoje decyzje praktyczne na intuicji, doświadczeniu czy wiedzy zaczerpniętej z książek, a nie na precyzyjnych i wiarygodnych danych dotyczących jego własnej praktyki. Z tego może wynikać, że częściej będzie on popełniał błędy, z których też rzadziej będzie sobie zdawał sprawę. Systematyczne stosowanie ewaluacji opartej na pomiarze i analizie płynących z niego danych pozwala lepiej wykrywać i unikać błędów, lepiej dobierać metodę pomocy itd.

Po drugie, opisane wyżej podejście ma przyczyniać się do poprawy relacji i współpracy ze wspomaganymi osobami i rodzinami. W tym przypadku zasadnicze jest to, że ewaluacja wymaga dobrej współpracy przy ustaleniu problemu i celu pomocy, a następnie przy dokonywaniu pomiarów, w szczególności, gdy metodą jest samoobserwacja. Poprzez dokonywanie pomiarów obie strony relacji pomagania mają możliwość obserwowania przebiegu problemu w czasie i wyników pracy, co oznacza, że widzą zarówno sukcesy, jak i porażki. Stwarza to okazję i motywuje do komunikacji na temat samego problemu, jak i wyników pomocy.

Po trzecie, ewaluacja praktyki wzbogaca wiedzę na temat tego, jak lepiej można pomagać, gdy napotykamy pewien typ problemu. Ze względu na swój indywidualny charakter opisana wyżej ewaluacja nie powinna być podstawą do uogólnień. Pracownik socjalny nie pracuje z jedną osobą czy rodziną, ale dzieli swój czas pomiędzy wiele przypadków. Jeżeli specjalizuje się on w pomocy osobom z określonym typem problemu i systema-

<sup>14</sup> Argumenty na podstawie: K. J. Corcoran, *Practice Evaluation: Problems and Promises of Single-System Designs in Clinical Practice*, w: M. Bloom (red.), *Single-System Designs in the Social Services: Issues and Options for the 1990s.*, Haworth Press, New York 1993, s. 148-151; J. L. Krysiak, J. Finn, *Research for Effective Social Work Practice*, trzecie wydanie, Routledge 2013, s. 103-106.

tycznie stosuje ewaluację może on po kilku latach dysponować dużym zasobem danych i wniosków płynących z ich analizy, a więc wiedzy na temat tego, co z kim i jak się sprawdza.

Po czwarte, podejście ewaluacyjne przyczynia się do upowszechnienia postawy krytycznej wobec pracy socjalnej. Ona z kolei wydaje się być niezbędną dla wypracowywania innowacji i rozwoju teorii i praktyki. Spojrzenie na pracę socjalną przez pryzmat analizy dokonanych pomiarów i faz metodycznego działania ułatwia zadawanie pytań, dlaczego coś się udaje, a coś innego nie wychodzi. Z tych względów duże znaczenie dla rozwoju pracy socjalnej miały badania Joela Fischera i Williama J. Reida<sup>15</sup>.

Po piąte, procedury ewaluacji indywidualnego przypadku są prostsze niż w przypadku ewaluacji projektów czy programów, które mają pomóc całym grupom. Przykładowo, w tym drugim przypadku mamy wyzwania związane z doborem próby, wnioskowaniem na podstawie próby o całej populacji, formułowaniem oceny jakości programu na podstawie rozkładu wyników w grupie itd.

Opisane w tym artykule podejście spotyka się również ze sceptycyzmem i krytyką. Argumenty stosowane przez tę stronę dyskusji mają charakter teoretyczny i praktyczny.

Po pierwsze, procedura ewaluacji indywidualnego przypadku opiera się na metodologii naukowej bazującej na pomiarze ilościowym i analizie statystycznej. Była ona mocno krytykowana, szczególnie w socjologii i na fali tej krytyki wypracowano nowe metody i narzędzia badawcze o charakterze jakościowym<sup>16</sup>.

Po drugie, nie można na podstawie ewaluacji indywidualnego przypadku orzekać o związkach przyczynowo skutkowych, ani też uogólniać, a więc ważne dla podejścia naukowego kryteria trafności wewnętrznej i zewnętrznej nie są spełnione.

Po trzecie, narzędzia pomiaru problemów są mało dostępne. Jeżeli pracownicy spotykają się z najróżniejszymi problemami, a każdy z nich wymaga odrębnych narzędzi pomiarowych, to zapewnienie ich w każdym przypadku jest dużym wyzwaniem pod względem organizacji i kosztów.

---

<sup>15</sup> J. Fisher (red.) *The Effectiveness of Social Casework*, Charles C. Thomas, Springfield 1976; W. J. Reid, A. W. Shyne, *Brief and Extended Casework*, Columbia University Press, New York 1969.

<sup>16</sup> Ten rodzaj krytyki jest już obecny w Polsce, zob. M. Granosik, *Dwa paradygmaty ewaluacji pracy socjalnej*, w: J. Szymanowska (red.) *Ewaluacja w pracy socjalnej. Badania, kształcenie, praktyka*, Impuls, Kraków 2012.



Po czwarte, ewaluacja wymaga dodatkowego czasu praktyka, który mógłby być bezpośrednio przeznaczony na pracę socjalną ze wspomaganymi klientami. Trzeba przygotować model ewaluacji, dobrać narzędzia pomiarowe, wygenerować wykresy na podstawie danych itd.

Po piąte, nie ma dowodów na to, że praktycy ewaluujący swoją praktykę są bardziej skuteczni niż praktycy nie korzystający z tego podejścia.

Wśród innych praktycznych wyzwań wymieniano też trudności z ustaleniem jednego problemu w pracy z osobami czy rodzinami, gdzie takich problemów jest wiele. Występuje też niestabilność problemu, gdy klient w trakcie pracy zmienia zdanie na ten temat. Niektóre metody pomocy z założenia polegają tylko na jednej lub dwóch sesjach, np. interwencja kryzysowa, a więc nie da się zebrać odpowiedniej liczby pomiarów.

Pozostawiając na inną okazję ocenę jakości poszczególnych argumentów obu stron, tu jedynie stwierdzę, że nacisk na stosowanie metod ewaluacji w rodzaju tej opisanej wyżej wzrósł w ostatnich latach<sup>17</sup>. Trzeba też pamiętać, że w Polsce ewaluacja w praktyce pracy socjalnej nie była dotąd częścią programu kształcenia do zawodu.

## PODSUMOWANIE

W artykule zostały przedstawione jedynie bardzo podstawowe informacje na temat ewaluacji w pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem. W USA od dawna ukazują się już podręczniki na jej temat<sup>18</sup>, powstało też wyspecjalizowane oprogramowanie do jej obsługi, które jest bezpłatne<sup>19</sup>. Co z tych informacji wynika dla nas w Polsce?

Praca socjalna sensu stricto jest u nas słabo rozwinięta, na co wskazywałem we wprowadzeniu. O ewaluacji w pomocy społecznej słyszymy od niedawna, a jeżeli już, to głównie

<sup>17</sup> R. Szarfenberg, *Dowody naukowe jako podstawa polityki społecznej, zarządzania społecznego i pracy Socjalnej*, *Problemy Polityki Społecznej* nr 15/2011.

<sup>18</sup> Na czele z wydawanym już sześć razy od lat 80. M. Bloom, J. Fischer i J. G. Orme, *Evaluating Practice. Guidelines for the Accountable Professional*, wydanie 6, Pearson 2009.

<sup>19</sup> Moduł do bezpłatnego pakietu statystycznego R, zob. C. Auerbach, W. Z. Schudrich, *SSD for R: A Comprehensive Statistical Package to Analyze Single-System Data*, *Research on Social Work Practice*, vol. 22 nr. 3, 2013.

o ewaluacji projektów zorientowanych na pomoc mniejszym lub większym grupom klientów. Dysponujemy już co prawda dużą literaturą dotyczącą pracy socjalnej z seriami Biblioteka Pracownika Socjalnego, Problemy Pracy Socjalnej czy Profesjonalny Pracownik Socjalny, ale żadna z książek, które ukazały się w tych seriach nie dotyczyła bezpośrednio ewaluacji w kontekście indywidualnego przypadku.

W takich warunkach trudno liczyć na szybki rozwój podejścia opisanego w artykule. Popyt na nie będzie zapewne rósł wraz z coraz większym znaczeniem pracy socjalnej z indywidualnym przypadkiem oraz tym, że ją i usługi specjalistyczne wykonują również podmioty niepubliczne i będą to robić zapewne w coraz większym zakresie. Zakładając, że ewaluacja pozostanie w modelach metodycznego działania, jej rozwój teoretyczny i praktyczny jest konieczny dla dalszej profesjonalizacji zawodu. Z kolei zlecanie zadań publicznych z zakresu pracy socjalnej i usług specjalistycznych będzie związane z rozwojem standardów i rozliczeniem z wyników.

Dyskusja o tym, jak ewaluować pracę socjalną już się w Polsce rozpoczęła<sup>20</sup>, mam nadzieję, że będzie ona kontynuowana i stanie się ważnym źródłem inspiracji dla przyszłych badaczy, edukatorów i praktyków.

---

<sup>20</sup> Dotyczy to nie tylko pracy z indywidualnym przypadkiem, ale też pracy środowiskowej, por. R. Szarfenberg, *Ewaluacja organizowania i rozwoju społeczności lokalnej, czyli o odmianach i sprawności trzeciej metody pracy socjalnej*, w: J. Kowalczyk (red.) *Programy aktywności lokalnej - nowa jakość pomocy społecznej?* Impuls, Kraków 2012.

**dr hab. prof. UW Ryszard Szarfenberg**

Doktor habilitowany w zakresie nauk o polityce, profesor Uniwersytetu Warszawskiego w Instytucie Polityki Społecznej, kierownik Pracowni Pomocy i Integracji Społecznej. Ekspert Narodowej Strategii Integracji Społecznej 2004-2010, przewodniczący Rady Wykonawczej Polskiego Komitetu European Anti-Poverty Network, członek i następnie przewodniczący Zespołu Badawczego Zadania 2 w projekcie systemowym 1.18 Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej. Autor wielu publikacji z zakresu polityki społecznej (w tym europejskiej i międzynarodowej), polityki publicznej, pomocy społecznej, ewaluacji, ubóstwa i wykluczenia społecznego.



---

[The main body of the page is mostly blank, suggesting the text content is either missing or has been redacted.]







O POŻYTKACH  
PŁYNĄCYCH Z EWALUACJI  
W KONTEKŚCIE DZIAŁAŃ POMOCOWYCH  
DLA GRUP ODMIENNYCH KULTUROWO  
ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM



**dr Małgorzata Różycka**

Jedną z dobrych praktyk, które powoli przecierają sobie drogę w polskiej administracji, jest ewaluacja prowadzonych przez administrację działań pomocowych w sferze społecznej. Tego rodzaju praktyka w odniesieniu do kultury korporacyjnej czy instytucjonalnej znajduje swoje odbicie w ramach wewnętrznych audytów, których zadaniem jest podniesienie jakości lub wydajności organizacji. Równie ważne - z punktu widzenia obywatela-podatnika - jest prowadzenie ewaluacji działań podejmowanych przez państwo na rzecz grup wymagających jakiegoś wsparcia. Jest to tym bardziej istotne (i zasadne) w sytuacji, gdy działania te pociągają za sobą poważne wydatki z budżetu państwa, a więc pochodzące z kieszeni podatnika.

Realizowany od 2004 r. rządowy *Program na rzecz społeczności romskiej w Polsce na lata 2004-2013*, realizowany przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (które w 2011 r. podzieliło się na dwa resorty, a realizacja *Programu* - przy zachowaniu ciągłości merytorycznej i personalnej - znalazła się w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji) został poddany ewaluacji w 2011 r.<sup>21</sup> Geneza tego miała, po prawdzie, dwa czynniki: z jednej strony świadomość koordynatorów *Programu*, że brakuje spojrzenia z zewnątrz, z drugiej - impuls przyszedł także z audytu wewnętrznego - co w administracji zazwyczaj bywa najbardziej skutecznym bodźcem, pozwalającym znaleźć stosowne środki na realizację ewaluacji.

Warto rozważyć trudności, które pojawiały się w trakcie przeprowadzania ewaluacji. Podstawowa trudność wynikała z tego, że administracja rządzi się „rokiem budżetowym”, zatem przygotowanie procesu ewaluacji - czyli określenie obszaru badawczego, analiza możliwości uzyskania istniejących oraz potrzebnych danych, w końcu zaś zatwierdzenie całej dokumentacji przez kolejne pionierzy administracji - wymaga czasu. Zatem w praktyce procedura wyłonienia podmiotu realizującego ewaluację dobiega szczęśliwego końca (w optymistycznej wersji) w okolicach początku II półrocza. Zatem - u progu okresu wakacyjnego (szkoły, uczelnie) i urlopowego (reszta świata). Tak też się stało w przypadku ewaluacji *Programu romskiego*, którego istotną część stanowią działania edukacyjne

<sup>21</sup> Ewaluacja została przeprowadzona przez Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS.



realizowane przez szkoły czy świetlice integracyjne. Spowodowało to przesunięcie części badań na okres powakacyjny, co zaowocowało koniecznością jednoczesnego (nieco karłowatego) prowadzenia prac badawczych, analitycznych i przygotowywania wstępnego podsumowania.

Kolejną trudnością było zmierzenie się z sytuacją pewnego zmęczenia społeczności romskiej różnego rodzaju badaniami, wywiadami, raportami etc. Z uwagi na wzrastające zainteresowanie sytuacją tej grupy w Europie ostatnie lata przyniosły, nieobecne wcześniej, działania w postaci: wypłat ocalałym romskim ofiarom Zagłady odszkodowań realizowanych przez kilka podmiotów, programów pomocowych zainicjowanych przez władze krajowe, ponadto działań związanych z projektami realizowanymi ze środków Unii Europejskiej oraz badań sytuacji społeczno-ekonomicznej tej grupy na poziomie paneuropejskim, zleczanych przez Komisję Europejską, projektów i badań realizowanych przez Radę Europy, przez Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie itd. Należy przy tym wspomnieć, że w wielu tych działaniach znajdowały się badania ich uczestników. Słowem - stosunkowo mała grupa polskich Romów (ok. 20 tys. osób) została w krótkim okresie ostatnich kilku lat poddana wielokrotnie różnego rodzaju wywiadam, badaniom, analizom etc. Jeśli pamiętać przy tym, że jest to grupa, której poziom wykształcenia w Polsce incydentalnie wychyla się poza szkołę podstawową, łatwo można zrozumieć, że wynikiem tych ożywionych wysiłków badawczych był zamęt w głowach cygańskich oraz towarzysząca mu obawa, czemu to wszystko ostatecznie ma służyć... Tu należy przypomnieć, że historia tej grupy w Europie jest taka, że wszelkie „zainteresowanie instytucjonalne” nie kojarzy się Romom dobrze - bo zazwyczaj źle się dla nich kończyło. Dlatego przed ewaluatorami stało w tym przypadku trudne zadanie, wymagające często pośrednictwa - wprowadzania ewaluatorów w środowisko przez osoby cieszące się szczególnym zaufaniem. W tym przypadku byli to asystenci edukacji romskiej, liderzy romscy, pełnomocnicy wojewodów ds. mniejszości narodowych i etnicznych, czasem nauczyciele wspomagający<sup>22</sup> itd. Słowem, osoby, które miały w jakiś sposób uwiarygodnić ewaluatorów i wyjaśnić Romom sens tego badania.

<sup>22</sup> Nauczyciel wspomagający edukację uczniów romskich - funkcja wprowadzona przez *Program na rzecz społeczności romskiej w Polsce* (podobnie jak asystent edukacji romskiej) - nauczyciel, którego zadaniem jest wspieranie edukacji uczniów pochodzenia romskiego poprzez identyfikację deficytów edukacyjnych, pomoc w nauce i rozwijanie talentów uczniów, współpracę z innymi nauczycielami („przedmiotowcami”), asystentem edukacji romskiej, rodzicami romskimi etc - pełni rolę swoistego „tutora”. Obecnie w Polsce pracuje ok. 100 nauczycieli wspomagających.

## KTO PŁACI? PAN PŁACI, PANI PŁACI...

Owa wielość podmiotów, interesujących się w ostatniej dekadzie Romami, spowodowała też zupełne „zamazanie” źródeł udzielanej pomocy. Czy pomoc płynie z Unii Europejskiej czy z budżetu państwa (to jest kategoria nieco enigmatyczna dla przeciętnego Roma): po pierwsze - jest to całkowicie nierozróżnialne dla tych beneficjentów, a po drugie - jakie to w istocie miałyby mieć dla nich znaczenie???? Zatem efekt „propagandowy”, związany z udzielaniem systemowej pomocy z budżetu państwa - a więc z podatków - w przypadku tej grupy jest trudny do uzyskania.

Warto przy tym pamiętać, że poziom zaufania obywateli do państwa i jednocześnie ocena funkcjonowania państwa są na tyle niskie, że częściej jako donatora identyfikuje się „Unię”, „Europę” - a nie pomoc ze strony współobywateli - podatników, świadczoną z budżetu państwa. To jest (smutna) lekcja dla każdego dysponenta środków publicznych, który powinien projektować także działania promujące udzielanie tego rodzaju pomocy grupom słabszym. Przy okazji - niedobłą praktyką staje się swoiste „personalizowanie” tej pomocy, przejawiające się w firmowaniu jej twarzą czy nazwiskiem aktualnie sprawującego urząd zamiast wskazywania, że jest to pomoc udzielana z kieszeni podatników. Zaznaczam to, gdyż problem ten dotyka także innego aspektu, ważnego w kontekście pomocy/wspierania przez państwo grup mniejszości narodowych czy etnicznych.

Mianowicie, mimo systemowego finansowania działań wspierających mniejszości narodowe i etniczne z budżetu państwa, a więc w praktyce: z kieszeni obywateli, nie przekłada się to na wzrost sympatii odbiorców tego wsparcia wobec grupy większościowej. Innymi słowy, dotacje - mierzalny wydatek z budżetu państwa na rzecz określonej grupy - wymagają zgody obywateli na ich udzielanie. Jednak odpowiedź na pytanie, czy „Polacy” (rozumiani tu jako grupa większościowa) są przychylni mniejszościom narodowym lub etnicznym, zazwyczaj jest negatywna. Słowem, brak korelacji między wsparciem udzielanym z budżetu państwa, a opinią na temat życzliwości państwa czy społeczeństwa wobec mniejszości. Także i ten aspekt powinno się brać pod uwagę przy projektowaniu działań promujących wspieranie grup zagrożonych wykluczeniem, mniejszości narodowych, wyznaniowych, migrantów etc.



## MODNE SŁOWO - PARTNERSTWO

Czas przejść do efektywności ewaluacji w konkretnym przypadku oceny *Programu na rzecz społeczności romskiej w Polsce w latach 2004-2013*. Wydaje się, że udało się uniknąć pułapki, w którą łatwo wpaść zlecającemu (urząd) i zleceniobiorcy (organizacja pozarządowa). Mimo mozolnej budowy społeczeństwa obywatelskiego wciąż widoczna jest nieufność, brak efektywnej współpracy między administracją a trzecim sektorem. Przepraszając Czytelników za konieczne uproszczenie mniemam, że tak zasygnalizowane zjawisko jest jasne: zapewne wielu czytelników zgodzi się, że często (a może tylko niekiedy?) organizacje pozarządowe mają poczucie, że „urzędnik daje im środki z łaski”. Z drugiej strony urzędnik wielokrotnie ma do czynienia - ponownie przepraszając za uproszczenie - ze swoistym „skokiem na kasę niczyją” przez organizacje pozarządowe, czego przejawami są: brak staranności w wydatkowaniu środków, brak szacunku dla pieniędzy podatnika (nieliczenie się z kosztami), brak staranności w rozliczaniu, aż po zdarzającą się najzwyczajszą defraudację.

Jeśli wyżej opisana sytuacja budzi sprzeciw po którejś ze stron - to wciąż nie jest to najgorsza z możliwych sytuacji! Dużo gorsza jest taka, w której obie strony (organizacje pozarządowe i administracja) milcząco godzą się na tego rodzaju wzajemne traktowanie - za które płaci przecież obywatel - ani urzędnik, ani „działacz”. Tego rodzaju zjawisko wynika z wielu przyczyn - na potrzeby tego artykułu zdefiniuję tylko jedną z nich: brak partnerstwa rozumianego jako uzgodnienie tego, czego wzajemnie oczekujemy i uzgodnienie, dlaczego cel jest wspólny i ważny dla obu stron.

W przypadku ewaluacji *Programu romskiego*, owo partnerstwo pojawiło się szybko. Administracji zależało nie na „przeprowadzeniu” (by nie powiedzieć: „odfajkowaniu”) ewaluacji, ale na rzeczywistym oglądzie sytuacji - tego, co obiektywnie można uznać za sukces prowadzonych od 2004 r. działań, a co za porażkę. Istotą ewaluacji jest próba określenia przyczyn porażek i sukcesów, co jest - naturalnie - dużo ważniejsze niż tylko stwierdzenie ewentualnej klęski podejmowanych działań. Wydaje mi się, że tu szybko zapanowało wzajemne zrozumienie i zaufanie.

Ewaluatorzy dostali od zlecającego możliwie szerokie wsparcie poznawcze - bez ukrywania problemów, narosłych podczas ostatnich lat konfliktów zarówno między Romami, jak i we współpracy tych ostatnich z administracją itd.

Podsumowując ten wątek sądzę, że za kluczowe dla efektywności ewaluacji jest uzyskanie rzeczywistego partnerstwa - to jest wspólnego celu (jest nim nie raport końcowy z ewaluacji, ale wiedza płynąca z dobrze przeprowadzonej ewaluacji, która pozwala efektywniej wydawać środki budżetowe). Krótko mówiąc: jeśli uda nam się uciec od stereotypu „niekompetentnego urzędnika” i „cwaniakowatego działacza” - szansa na efektywność i rzetelność ewaluacji rośnie.

## PUŁAPKI POLITYCZNEJ POPRAWNOŚCI

Kolejną, niezwykle istotną kwestią, zwłaszcza w kontekście badań grupy odmiennej etnicznie/kulturowo, jest umiejętność ucieczki od terroru politycznej poprawności. Moje obserwacje (przynaję, że subiektywne) każą mi sądzić, że im mniej wiedzy merytorycznej - tym większa zawartość „politycznie poprawnych” haseł. Łatwiej wszak odnosić się do „grupy marginalizowanej i prześladowanej” niż znaleźć sposób na podniesienie poziomu jej wykształcenia. Łatwiej organizować konferencje dotyczące zwalczanie dyskryminacji niż wyegzekwować realizację obowiązku szkolnego. Łatwiej postulować otwarcie rynku pracy niż... stworzyć miejsca pracy.

Ewaluatorom *Programu romskiego* udało się uniknąć pułapki politycznej poprawności, sprowadzającej się do konstatacji: Romowie są grupą marginalizowaną, dyskryminowaną i prześladowaną przez państwo w ogóle (administrację i instytucje) oraz państwo w szczególności (czyli obywateli) - najkrócej mówiąc. Takie „wnioski” są słabością wielu (a właściwie zdecydowanej większości) znanych mi raportów z badań Romów. Na usprawiedliwienie problemów dotyczących rzetelności opisu tej niezwykle hermetycznej grupy stwierdzę, że - w mojej opinii - zaledwie kilka osób w Polsce jest w stanie sporządzić kompetentną i nieupiększoną diagnozę sytuacji tej grupy. Szczerze mówiąc, nie trzeba wydawać żadnych środków publicznych, aby „z badać”, że Romowie rzeczywiście są grupą zmarginalizowaną, bywają ofiarami szykan i niezbędne są systemowe działania, które powinny stworzyć



mechanizmy zmiany tej sytuacji. Nie jest to żadne odkrycie, choć wiele „raportów” owocuje takimi właśnie konstatacjami...

Kolejną zasługą w ewaluacji projektów skierowanych do grup marginalizowanych jest umiejętność (i odwaga!) wskazania słabości tych środowisk. Problemem nawet nie jest to, że owe słabości pozostają w ukryciu, ale fakt, że są niechętnie publicznie artykułowaną diagnozą.

## MIĘDZY OCZEKIWANAMI A POTRZEBAMI

Wielką zasługą, rzadko zdarzającą się w raportach dotyczących Romów (być może zjawisko to dotyczy każdej innej grupy marginalizowanej) jest wskazanie, że „oczekiwania” beneficjentów nie muszą być (i zazwyczaj nie są) tożsame z ich rzeczywistymi potrzebami. Brak tego rozróżnienia często pojawia się w rozmaitych badaniach, diagnozach czy wnioskach o dofinansowanie projektów (na przykład ze środków europejskich). Wnioskodawcy czy realizujący projekty często odtwarzają swoisty „koncert życzeń” beneficjentów, który - w skrócie - można sprowadzić do życzeń, by być „pięknym, młodym i bogatym”. Bywa - że nijak się to ma do możliwości potencjalnych beneficjentów...

W przypadku Romów trudno oczekiwać, że efektywne będą postulowane przez nich (a może tylko przez wnioskodawców) szkolenia np. z samozatrudnienia i prowadzenia działalności gospodarczej - tyleż z powodu niskiego poziomu wykształcenia zdecydowanej większości członków tej społeczności, co i z powodu rozwiązań prawno-administracyjnych w Polsce - mało przyjaznych wobec przedsiębiorców, zwłaszcza małego i średniego sektora.

Z uwagi na prowadzenie różnorodnych działań na rzecz tzw. grup wykluczonych jedną z metod ewaluacji są wywiady z beneficjentami tych działań. Ponieważ wykluczenie często chodzi w parze z niskim poziomem wykształcenia, pojawia się często niezrozumienie pytań. Stosunkowo często mam okazję obserwować to w przypadku pytań dotyczących potrzeb beneficjentów. Zdarza się, że beneficjenci odpowiadają na pytanie o potrzeby rozumiejąc je jako możliwość przedstawienia „koncertu życzeń” - a więc tego, co by chcieli - co nie jest równoznaczne z katalogiem tego, co jest im potrzebne - o czym była już mowa. Niestety,

bywa, że i wnioskodawcy, i realizatorzy działań pomocowych, i ewaluatorzy bezkrytycznie podchodzą do tego rodzaju wypowiedzi, cytując po prostu katalog życzeń czy opinii - bez ich pogłębionej analizy i bez krytycznej oceny. I tak - w rozmaitych materiałach - pojawiają się dane, mające się składać na obraz sytuacji, zbudowane właśnie na katalogu życzeń.

## POMAGAMY - ZATEM OBCHODZICIE NAS!

W przypadku projektów realizowanych na rzecz grup defaworyzowanych warto pamiętać, że niekiedy duże znaczenie psychologiczne ma fakt, że w ogóle państwo, instytucja/organizacja lokuje w centrum swojego zainteresowania owe grupy, które w ten sposób czują się niejako „dowartościowane”. Przypuszczam, że tego rodzaju stwierdzenie może budzić sceptycyzm Czytelnika, jednak kilkakrotnie zdarzyło mi się obserwować właśnie w przypadku Romów „radosne zdziwienie” faktem, że realizowany jest jakiś rządowy program, że ktoś wydaje czasopisma dla Romów, że ktoś ich pyta o ocenę pewnych wydarzeń, opinie itd.. W przypadku grup tak zmarginalizowanych warto pamiętać o psychologicznym wymiarze wsparcia i korzyściach płynących z angażowania dotychczas wykluczonych do jakiegokolwiek aktywności - w tym wyrażania własnej opinii i budowania poczucia o potencjalnym wpływie ich opinii na kreowanie polityki. Także i raport ewaluacyjny z *Programu romskiego* zwraca uwagę na ten fakt.

## GRZECH NAIWNOŚCI

Warto pamiętać o nieuniknionych pułapkach. Ewaluator - choćby najlepszy - jest zawsze podmiotem z zewnątrz i nie jest specjalistą w środowisku, które bada. Co więcej, choć może mieć doskonałe doświadczenie w ewaluowaniu działań prowadzonych przez administrację, jeśli nie był wcześniej zatrudnionym w administracji (innymi słowy, jeśli nie zna administracji z autopsji) w rezultatach ewaluacji może zawrzeć zestaw pewnych „naiwności”. Wciąż w administracji obecne są zjawiska, o których nie śniło się filozofom... Owe grzeszki, które często uniemożliwiają wcielanie w życie skądinąd słusznych rezultatów ewaluacji wynikają z niskiej kultury organizacyjnej i administracyjnej w Polsce. Ewaluato-





rzy nie wiedzą, że Polska „administracyjna” to często Polska „ministerialna”, „departamentalna” czy „wydziałowa” i bywa, że trudno osiągnąć harmonijną współpracę między sąsiadującymi ze sobą sekretariatami! W dodatku, niestety, wciąż utrzymuje się trend odsuwania od siebie odpowiedzialności za podejmowane działania, co nie ułatwia tworzenia warunków dla wdrażania zaleceń ewaluacji, obejmujących kompetencje różnych resortów.

Innego rodzaju naiwnością ewaluatorów jest propozycja zwiększenia udziału Romów w dostępnych ofertach: np. udział w działaniach programu *Młodość w działaniu*, który stwarza m.in. możliwość odbywania wolontariatu poza granicami kraju. Problem nie polega na tym, że Romowie są wykluczeni z tego rodzaju projektów, ale na tym, że ze względów kulturowych nie wezmą w nim udziału - trudno sobie wyobrazić 19-letnią Cygankę, pracującą jako *au pair* dla podniesienia swoich kwalifikacji językowych.

Raport ewaluacyjny, do którego odnoszę się tu podkreśla, że sytuacja Romów na rynku pracy pogorszyła się. Trudno się zgodzić z tego rodzaju sformułowaniem - wydaje się, że przede wszystkim należy zacząć od stwierdzenia, że sytuacja na rynku pracy od kilku lat systematycznie się pogarsza, zaś sytuacja Romów na rynku pracy od lat jest taka sama - tzn. bardzo zła. Jednak wynika ona z jasnych przyczyn. Mówimy tu o grupie społecznej, której poziom wykształcenia (w grupie powyżej 13 roku życia) - według danych spisu powszechnego z 2011 r. kształtuje się następująco: wykształceniem wyższym legitymują się 272 osoby, tj. 2% populacji, wykształceniem średnim legitymuje się 934 osób, tj. 7% romskiej populacji, zaś wykształceniem podstawowym 11 028 osób, tj. 82% Romów. Jeśli zaś weźmiemy pod uwagę, że w tej ostatniej kategorii mieszczą się także osoby, które nie ukończyły szkoły podstawowej - trudno oczekiwać, że jest to grupa jakkolwiek atrakcyjna na rynku pracy. W takiej sytuacji jasne są przyczyny nieobecności tej grupy na rynku pracy i z pewnością nie można tu obarczyć odpowiedzialnością za ten stan rzeczy pracodawców (co skądinąd chętnie się czyni w różnego rodzaju opracowaniach).

W świetle powyższego trudno zrealizować postulat ewaluatorów o zwiększeniu współpracy z urzędami pracy - bezrobocie Romów jest pochodną poziomu wykształcenia, a nie złej współpracy z instytucjami rynku pracy. Tego rodzaju konstatacji zabrakło mi w raporcie ewaluacyjnym, ale jest rzeczą zamawiającego ewaluację, aby niektóre rekomendacje dostosować do rzeczywistości.

Należy przy tym jeszcze raz podkreślić, że - zwłaszcza przy ewaluacji projektów społecznych - niezwykle trudno jest znaleźć taki podmiot, który - przy największym nawet profesjonalizmie - będzie miał świadomość wszystkich uwarunkowań.

## MIĘDZY DEKLARATYWNOŚCIĄ A RZECZYWISTOŚCIĄ

Także w raporcie ewaluacyjnym z realizacji *Programu romskiego* (choć tu uczciwie zaznaczam, że ewaluatorzy mieli świadomość wyżej zaznaczonej różnicy i ją wprost wyartykułowali) pojawiają się deklaracje respondentów romskich, z których wynika, że:

- w zdecydowanej większości sprawy w urzędach załatwiają samodzielnie, co więcej, bardzo dobrze oceniając pracę urzędów,
- większość deklaruje udział w wyborach lokalnych,
- 30% respondentów romskich utrzymuje, że ma pracę,
- 4/5 respondentów utrzymuje, że chce pracować,
- ponad połowa deklaruje, że chce, aby nie-Romowie znali romskie obyczaje.

Zestaw ten - dla kogoś, kto zna kulturę romską, nie pozostawia wątpliwości, że owe deklaracje nie pozostają w żadnym związku z rzeczywistością i są typowym przykładem bądź to próby zrobienia uprzejmości sympatycznemu ankietarowi, bądź to próbą „ostrożnościowego” mijania się z prawdą, bądź są przejawem świadomości swoiście rozumianego tego, co „należy” w sytuacjach badania odpowiedzieć. Gdyby traktować literalnie owe wypowiedzi, wynikiem ewaluacji musiałaby być rezygnacja z prowadzenia jakiegokolwiek systemowej pomocy wobec tej grupy!

Ciekawe jest, na co zwracają uwagę ewaluatorzy tego konkretnego *Programu*, że 6% (a więc duży odsetek) respondentów romskich zdecydowanie odmówiło odpowiedzi na pytanie o stosunek Romów do Polaków, zaś 81% zadeklarowało sympatię. Zatem niechęć czy choćby ambiwalentny stosunek zadeklarowała zdumiewająco niewielka grupa badanych.



W mojej opinii trudno zgodzić się także z oceną, zawartą w ewaluacji, że praca nauczycieli wspomagających jest wysoko oceniana przez innych nauczycieli. Niestety, z uwagi na trudności, z którymi borykają się uczniowie romscy, wynikające ze specyfiki tego środowiska i niekiedy trudności z porozumieniem się z rodzicami, praca z tymi uczniami wciąż bywa postrzegana, przez nauczycieli mających sporadyczny kontakt z Romami, nie w kategoriach szczególnego wyzwania pedagogicznego, ale jako rodzaj „gorszej” pracy. Sytuacja ta powoli zaczyna ulegać zmianie, ale bywa, że nauczyciele wspomagający edukację dzieci romskich nie zawsze mogą liczyć na wsparcie ze strony swoich kolegów - pedagogów. Często bywają „skazani” na samotne borykanie się z wyzwaniami pedagogicznymi, gdyż inni nauczyciele, dyrektorzy szkół czy przedstawiciele wydziałów edukacji postrzegają nauczycieli wspomagających „jako panie od Romów” - tzn. osoby, które mają „wyręczyć” system oświaty w rozwiązywaniu problemów czy wręcz „uwolnić” życie szkolne od problemów romskich.

Ewaluatorzy doceniają istniejący system stypendialny (w ramach *Programu romskiego* funkcjonują trzy systemy stypendialne dla uczniów pochodzenia romskiego: stypendia dla uczniów uzdolnionych, stypendia dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych oraz stypendia dla studentów), postrzegając je jako system motywacyjny - i słusznie. Należy jednak mieć na uwadze, że może to mieć swoją złą stronę, gdyż stwarza to wrażenie „płatności” za uczenie się czy za realizację obowiązku prawnego. Bez wyjaśnienia motywów tego rodzaju działania i naświetlenia przyczyn, ale przede wszystkim bez wskazania efektów, dla których warto (i opłaca się) w taki sposób inwestować środki publiczne - może to być źle odbierane przez opinię publiczną.

## REKOMENDACJE A ODMIENNOŚĆ KULTUROWA CZYLI O NORMACH

Przejdźmy do *clou* ewaluacji czyli rekomendacji. Należy pamiętać, że w przypadku tak szczególnej grupy, jaką są Romowie (ale rzecz może dotyczyć i innych „szczególnych”, a więc wyraźnie odmiennych kulturowo grup) rekomendacje zazwyczaj są formułowane z punktu widzenia „większości”, czyli norm obowiązujących w dominującym systemie - a więc pod pewnymi względami mogą nie być „przekładalne” na rzeczywiste

możliwości. A zatem postulat „demokratyzacji” np. wyborów jest nietrafiony w przypadku grupy, w której dominującym wzorcem nie jest demokracja ale gerontokracja, niższa pozycja kobiet, klanowość etc.

Demokratyzacja procesów wyborczych nie musi odnosić się wyłącznie do wyłaniania np. reprezentantów grupy w kontaktach z administracją - może odnosić się np. do procesu wyboru wniosków przeznaczonych do dofinansowania.<sup>23</sup> I tu pojawia się kolejny problem, wynikający z nieznamomości rozmaitych procedur (mówimy wszak o grupie słabo wykształconej), z braku pełnej wiedzy o realizowanych od lat działaniach i ich skutkach, a także z niskiej umiejętności czytania tak specyficznych dokumentów, jakimi są np. wnioski o dofinansowanie. Zatem może się zdarzyć, że uczestniczący w posiedzeniach komisji nie są w stanie rzetelnie odnieść się do zawartości wniosku. Wtedy, niestety, kryterium staje się przynależność narodowościowa - o dotacji w tym konkretnym przypadku decyduje, czy podmiot jest „romski” czy nie - a nie kryterium skuteczności, efektywności etc. Nie trzeba chyba przekonywać Czytelników, że nie jest to właściwe ani wystarczające kryterium merytoryczne.

Raporty ewaluacyjne zazwyczaj postulują większą transparentność w przyznawaniu środków finansowych. Niestety, zdarza się mechanistyczne rozumienie owej „transparentności”, sprowadzone do algorytmicznie wyliczonej kwoty, „która się należy” (tzw. limitów na województwo w tym konkretnym przypadku). W mojej ocenie jest to złe rozwiązanie, które eliminuje kryterium merytoryczne na rzecz sztucznego osiągnięcia limitu. Może się zdarzyć, że ocena merytoryczna złożonych projektów (pod względem ich trafności, efektywności etc.) nie osiągnie wyznaczonego poziomu limitu środków przeznaczonych dla jakiegoś województwa, a przypadku innego - zabraknie środków na dofinansowanie potrzebnych i uzasadnionych merytorycznie zadań. Dogmatycznie rozumiane „limity” w praktyce powodują złe gospodarowanie środkami publicznymi, ale próba ich sensownego (tj. zgodnego z potrzebami) wykorzystania - może narazić urząd na zarzut lekceważenia wyznaczonych przezeń wcześniej limitów. Koło się zamyka - płaci podatek. No, ale problem dogmatyczności myślenia doprawdy nie jest problemem ewaluatorów...

<sup>23</sup> W praktyce, w przypadku *Programu romskiego* oznacza to włączenie do Komisji Oceniającej Wnioski w urzędach wojewódzkich przedstawicieli społeczności romskiej, którzy uczestniczą w głosowaniu nad dofinansowaniem konkretnych projektów.



Ważne jest, aby przy formułowaniu rekomendacji pamiętać, że istniejące rozwiązania prawne mogą w praktyce eliminować niektóre sugestie, zwłaszcza te kierowane pod adresem administracji samorządowej. W przypadku działań dotyczących Romów od lat borykamy się z kilkoma nierozwiązanymi problemami, których wdrożenie zależy od tzw. „dobrej woli” samorządów. Rzeczą dotyczy choćby zatrudnienia wystarczającej liczby asystentów edukacji romskiej i stosownej liczby nauczycieli wspomagających, tworzenia odpowiednich warunków pracy asystentom - umożliwiających im pracę w terenie (z rodzicami i środowiskiem romskim, wyjazdów kolonijnych etc.).

Problemem wciąż pozostaje aktywne włączanie Romów w prowadzone działania. Jakkolwiek realizowany *Program na rzecz społeczności romskiej* czyni z Romów pełnoprawnych uczestników tego procesu, to w praktyce trudno osiągnąć ten stan bez rzeczywistej chęci i partnerskiego podejścia zaangażowanych stron. Owo uczestnictwo może się realizować formalnie - przez organizacje pozarządowe (tych romskich zarejestrowanych w Polsce jest ponad 80), ale i przez konsultacje pomysłów, współpracę - także nieformalną - ze świetlicami integracyjnymi, nauczycielami, asystentami, urzędami, domami kultury, parafiami, mediami etc. Jednak istniejące możliwości nie są wykorzystywane przez Romów. Wynika to z różnych przyczyn - i niskiego wykształcenia, i braku doświadczeń partnerstwa, i z wielowiekowej izolacji, i z wysokiego stopnia nieufności wobec nie-Romów itd. O ile stonkowo (stosunkowo, powtarzam) łatwo jest wymóc na administracji publicznej udział w projektach (na ile efektywne jest owo „wymuszenie” to temat na inny artykuł), o tyle trudno do tego zmusić obywateli.

## EWALUACJA - I CO DALEJ?

Na koniec kilka refleksji podsumowujących doświadczenia płynące z ewaluacji programów społecznych. Niewątpliwie wartość poddawania realizowanych programów zewnętrznej ocenie jest niezaprzeczalna i służy lepszemu definiowaniu celów i dostosowaniu działań do zmieniającej się w czasie sytuacji.

Należy przy tym jednak pamiętać, że ewaluacja nie odbywa się w próżni. Odbywa się ona w określonych realiach: stanu państwa, poziomu kultury administracyjnej i stanu służby cywilnej oraz określonym poziomie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Najlepsze rezultaty przynosi ewaluacja w państwach silnych, jasno i długoterminowo określających swoje cele, posiadających sprawną administrację, która wszak jest kręgosłupem państwa oraz przy rozwiniętym i świadomym swojej suwerenności społeczeństwie obywatelskim, które jest w stanie egzekwować od rządzących rozwiązania służące obywatelowi.

Pozostawiam Czytelnikowi ocenę stanu, w którym przychodzi nam realizować projekty społeczne i właściwie reagować na rekomendacje płynące z ewaluacji.

---

Autorka w tekście nie reprezentuje oficjalnego stanowiska  
Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.

### **dr Małgorzata Różycka**

Absolwentka kulturoznawstwa Uniwersytetu Wrocławskiego, podyplomowego dziennikarstwa Papieskiego Fakultetu Teologicznego we Wrocławiu i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Zawodowo związana z administracją publiczną, gdzie zajmuje się problematyką mniejszości narodowych i etnicznych w Polsce. Współautorka rządowego „Programu na rzecz społeczności romskiej w Polsce”, przedstawiciel Polski w Komitecie Ekspertów Rady Europy ds. Romów i Osób Wędrujących.



# CZYM NIE JEST EWALUACJA W OBSZARZE POMOCY ORAZ INTEGRACJI SPOŁECZNEJ



**Anna Chrościcka**

## TYPOWE „POMYŁKI”

Ewaluacja może i powinna przyczynić się do skuteczniejszego przezwycięzania problemów społecznych. Spełnienie tego oczekiwania nie jest jednak możliwe, jeżeli jej uczestnicy opierają się na błędnym wyobrażeniu na temat badania, w które są zaangażowani. W ewaluacjach zewnętrznych, dotyczących pomocy oraz integracji społecznej, uczestniczą przede wszystkim trzy strony. Po pierwsze - instytucje odpowiedzialne za przebieg przedsięwzięć, których dotyczy badanie. Zazwyczaj do tej grupy należy Zamawiający, czyli instytucja (na przykład jednostka organizacyjna pomocy społecznej) zlecająca badanie. Po drugie - Wykonawca, czyli firma badawcza, której Zamawiający polecił przeprowadzenie badania. Po trzecie - Klienci pomocy społecznej objęci ocenianymi przedsięwzięciami. Każda ze stron, ze względu na swoją niewiedzę, dotychczasowe doświadczenia albo aktualne interesy, może zamiast faktycznego uczestniczenia w ewaluacji usiłować brać udział w zgoła innym przedsięwzięciu. Poszczególnym stronom można przypisać specyficzne „pomyłki”, które są w ich przypadku szczególnie prawdopodobne.

Instytucje zaangażowane w realizację ocenianych przedsięwzięć niekiedy traktują ewaluację jako okazję do wykazania sukcesu projektów, za których przebieg odpowiadały. Tymczasem w przypadku prawdziwej ewaluacji stwierdzenie, że projekt odniósł sukces, jest tylko jednym z możliwych wyników. Dobry raport nie jest laurką, lecz obiektywną prezentacją efektów ocenianego przedsięwzięcia, diagnozą uwarunkowań, które umożliwiły lub utrudniały ich osiągnięcie oraz zbiorem rekomendacji dotyczących tego, w jaki sposób podobne przedsięwzięcia powinny być prowadzone w przyszłości.

Wykonawca może natomiast prowadzić badanie ewaluacyjne w sposób właściwy dla badań marketingowych<sup>24</sup>. Według danych za 2011 rok udział badań zleczanych przez

<sup>24</sup> Pomijam sytuację, gdy Wykonawca traktuje ewaluację po prostu jako okazję do „łatwego zarobku”. Spośród pracowników instytucji publicznych, którzy zajmują się zlecaniem ewaluacji i wzięli udział w badaniu zrealizowanym przez firmę Millward Brown SMG/KRC na zamówienia Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego, blisko cztery piąte zgodziło się („raczej” lub „zdecydowanie”) z opinią, według której „Wśród wykonawców ewaluacji / badań występuje wiele firm, które dbają wyłącznie o tzw. łatwy zarobek (nie dbają o wysoką jakość badania, wykorzystują niedoskonałość przepisów prawnych)” - *Katalog Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego*. Edycja I, Warszawa 2011, s. 36.





instytucje publiczne w rynku badawczym w Polsce wynosi około 8%<sup>25</sup>. Jest to segment znaczący, ale stosunkowo niewielki w porównaniu z badaniami dotyczącymi produktów komercyjnych (udział badań zleczanych przez podmioty produkujące dobra szybkozbywalne był pięciokrotnie wyższy<sup>26</sup>). Firmy i badacze zajmujący się przede wszystkim badaniami marketingowymi, prowadząc ewaluację, mogą ulegać nawykowi nabytym podczas realizowania badań dotyczących dóbr komercyjnych.

Z kolei Klienci pomocy społecznej mogą mylić udzielanie odpowiedzi na pytania kierowane do nich przez ewaluatorów z innymi, lepiej znanymi sytuacjami, w których od informacji przekazywanych pracownikom pomocy społecznej zależy uzyskanie wsparcia (na przykład z wywiadem środowiskowym).

Trudno wyobrazić sobie sukces ewaluacji w sytuacji, gdy uczestnicy będą traktowali ją tak, jakby była innym przedsięwzięciem. Dlatego warto rozważyć, na czym polegają różnice pomiędzy ewaluacją a - kolejno: prezentowaniem sukcesu projektu, badaniem marketingowym oraz zbieraniem informacji służących podjęciu decyzji o udzieleniu konkretnej osobie wsparcia. Rozważenie tych różnic posłuży do wskazania praktycznych rozwiązań, których zastosowanie przez Zamawiającego zwiększa szansę, że ewaluacja zostanie przeprowadzona w prawidłowy sposób i okaże się owocna.

## JAK NIE POMYLIĆ EWALUACJI Z WYKAZYWANIEM SUKCESU PROJEKTU

Wiele instytucji pomocy społecznej ma wśród swoich Klientów osobę lub osoby, w przypadku których praca socjalna przyniosła wyjątkowy sukces. Przykładem może być uzyskanie tytułu naukowego i satysfakcjonującej pracy przez kogoś, kto w momencie objęcia wsparciem był słabo wykształcony i bezrobotny. Ewaluatorzy prowadzący badania

<sup>25</sup> Są to badania zlecane przez „Sektor publiczny i agendy rządowe, samorządowe i lokalne, szkolnictwo wyższe”, a ich udział w rynku wynosił 8,2% - *Badania marketingowe. Rocznik Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii 2012/2013*, Edycja XVII, Warszawa 2013, s. 26.

<sup>26</sup> Wynosił 41,4% - *Badania marketingowe. Rocznik Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii 2012/2013*, Edycja XVII, s. 26.

w obszarze pomocy społecznej znają takie przypadki aż nazbyt dobrze, ponieważ pracownicy pomocy społecznej często usilnie koncentrują na nich uwagę badaczy.

W przypadku przedsięwzięć, których celem jest prezentowanie osiągniętych w ramach projektu sukcesów, skupianie się na nich stanowi oczywiście właściwą strategię. Jednak w przypadku ewaluacji taka selektywność jest błędem. Potrzebne jest zapewnienie swobodnego dostępu do zróżnicowanych źródeł informacji. Klienci pomocy społecznej, w przypadku których badane przedsięwzięcia przyniosły najlepsze efekty, są przydatnymi informatorami. Ale co najmniej równie cennymi respondentami są osoby, których sytuacji nie udało się poprawić. Interpretacja uzyskanych od nich informacji może okazać się szczególnie przydatna przy formułowaniu rekomendacji wskazujących zmiany, które należy wprowadzić w badanym przedsięwzięciu, żeby było bardziej skuteczne.

Szanse przeprowadzenia przydatnej ewaluacji mogą zostać zmniejszone również w sposób bardziej subtelny niż nadmierna koncentracja na sukcesach (i odwracanie uwagi od niepowodzeń) oraz ograniczanie dostępu do źródeł. Prawidłowo opracowany projekt opiera się na założeniach dotyczących związków pomiędzy prowadzonymi działaniami a ich efektami (zbiór takich założeń bywa nazywany „teorią interwencji”). Jednak podczas ewaluacji warto dopuścić zakwestionowanie i zmianę „teorii interwencji”, na której opierały się prowadzone działania - jeżeli przemawiają za tym zebrane informacje. Wykluczenie takiego zabiegu może ograniczyć trafność formułowanych wniosków. Na przykład wiele przedsięwzięć z zakresu pomocy oraz integracji społecznej jest finansowanych pod hasłem „inwestowania w kapitał ludzki”. Jeżeli rozpatruje się badane projekty wyłącznie w tej perspektywie, to jako wiodące kryterium ich oceny nasuwa się uzyskiwany z inwestycji „zwrot”. Dopiero jej uchylenie pozwala przyznać wartość również projektom skierowanym do osób (na przykład pensjonariuszy domów pomocy społecznej), których powrót na rynek pracy jest nierealny i które nie staną się „kapitałem ludzkim” rozumianym jako zasoby pracy. Dzięki wykroczeniu poza logikę „inwestowania w kapitał ludzki” możliwe staje się uwzględnienie przy ocenie projektów nie tylko ewentualnego powrotu osób objętych wsparciem na rynek pracy, lecz również ich dobrostanu fizycznego i psychicznego.

Gdyby celem ewaluacji miało być wykazanie sukcesu projektu, byłoby oczywiście najlepiej, żeby instytucje odpowiedzialne za jego realizację miały jak największą kontrolę



zarówno nad tym, do jakich informacji dotrze ewaluator, jak i nad tym, jak je zinterpretuje i przedstawi w raporcie. Prawdziwa ewaluacja, ukierunkowana na obiektywną ocenę przeprowadzonych przedsięwzięć i sformułowanie trafnych zaleceń na przyszłość, wymaga natomiast respektowania niezależności ewaluatora. Zamawiający powinien nadzorować jakość prac prowadzonych przez Wykonawcę, ale nie ingerować w wyniki oparte na prawidłowo zebranych danych i poprawnym wnioskowaniu. Nawet gdyby wydzwięk raportu wydawał się Zamawiającemu nadmiernie pesymistyczny, to dopuszczenie krytycznej perspektywy jest jedną z zalet prowadzenia ewaluacji zewnętrznej. Nie warto z tej zalety rezygnować.

Zapewnienie Wykonawcy nieskrępowanego dostępu do danych i dokumentów, którymi dysponuje Zamawiający (oraz, w miarę możliwości, pomoc w uzyskaniu istotnych informacji od innych instytucji), respektowanie niezależności ewaluatora oraz dopuszczenie weryfikacji założeń, na których było oparte oceniane przedsięwzięcie, ma na celu przede wszystkim uzyskanie przydatnych rekomendacji na przyszłość.

Wykorzystaniu przez ewaluatora wszystkich źródeł informacji przydatnych z perspektywy celów badania sprzyja wskazanie ich przez Zamawiającego (mogą do nich należeć na przykład: dokumenty programowe, wnioski o dofinansowanie projektu, sprawozdania z jego realizacji, raporty z wcześniej przeprowadzonych badań). Takie dokumenty i dane powinny zostać wymienione w specyfikacji określającej wymagania Zamawiającego dotyczące zakresu i sposobu przeprowadzenia badania. Zakres analizowanych dokumentów i danych zastanych może zostać rozszerzony przez Wykonawcę, zarówno w ofercie lub raporcie metodologicznym, jak i w toku badania.

Najlepiej, żeby zakres informacji potrzebnych do przeprowadzenia ewaluacji Zamawiający przemyślał jeszcze przed rozpoczęciem realizacji przedsięwzięcia, które będzie przedmiotem oceny, i na tej podstawie zastosował rozwiązania umożliwiające gromadzenie danych w odpowiednim momencie. Dotyczy to w szczególności danych uczestników projektów, które będą potrzebne do skontaktowania się z nimi podczas ewaluacji, w celu przeprowadzenia wywiadów jakościowych lub ankiet. W ramach przedsięwzięć finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego takie dane, wraz z pisemną zgodą na ich wykorzystanie podczas ewaluacji, są zbierane w momencie przystępowania uczestnika do projektu. Rozpoczęcie udziału w projekcie może stanowić również najlepszy moment na

przeprowadzenie początkowej diagnozy sytuacji uczestników. Porównanie zarejestrowanych wyników z wynikami analogicznej diagnozy, przeprowadzonej po zakończeniu korzystania przez daną osobę ze wsparcia, stanowi jeden ze sposobów oceny efektów projektu.

Oprócz wskazania Wykonawcy przydatnych dokumentów i danych, Zamawiający powinien przekazać dane, którymi dysponuje. Wymaga to podpisania umów zobowiązujących Wykonawcę do zapewnienia poufności danych oraz wykorzystania ich wyłącznie w celu przeprowadzenia zleconego badania. W badaniach dotyczących pomocy oraz integracji społecznej jest to szczególnie ważne ze względu na wrażliwość danych dotyczących problemów, w przewyciężaniu których byli wspierani uczestnicy projektów. Dobrą praktyką jest również wspomaganie Wykonawcy przez Zamawiającego w uzyskaniu informacji od instytucji lub osób (potencjalnych respondentów), z którymi wiąże Zamawiającego bliższe relacje niż Wykonawcę, albo dla których Zamawiający będzie lepiej rozpoznawalny lub bardziej wiarygodny niż Wykonawca. Wsparcie to powinno polegać co najmniej na wyposażeniu Wykonawcy w list, w którym Zamawiający zwraca się do wszystkich, których taka prośba może dotyczyć, o udostępnianie ewaluatorowi informacji potrzebnych do przeprowadzenia badania. Ponadto może przybierać również mniej formalny charakter - na przykład rozmowy pracownika instytucji pomocy społecznej z pracownikiem urzędu pracy, w której poprosi o współpracę w udostępnianiu danych przydatnych do przeprowadzenia badania dotyczącego integracji zawodowej Klientów pomocy społecznej.

Dobór wskazywanych i przekazywanych Wykonawcy dokumentów i danych powinien być przeprowadzany przez Zamawiającego w oparciu o kryterium ich potencjalnej przydatności do przeprowadzenia badania obejmującego pełne spektrum istotnych zagadnień. Z tą zasadą sprzeczne byłoby selekcjonowanie informacji w taki sposób, żeby ułatwiać w większym stopniu dostęp do dokumentów i danych pokazujących projekt w korzystnym świetle, niż do pozostałych.

Ewentualne zweryfikowanie „teorii interwencji”, na której opiera się oceniane przedsięwzięcie, wymaga przede wszystkim wysokich kompetencji i dużego nakładu pracy od ewaluatora. Zamawiający ma jednak znaczny wpływ na warunki, od których zależą szanse zrealizowania takiego zadania. Zejście z utartych ścieżek myślenia - i niezagubienie się poza utartymi szlakami - wymaga większych nakładów niż podążanie za logiką, w oparciu o którą prowadzone było oceniane przedsięwzięcie. Dlatego zrealizowanie badania obejmującego



mującego ten element wymaga zapewnienia przez Zamawiającego większego budżetu oraz dłuższego czasu na realizację badania.

Wpływając na to, jakie rodzaje metod badawczych zostaną zastosowane, Zamawiający determinuje szanse, że Wykonawca nie przyjmie bezrefleksyjnie założeń, na których opierało się oceniane przedsięwzięcie, lecz podda je weryfikacji. Z tej perspektywy do szczególnie przydatnych metod zaliczają się wywiady jakościowe (zazwyczaj prowadzone w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych lub zogniskowanych wywiadów grupowych). Takie wywiady nie polegają na wypełnianiu kwestionariusza, lecz na rozmowie prowadzonej przez badacza z respondentem na podstawie scenariusza. Scenariusz zapewnia zgodność przebiegu wywiadu z celami badania, ale umożliwia również podążanie za istotnymi wątkami wprowadzonymi przez respondenta. Wywiady jakościowe są ponadto szczególnie użyteczne w poznawaniu zależności zachodzących pomiędzy ocenianymi przedsięwzięciami, ich efektami oraz uwarunkowaniami, w jakich są prowadzone. Stąd metoda ta, zwłaszcza zastosowana we wstępnej, eksploracyjnej fazie badania, może przyczynić się do zweryfikowania (i ewentualnie skorygowania) „teorii interwencji”, która była podstawą ocenianego przedsięwzięcia. W dostrzeżeniu uwarunkowań lub zależności nieuwzględnionych podczas tworzenia koncepcji projektu, którego dotyczy ewaluacja, szczególnie pomocne są także publikacje naukowe, oparte na wynikach wcześniejszych badań dotyczących podobnych lub pokrewnych zagadnień. Ich analiza może doprowadzić do poddania w wątpliwość, zweryfikowania i skorygowania ewentualnych błędnych założeń, na których opiera się oceniany projekt.

Ryzykowne - zarówno z perspektywy dążenia do uzyskania obiektywnych wyników, jak i weryfikacji „teorii interwencji”, na której opiera się badane przedsięwzięcie - jest natomiast wymaganie od Wykonawcy zidentyfikowania „dobrych praktyk”. Rozpoznanie takich przypadków, wraz z czynnikami sukcesu, którym zawdzięczają status „dobrej praktyki”, może być bardzo przydatne. Wątpliwe jest jednak przesądzanie z góry, że w ramach ocenianych przedsięwzięć „dobre praktyki” faktycznie występowały. Stąd określając zakres ewaluacji, lepiej umieścić w nim „studia przypadków” oraz zidentyfikowanie ewentualnych dobrych praktyk - jeżeli występują. Badane przypadki mogą okazać się dobrymi praktykami w wyniku analizy, która swoją bezstronność będzie zawdzięczała między innymi temu, że nie zostały uznane za dobre praktyki już zawczasu. Warto również przyjąć perspektywę, w której „dobrych praktyk” poszukuje się, poczynając od szczegó-

łowych elementów ocenianych przedsięwzięć. Rzeczywiste spełnienie kryteriów „dobrej praktyki” w przypadku konkretnego rozwiązania (na przykład jednej z form udzielanego wsparcia) jest bowiem bardziej prawdopodobne niż w przypadku większej całości (na przykład projektu).

Zamawiający na zestaw metod, które zostaną wykorzystane do przeprowadzenia ewaluacji zewnętrznej, może wpływać na dwa sposoby. Po pierwsze, określając minimum metodologiczne (czyli metody, których zastosowanie jest dla Wykonawcy obowiązkowe). Po drugie, premiując przy ocenie ofert przeprowadzenia badania propozycje zastosowania metod przydatnych do zrealizowania sformułowanych przez Zamawiającego celów ewaluacji. Zadanie polegające na odtworzeniu i zweryfikowaniu poprawności „teorii interwencji”, na której opiera się projekt, warto również wpisać w zakres przedmiotu zamówienia - jeżeli pozwala na to jego budżet.

Podstawową zasadą jest zagwarantowanie ewaluatorowi niezależności, co wyklucza „cenzurowanie” raportu lub streszczanie go z systematycznym pomijaniem wniosków dotyczących mankamentów zidentyfikowanych w trakcie realizacji badania. Nadużyciem byłoby także wywieranie na ewaluatora jakiegokolwiek presji, która miałyby go skłonić do rezygnacji z obiektywności na rzecz przedstawienia ocenianego przedsięwzięcia w „lepszym świetle”. Szanse rzeczywistego poznania i przedstawienia przez Wykonawcę przebiegu, efektów i uwarunkowań poddanego ewaluacji projektu zależą również od czynników, które zostały już wspomniane: budżetu i czasu poświęconego na badanie. Jeżeli budżet lub czas są zbyt ograniczone, bardziej prawdopodobne jest gładkie prześlizgnięcie się po powierzchni badanych zjawisk.

Brak wiedzy na temat ewaluacji nie jest jedyną przyczyną podejmowania przez niektóre instytucje prób wpływania na jej przebieg w taki sposób, żeby wykazała sukces interwencji i nie ujawniała jej mankamentów. Takie próby mogą wynikać również z nastawienia - faktycznego lub domniemanego - instytucji nadrzędnych (na przykład tych, które finansują oceniane przedsięwzięcia). Dlatego szczególnie istotne jest, żeby również takie instytucje rozumiały różnicę pomiędzy ewaluacją a kontrolą i dostrzegały autentyczne pozytywne wyniki z prowadzenia tej pierwszej, a także, żeby sygnalizowały to na zewnątrz. Przekonanie, że instytucja nadrzędna pozytywnie oceni fakt zidentyfikowania ewentualnych wad projektu poddanego ewaluacji oraz zrealizowania rekomendacji dotyczących jego



udoskonalenia może stanowić czynnik decydujący o przebiegu ewaluacji i wykorzystaniu jej wyników.

Omówione dotychczas uwarunkowania rzutują na szanse sformułowania przez Wykonawcę przydatnych rekomendacji. Z badania zrealizowanego przez firmę Millward Brown SMG/KRC na zamówienia Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego wynika, że wśród pracowników instytucji publicznych, którzy zajmują się zlecaniem ewaluacji, największa grupa za najważniejszą cechę Wykonawcy uważa umiejętność przekładania wyników badań na wskazywanie praktycznych rozwiązań<sup>27</sup>.

Poza stworzeniem Wykonawcy jak najbardziej sprzyjających warunków do sformułowania użytecznych rekomendacji, potrzebne może się okazać również jasne zakomunikowanie mu przez Zamawiającego, że takich rekomendacji oczekuje. Rekomendacje powinny przede wszystkim w przekonujący sposób wynikać z przeprowadzonego badania, a także nie sprowadzać się do zaleceń ogólnikowych lub trywialnych.

Przydatnym rozwiązaniem jest także opiniowanie wstępnej wersji rekomendacji, które sformułował ewaluator, przez instytucje, do których zostały skierowane. Dobrą okazją do przedyskutowania rekomendacji może być zorganizowane w tym celu spotkanie z udziałem ich adresatów, ewaluatora oraz Zamawiającego. Rolą adresatów jest zaopiniowanie rekomendacji (w tym sformułowanie wobec nich ewentualnych zastrzeżeń) oraz - w razie potrzeby - udzielenie ewaluatorowi pomocy w trafnym doprecyzowaniu zaleceń dotyczących sposobu ich wdrożenia. Wykonawca powinien rozważyć zgłoszone uwagi i propozycje, ale to od niego zależy ostateczne brzmienie rekomendacji i na nim spoczywa odpowiedzialność za ich treść. Z tego względu Zamawiający nie powinien obawiać się zamieszczenia w raporcie nawet takiej rekomendacji, którą uważa za bezzasadną (może natomiast oczekiwać jej uzasadnienia).

---

<sup>27</sup> Taka odpowiedź uzyskała 33% wskazań (następna w kolejności była wskazywana blisko dwukrotnie rzadziej - przez 17% respondentów). - *Katalog Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego. Edycja 1, Warszawa 2011, s. 36.*

## JAK NIE POMYLIĆ EWALUACJI Z BADANIEM MARKETINGOWYM

Właściwe prowadzenie ewaluacji w obszarze pomocy oraz integracji społecznej wiąże się z koniecznością sprostania wyzwaniom, które w badaniach marketingowych zazwyczaj nie występują lub występują w mniejszej skali. W przypadku badań dotyczących produktów komercyjnych satysfakcjonującym wynikiem jest często poznanie preferencji konsumentskich grupy docelowej (wraz z ich determinantami) oraz określenie poziomu znajomości oferty i sposobu, w jaki jest wykorzystywana. Natomiast w przypadku badań ewaluacyjnych takie ustalenia nigdy nie są wystarczające. Przedstawiona różnica wynika z faktu, że zasadniczą przesłanką strategii dotyczących przedsięwzięć komercyjnych są preferencje klientów, które przekładają się na ich decyzje zakupowe, podczas gdy w przypadku przedsięwzięć mających na celu rozwiązywanie problemów społecznych kluczowe jest dobro osób objętych wsparciem oraz społeczności, do której należą. Dlatego w badaniach ewaluacyjnych preferencje Klientów dotyczące skierowanej do nich oferty są przesłanką ważną, ale dalece niewystarczającą. Osoby objęte wsparciem nie muszą najlepiej znać ścieżek prowadzących do integracji społecznej (mogą natomiast wskazać szereg okoliczności, których znajomość jest potrzebna do wytyczenia takich ścieżek, dlatego ich opinii nie należy w żadnym razie ignorować).

Badania ewaluacyjne prowadzone w omawianym obszarze dotyczą, w odróżnieniu od większości badań marketingowych, bardziej złożonej problematyki. Dlatego konceptualizacja badań ewaluacyjnych jest niejednokrotnie trudniejsza. Diagnozowanie integracji społecznej i wykluczenia społecznego wymaga stosowania zespołu wskaźników nie tylko mierzalnych, lecz również uzasadnionych teoretycznie. Na poziom integracji ze społeczeństwem oraz skuteczność wsparcia udzielanego osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym wpływa bardzo szerokie spektrum uwarunkowań, obejmujących zarówno cechy tych osób, jak i cechy kontekstu, w którym funkcjonują. Stąd w przypadku ewaluacji odtworzenie mechanizmów, które odpowiadają za efekty badanych działań, jest często bardzo poważnym wyzwaniem.

Ponadto w ewaluacji na większą skalę niż w badaniach marketingowych występują ograniczenia dotyczące możliwości skontaktowania się z potencjalnymi respondentami.





Uczestnicy projektów z zakresu pomocy społecznej rzadziej niż osoby dysponujące większymi możliwościami nabywczymi są regularnymi użytkownikami Internetu. Trudniej jest do nich dotrzeć również za pośrednictwem telefonu, ze względu na częstsze zmiany numerów, związane z wygasaniem ważności kart typu *prepaid* w telefonach komórkowych, z których korzystają<sup>28</sup>. Prowadzenie ankiet telefonicznie często okazuje się najbardziej odpowiednim rozwiązaniem, jednak pod warunkiem zapewnienia aktualności przekazanych Wykonawcy numerów telefonów potencjalnych respondentów. Z kolei w przypadku badań ankietowych prowadzonych bezpośrednio rozwiązaniem lepszym od najpopularniejszej obecnie techniki CAPI<sup>29</sup>, wymagającej korzystania przez ankietera z przenośnego komputera, może okazać się stosowanie tradycyjnego, papierowego kwestionariusza (czyli techniki PAPI<sup>30</sup>). Jeżeli badania są realizowane w okolicy cechującej się dużą kumulacją problemów społecznych, posługiwanie się laptopem może zwiększać ryzyko, na które narażony jest ankieter. Decyzje dotyczące doboru technik badawczych mogą się różnić w zależności od specyfiki konkretnego badania, jednak ważne, żeby były podejmowane rozważnie, a nie rutynowo.

Oprócz trudności dotyczących zastosowania poszczególnych środków technicznych, służących dotarciu do respondentów, badania ewaluacyjne w obszarze pomocy oraz integracji społecznej wyróżniają się również częstszym występowaniem ograniczeń cechujących respondentów. Do takich problemów należą choćby trudności wynikające z niepełnosprawności fizycznej respondentów (na przykład: ankiety wypełniane samodzielnie przez respondentów nie są odpowiednie dla osób niewidomych, a osoby niepełnosprawne ruchowo nie powinny napotykać barier architektonicznych w budynku, w którym zlokalizowana jest sala fokusowa<sup>31</sup>). Problem mogą stanowić również ograniczenia intelektualne części osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a także zależność od członków rodzin negatywnie nastawionych do ich udziału w badaniu (zdarza się na przykład, że wywiad telefoniczny z respondentką przerywa agresywna interwencja jej partnera).

<sup>28</sup> Ubóstwo może zniechęcać do podejmowania stałego zobowiązania finansowego w postaci abonamentu. Niewielka liczba kontaktów z osobami spoza grona rodziny i znajomych (np. kontaktów zawodowych) sprawia, że zachowanie stałego numeru jest mniej potrzebne.

<sup>29</sup> Skrót CAPI oznacza *Computer Assisted Personal Interviewing*, czyli wywiad bezpośredni wspomagany komputerowo.

<sup>30</sup> Skrót PAPI oznacza *Paper And Pencil Interview*, czyli wywiad bezpośredni, podczas którego odpowiedzi są zaznaczane lub zapisywane odręcznie w papierowym kwestionariuszu.

<sup>31</sup> Czyli sala przeznaczona do prowadzenia zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI - *focus group interview*).

Sprostanie przez Wykonawcę wyzwaniom związanym z prowadzeniem ewaluacji jest bardziej prawdopodobne, jeżeli jej przeprowadzenie zostało powierzone firmie znającej specyfikę tego rodzaju badań. W tym celu Zamawiający warunkiem ubiegania się o zlecenie może uczynić posiadanie przez potencjalnych Wykonawców doświadczenia w prowadzeniu badań ewaluacyjnych. Zarazem jednak przyjęcie zbyt restrykcyjnych kryteriów udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia (na przykład wymaganie przeprowadzenia w ciągu ostatnich trzech lat więcej niż kilku badań ewaluacyjnych lub badań na temat identyczny z tematem, którego dotyczy zlecenie) wyeliminuje z grona potencjalnych Wykonawców firmy działające profesjonalnie, ale na stosunkowo niewielką skalę, a tym samym może naruszać zasadę zachowania uczciwej konkurencji. Dlatego prawdopodobnie najlepszym sposobem wyboru odpowiedniego Wykonawcy jest oparcie oceny ofert w znacznej mierze na kryteriach innych niż koszt usługi. Wydaje się, że udział ceny w kryteriach oceny ofert nie powinien przekraczać 50%. Należy przy tym zauważyć, że kryteria dotyczące liczby wywiadów również - pośrednio - odwołują się do ceny. Odpowiednimi rodzajami kryteriów merytorycznych, których zastosowanie pozwala sprawdzić wiedzę Wykonawcy, są na przykład kryteria odnoszące się do: 1) przedstawionej przez Wykonawcę teorii, w oparciu o którą będzie prowadzone badanie, lub do logicznego powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami badania 2) proponowanych przez Wykonawcę dodatkowych pytań badawczych (wraz z uzasadnieniem), zgodnych z celami badania, 3) dodatkowych metod badawczych (wraz z argumentami świadczącymi o ich przydatności). Przy stosowaniu dwóch ostatnich rodzajów kryteriów warto ograniczyć liczbę dodatkowych pytań lub metod, które będą oceniane, żeby zapobiec nadmiernemu poszerzaniu zakresu badania lub jego rozczłonkowaniu na skutek zaproponowania całej plejady metod, z których każda - ze względów budżetowych - zostałaby zastosowana w zbyt małej skali, żeby istotnie przyczyniła się do osiągnięcia celów ewaluacji.

Odpowiedniej reakcji wymaga również fakt, że opinie uczestniczących w ewaluacji przedstawicieli grupy docelowej, do której było skierowane badane przedsięwzięcie, nie rozstrzygają o jego ocenie, a wyrażane przez respondentów oczekiwania nie mogą być bezkrytycznie traktowane jako gotowe rekomendacje. Właściwą odpowiedzią na to wyzwanie jest stosowanie triangulacji perspektyw oraz triangulacji metod badawczych. Pierwsze pojęcie oznacza zbieranie informacji na ten sam temat z różnych źródeł - w tym od osób pełniących w ocenianym przedsięwzięciu różne role (na przykład kadry zarządza-



jącej projektem, pracowników socjalnych oraz osób objętych wsparciem) - oraz zestawianie i konfrontowanie zebranych informacji w celu uzyskania pełnego obrazu badanych zjawisk. Postulat stosowania takiego podejścia wynika z założenia, że z poszczególnych pozycji można zaobserwować cechy ocenianego przedsięwzięcia lub jego uwarunkowania, które są trudno dostrzegalne z innych perspektyw. Drugi z przywołanych rodzajów triangulacji oznacza badanie tych samych zagadnień przy zastosowaniu różnych metod. Dzięki temu możliwe jest wykorzystanie zalet każdej z nich, a zarazem przezwyciężenie charakterystycznych dla poszczególnych metod ograniczeń. Na przykład: tylko badania ankietowe realizowane na próbach losowych pozwalają uzyskać wyniki reprezentatywne w sensie statystycznym, z kolei badania jakościowe są szczególnie przydatne do szczegółowego wyjaśnienia zależności pomiędzy ocenianą interwencją a jej efektami i uwarunkowaniami.

Typowym dla badań ewaluacyjnych technicznym problemem z dotarciem do respondentów można przeciwdziałać, dbając o aktualność danych kontaktowych uczestników przedsięwzięcia, którego będzie dotyczyło badanie. Zapewnieniu adekwatnych metod badawczych może służyć włączenie ich przez Zamawiającego do minimum metodologicznego. Takie rozwiązanie jest właściwe, jeżeli Zamawiający dysponuje wiedzą pozwalającą na samodzielne przesądzenie, jakie metody będą najwłaściwsze. W przeciwnym razie lepiej oczekiwać od potencjalnych Wykonawców zaproponowania odpowiednich metod i technik badawczych w ofercie (wraz z uzasadnieniem), jednocześnie czyniąc jednym z kryteriów oceny ofert przydatność technik proponowanych przez firmy ubiegające się o zlecenie. Specyfika wywiadów z częścią osób zagrożonych wykluczeniem społecznym wymaga także szczególnej dbałości o formułowanie pytań w sposób jak najbardziej przystępny dla respondentów. W przypadku badań ankietowych nieodzowne jest przeprowadzenie badania pilotażowego z co najmniej kilkunastoma respondentami. Wysłuchanie ich odpowiedzi, zawahań oraz ewentualnych komentarzy dotyczących zadawanych pytań jest bardzo pomocne w udoskonaleniu kwestionariusza w taki sposób, żeby respondenci rozumieli pytania w sposób zgodny z intencjami badaczy. Przy przekładaniu pytań badawczych na pytania, które zostaną skierowane do respondentów, należy unikać między innymi stosowania wszelkich fachowych pojęć z zakresu polityki społecznej lub wdrażania projektów. W przypadku badań jakościowych odpowiedzialność za sformułowanie pytań w sposób dostosowany do percepcji respondenta spoczywa na badaczu prowadzącym

wywiad. Wywiązanie się z tego zadania zależy od doświadczenia i poziomu przygotowania badacza. Odpowiednie przygotowanie do pracy przy prowadzeniu badań ewaluacyjnych jest ważne również w przypadku ankietatorów - Wykonawca powinien ich przygotować na radzenie sobie z trudnościami, jakie prawdopodobnie wystąpią podczas prowadzenia wywiadów. W przypadku części osób zagrożonych wykluczeniem społecznym udział ankietera jest warunkiem poprawnego zrozumienia pytań, które w formie pisemnej byłyby trudne do przyswojenia.

## JAK NIE POMYLIĆ EWALUACJI Z UBIEGANIEM SIĘ O WSPARCIE

Niewłaściwe rozumienie ewaluacji przez Klientów pomocy społecznej może polegać w szczególności na uznaniu jej za przedsięwzięcie, od udziału w którym zależy dalsze otrzymywanie wsparcia. Zdarza się, że respondenci kierują do osób prowadzących wywiady prośby o przyznanie pomocy lub udzielają odpowiedzi nieprawdziwych (na przykład deklarują pełne zadowolenie z projektu, w którym brali udział) sądząc, że dzięki temu zwiększą szanse na jej ponowne otrzymanie.

Zarówno ze względów etycznych, jak i poznawczych ważne jest, żeby objęci badaniami uczestnicy ocenianych projektów byli jasno informowani, że odpowiedzi udzielone przez nich w ramach badania nie przełożą się bezpośrednio na przyznanie lub odmowę dalszej pomocy. Zarazem ważne jest przedstawienie respondentom celów badania, które przeważnie polegają na określeniu, w jaki sposób pomoc powinna być udzielana w przyszłości osobom, które znajdują się w sytuacji takiej jak oni lub podobnej. Stworzenie warunków sprzyjających szczeremu i bezpiecznemu wyrażaniu przez respondentów opinii dotyczących badanego przedsięwzięcia, a także przedstawianiu problemów, z którymi się zmagają, wymaga poinformowania ich o tym, że nikt oprócz członków zespołu badawczego - nawet instytucja zlecająca badanie - nie dowie się, jakimi informacjami podzielili się z badaczem lub ankietarem. Ewaluator jest zobowiązany do zagwarantowania respondentom poufności nie tylko wówczas, gdy sobie tego zażyczą, ale również wtedy, gdy ujawnienie przekazanych informacji mogłoby im przynieść jakąkolwiek szkodę (nawet jeżeli sobie tego nie uświadamiają). Zasada traktowania przekazanych informacji jako poufnych obejmuje



również respondentów należących do innych grup - na przykład pracowników instytucji pomocy społecznej uczestniczących w realizacji ocenianego projektu. Również oni będą wypowiadali się bardziej swobodnie wiedząc, że nie zostaną zidentyfikowani jako źródła informacji i opinii, które zdecydowali się przekazać.

O zachowaniu poufności przekazywanych informacji respondenci powinni być informowani na początku rozmowy lub listu, w którym są proszeni o udział w badaniu. Takie zapewnienie dobrze jest powtórzyć na koniec wywiadu, żeby nie pozostawiać respondenta w niepewności co do użytku, jaki zostanie zrobiony z informacji, które przekazał.

Zamawiający powinien wymagać od Wykonawcy badania przestrzegania zasady nieujawniania respondentów będących źródłem poszczególnych informacji, które wykorzystał. Zachowanie tej zasady wymaga dostosowania do niej oczekiwań wobec Wykonawcy dotyczących przekazywania zebranych danych oraz dokumentowania przebiegu badania. Zazwyczaj niewłaściwy byłby na przykład wymóg przekazania nagrań przeprowadzonych wywiadów, ponieważ pozwalałyby na zidentyfikowanie respondentów. Ewentualne przekazywane Zamawiającemu transkrypcje powinny zostać pozbawione wszelkich fragmentów umożliwiających rozpoznanie uczestników badania.

Zastosowanie proponowanych rozwiązań zwiększa szanse przeprowadzenia ewaluacji w odpowiedni sposób, a tym samym zaspokojenie uzasadnionych oczekiwań dotyczących tego rodzaju badań, które dzięki wnikliwej diagnozie pozwalają zaproponować rozwiązania umożliwiające skuteczniejsze przezwyciężanie problemów społecznych.

### **Anna Chrościcka**

Absolwentka Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Badania społeczne i ewaluacyjne prowadzi od 2004 roku. Od 2009 roku kieruje firmą, która specjalizuje się między innymi w ewaluacji przedsięwzięć z zakresu pomocy oraz integracji społecznej.





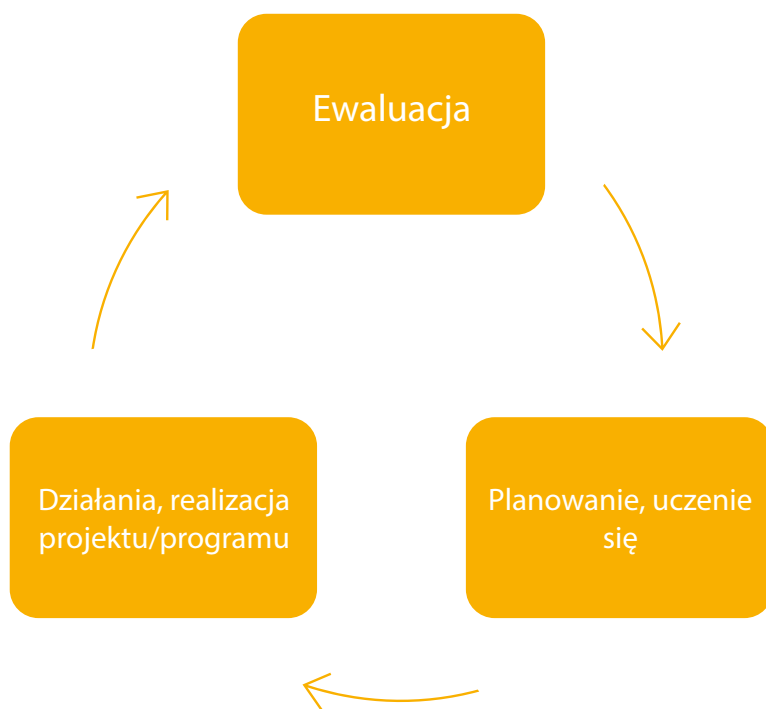
# MIĘDZY BIBLIOTEKĄ I OŚRODKIEM POMOCY SPOŁECZNEJ



**Maciej Kochanowicz**

Ewaluacja jest częścią - jak wszyscy wiemy - procesu uczenia się, często przedstawianego w postaci cyklu przebiegającego od planowania przedsięwzięć przez ich prowadzenie oraz ewaluację zrealizowanych działań, po ponowne planowanie dalszych prac, jednak z uwzględnieniem tego, czego nauczyliśmy się w trakcie ewaluowania dotychczasowych działań.

**Rysunek 1.** Cykl planowanie - działanie - ewaluacja







W tym tekście chcę pokazać wnioski jakie wyciągamy - w Programie Rozwoju Bibliotek - w trakcie prowadzenia różnych badań, w tym ewaluacji naszym działań. Szerzej pragnę omówić jeden konkretny aspekt - współpracę bibliotek publicznych z innymi instytucjami działającymi w gminach, a w szczególności z ośrodkami pomocy społecznej.

## CZYM JEST PROGRAM ROZWOJU BIBLIOTEK?

Najpierw jednak wypada powiedzieć kilka słów o samym Programie Rozwoju Bibliotek, działaniach prowadzonych w jego ramach oraz ogólnie o sytuacji bibliotek w Polsce. Otóż rozpoczęty w 2009 roku Program (a jego faza planistyczna, rok wcześniej, w 2008 roku) stawia sobie za cel takie wspieranie polskich bibliotek publicznych, aby lepiej odpowiadały na potrzeby mieszkańców małych miejscowości (bo do bibliotek w nich położonych jest on przede wszystkim skierowany). Co zatem robimy?

- Oferujemy warsztaty rozwoju biblioteki, w trakcie których bibliotekarze - we współpracy z lokalnymi partnerami - opracowują trzyletni plan rozwoju biblioteki, który jest często pierwszym strategicznym dokumentem w historii placówki (warto dodać, że biblioteki w małym stopniu, zapewne znacznie mniejszym niż ośrodki pomocy społecznej, doświadczyły zmian instytucjonalnych po 1989 roku). To na podstawie tego planu dana biblioteka uczestniczy w dalszych aktywnościach Programu.
- Dajemy możliwość udziału w szkoleniach specjalistycznych, związanych między innymi z takimi tematami jak.: informacje lokalne - jak je zbierać i upowszechniać; usługi dla seniorów i osób niepełnosprawnych; biblioteka - miejsce dla młodych; multimedia i nowoczesna komunikacja; przestrzeń dla mieszkańców z inicjatywą.
- Przekazujemy bibliotekom sprzęt komputerowy. Są to nie tylko komputery umożliwiające ludziom bezpłatny dostęp do Internetu, ale także urządzenia wielofunkcyjne, które oprócz drukowania mają popularną wśród wielu odwiedzających biblioteki funkcję xero, czy rzutniki pozwalające na organizację atrakcyjnych spotkań czy pokazów filmowych.

- Dajemy dostęp do programu grantowego umożliwiającego pozyskanie środków na realizację wybranych działań zaproponowanych w planie rozwoju biblioteki. Umożliwiamy również podjęcie współpracy z organizacjami pozarządowymi mającymi ciekawe pomysły na działania mieszkańców - takie pomysły, które można z powodzeniem realizować w bibliotekach. Wśród wspomnianych organizacji są np. Fundacja Rozwoju Dzieci im J. A. Komeńskiego; Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”; Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Polskie Towarzystwo Pielęgniarskie, czy Fundacja Volunteers for Sport.
- Wreszcie wspieramy powstawanie i rozwój partnerstw lokalnych wokół biblioteki na rzecz realizacji ważnych dla społeczności lokalnej celów. To komponent z perspektywy niniejszego tekstu szczególnie istotny. Z jednej strony wszyscy wiemy, że w Polsce współpraca międzyinstytucjonalna nie jest zbyt często podejmowana, z drugiej zaś jest to to działanie Programu Rozwoju Bibliotek, które stwarza przestrzeń do współpracy biblioteki publicznej z innymi instytucjami, a w szczególności z ośrodkami pomocy społecznej lub też powiatowymi centrami pomocy rodzinie.
- Ponadto prowadzimy szereg działań na poziomie ponadgminnym, wykraczającym poza arenę funkcjonowania poszczególnych bibliotek - współpracujemy ze Stowarzyszeniem Bibliotekarzy Polskich, Biblioteką Narodową i podległym Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego Instytutem Książki realizującym partnerski program Biblioteka+<sup>32</sup>; współpracujemy z partnerami biznesowymi, organizujemy doroczny Kongres Bibliotek; przeprowadziliśmy kampanię społeczną „Spotkajmy się w bibliotece”, itp.

Celem tych wszystkich działań jest lepsze zaspakajanie potrzeb mieszkańców poprzez nowe usługi bibliotek, które wzbogacą jej kanoniczną funkcję kulturową udostępniania książek i prasy. W szczególności uwaga skupia się na takim budowaniu oferty bibliotek, aby była ona „na czasie” ze zmianami technologicznymi i wzrostem dostępności oferty kulturalnej, w tym książek poprzez Internet. Tak więc chcemy, aby jak najwięcej mieszkańców mogło w swoich bibliotekach skorzystać z takich usług jak: kursy komputerowe dla seniorów; warsztaty dla mam z dziećmi; pokazy filmów; możliwość wspólnego pogrania w gry komputerowe, planszowe, bądź RPG (*role-playing game*, gry fabularne)

---

<sup>32</sup> Szerzej o tym programie, patrz: <http://www.bibliotekaplus.pl/>



punkt przedszkolny; porady psychologa czy dietetyka; wspólne czytanie dla najmłodszych lub zajęcia edukacyjne dla starszych dzieci; oraz wiele innych przedsięwzięć, często już obecnych w licznych polskich bibliotekach. Oczywiście nie chodzi o to, aby każda biblioteka realizowała wszystkie wymienione zajęcia, ale o to, by przygotowując wspólnie ze swoją społecznością lokalną własny plan działania, zdecydowała się na takie z nich, które są w danej społeczności najbardziej potrzebne.<sup>33</sup>

Kilka informacji o skali przedsięwzięcia: Program Rozwoju Bibliotek kierujemy przede wszystkim do mniejszych ośrodków - gmin miejskich do 20 tys. mieszkańców oraz gmin miejsko-wiejskich i wiejskich - gdyż tam skala potrzeb jest największa. Programem jest objętych obecnie (po przeprowadzonej wiosną 2013 roku rekrutacji do III rundy) 1256 gmin, w których działa 3808 placówek bibliotecznych<sup>34</sup>, czyli blisko połowa uprawnionych. Warto tu dla wyjaśnienia dodać, że z mocy prawa każda polska gmina prowadzi bibliotekę publiczną - ponadto w większości z nich poza biblioteką główną ulokowaną w miejscowości gminnej działają filie biblioteczne (średnio 2) będące zazwyczaj w swoich sołectwach nie tylko jedyną placówką kultury, ale w ogóle jedyną ogólnodostępną placówką publiczną (dodajmy tu też, że o ile gminy mają obowiązek prowadzić bibliotekę, to nie mają obowiązku prowadzić domu/ośrodka kultury - i w połowie gmin go nie ma).

W gminach objętych Programem mieszka około 12 milionów ludzi, z których blisko 1/3 jest użytkownikami bibliotek. Warto dodać, że użytkowników bibliotek publicznych w całej Polsce (czyli osób, które zaglądną do biblioteki przynajmniej raz w roku) jest ponad 10 milionów.

Program Rozwoju Bibliotek nie jest programem publicznym ani finansowanym z budżetu Unii Europejskiej, ale jest realizowany ze środków prywatnych. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności została partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w tym przedsięwzięciu mającym ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, Internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek jest realizowany w Polsce przez Fundację Rozwoju

<sup>33</sup> Szerzej o wizji biblioteki wypracowanej w ramach Programu Rozwoju Bibliotek patrz „Biblioteka z wizją - propozycja działania biblioteki publicznej w małej miejscowości”: <http://biblioteka-z-wizja.biblioteki.org/Symfony/web/app.php>

<sup>34</sup> W województwie małopolskim jest to 115 gmin (dwie trzecie ogółu uprawnionych) i 460 placówek bibliotecznych.

Społeczeństwa Informacyjnego. Wartość programu wynosi 33 miliony dolarów, a jego realizacja potrwa do 2015 roku<sup>35</sup>.

## JAK BADAMY REALIZACJĘ PROGRAMU ROZWOJU BIBLIOTEK I CO Z TEGO WYNIKA DLA OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ

Prowadzeniu Programu Rozwoju Bibliotek towarzyszy realizacja kilkuelementowego programu badawczego. Przywołany już na początku popularny cyrkularny wykres obrazujący powiązanie ewaluacji z realizacją jakiegoś zadania pokazuje, że ewaluacja przede wszystkim służy uczeniu się i planowaniu działań na podstawie tego, czego się wcześniej dowiedzieliśmy. A ponieważ przedstawiony tak proces ma charakter kołowy oznacza to, iż „cykl” można rozpocząć w dowolnym momencie - np. uczenie się, badanie, zbieranie informacji może (a nawet powinno) być pierwszym, rozpoczynającym, etapem wykonywania jakiegoś działania, a zatem winno poprzedzać sam proces wdrożenia tego działania. I tak też postąpiliśmy w Programie Rozwoju Bibliotek.

Realizacja Programu została poprzedzona trwającą blisko rok fazą planistyczną, której istotnym elementem była analiza potrzeb („needs assessment”), przeprowadzona za pomocą socjologicznych narzędzi badawczych (ankiety, wywiady z bibliotekarzami, lokalnymi i ponadlokalnymi interesariuszami, oraz oczywiście aktualnymi i potencjalnymi użytkownikami bibliotek), której celem była próba odpowiedzi na pytania: Jakie są obecnie biblioteki? Jakich bibliotek potrzebują mieszkańcy małych miejscowości? Jakiego wsparcia - w szczególności ze strony kształtującego się wtedy Programu Rozwoju Bibliotek - potrzebują biblioteki, by spełniać oczekiwania mieszkańców? Badania tej fazy wspominam w niniejszym tekście z tego względu, że pewne poczynione w nich obserwacje - szczególnie odnośnie przestrzeni współpracy bibliotek z innymi instytucjami (czyli

<sup>35</sup> Szerzej o Programie Rozwoju Bibliotek można przeczytać na stronie internetowej, np.: [http://www.biblioteki.org/pl/o\\_programie/o\\_programie](http://www.biblioteki.org/pl/o_programie/o_programie). Warto również dodać, że podobne programy są realizowane we współpracy z Fundacją Billa i Melindy Gates także w kilkunastu innych krajach (np. Łotwa, Litwa, Ukraina, Rumunia, Bułgaria, Meksyk, Chile, Wietnam) w ramach inicjatywy Global Libraries [Globalne Biblioteki], więcej patrz: <http://www.gatesfoundation.org/What-We-Do/Global-Development/Global-Libraries>.



w naszym kontekście przede wszystkim ośrodkami pomocy społecznej) - są interesujące dla tematyki niniejszego artykułu (i zostaną szerzej przedstawione poniżej)<sup>36</sup>.

Drugim elementem programu badawczego była ewaluacja prowadzonych działań, zarówno bieżąca, w trakcie implementacji, jak i bardziej kompleksowa, na zakończenie każdej z rund Programu. Służyła ona zarówno wprowadzaniu bieżących modyfikacji zarządczych, jak i - zgodnie z przywołanym na początku schematem - wprowadzaniu poważniejszych zmian pomiędzy poszczególnymi rundami Programu. Ten element jest stosunkowo najmniej ciekawy z punktu widzenia niniejszego artykułu, bo silnie jest związany ze specyfiką zarówno realizacji Programu (konkretne działania, konkretni podwykonawcy itp.), jak i ze specyfiką działania bibliotek, które choć też, jak ośrodki pomocy społecznej, są instytucjami gminnymi, to jednak działają w nieco innym obszarze<sup>37</sup>.

I wreszcie trzecim elementem programu badawczego była całościowa ocena wpływu społecznego („impact assessment”) Programu i - szerzej - oddziaływania społecznego bibliotek publicznych. W wyniku pierwszej takiej oceny (przeprowadzonej w 2012 roku) powstał raport „Po co Polakom biblioteki?”<sup>38</sup> pokazujący, jakie korzyści społeczne z dostępu do bibliotek mają obywatele naszego kraju. Co istotne: dotyczą one nie tylko oczywistych obszarów związanych z kanoniczną funkcją biblioteki - dostępem do wiedzy i informacji zgromadzonych przede wszystkim w książkach i gazetach - ale także innych obszarów ciekawych z punktu widzenia ośrodków pomocy społecznej, bo zbieżnych z ich zadaniami. I tak obok takich korzyści, jak:

- samorealizacja (dla 66% użytkowników, w jej skład zostało zaliczone zaspokojenie potrzeb w zakresie kultury, pasji i hobby czy rozrywki),

<sup>36</sup> Wybrane raporty badawcze przygotowane w fazie planistycznej Programu można znaleźć na stronie: [https://www.biblioteki.org/pl/publikacje/raporty\\_badawcze](https://www.biblioteki.org/pl/publikacje/raporty_badawcze)

<sup>37</sup> Wiele raportów badawczych - szczególnie tych, z których wynikają wnioski szersze niż tylko dla samego realizatora Programu - można znaleźć on-line: [https://www.biblioteki.org/pl/publikacje/raporty\\_badawcze\\_ewaluacja\\_programu\\_rozwoju\\_bibliotek](https://www.biblioteki.org/pl/publikacje/raporty_badawcze_ewaluacja_programu_rozwoju_bibliotek)

<sup>38</sup> Prezentacja raportu „Po co Polakom biblioteki?” patrz: <http://www.biblioteki.org/maszap/>; cały raport: [http://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/RAPORT\\_PO\\_CO\\_POLAKOM\\_BIBLIOTEKI\\_www.pdf](http://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/RAPORT_PO_CO_POLAKOM_BIBLIOTEKI_www.pdf)

- rozwój kapitału intelektualnego (61% - tu w skład wchodzi przede wszystkim bardzo ważna rola biblioteki we wspieraniu edukacji szkolnej a także - coraz dziś ważniejszego - uczenia się przez całe życie - „lifelong learning”)<sup>39</sup>,
- życie codzienne (42% - czyli dom i rodzina, zdrowie, sport, podróże i turystyka, moda i zakupy),

uwidoczniły się także kwestie pokrewne obszarom działania ośrodków pomocy społecznej, jak na przykład:

- integracja społeczna (52% - to np. kontakty z innymi ludźmi czy budowa tożsamości lokalnej),
- partycypacja obywatelska (17% - w tym kontakty z instytucjami lokalnymi i uczestnictwo w polityce lokalnej),
- czy wreszcie sfera zawodowa (16% - biblioteka to nie tylko miejsce wykonywania pracy zawodowej, korzystając z jej przestrzeni czy zasobów, ale także miejsce poszukiwania - i znajdowania! - pracy, korzystając z dostępnych w bibliotece komputerów oraz porady bibliotekarzy np. przy pisaniu życiorysu; a więc - posługując się językiem polityki społecznej - biblioteka okazuje się być miejscem aktywizacji zawodowej, który to obszar choć nie wchodzący bezpośrednio w zadania pomocy społecznej jest z pewnością istotny dla wielu jej klientów)<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> W jego obrębie zakwalifikowano też ciekawą z punktu widzenia działań ośrodków pomocy społecznej rolę socjalizującą biblioteki, którą często spełnia ona wobec młodzieży z rodzin trapiących różnymi problemami. Biblioteka okazuje się miejscem, w którym możliwa jest bardziej indywidualna praca bibliotekarza z młodym użytkownikiem/czytelnikiem, na którą często nie ma wystarczającej przestrzeni w szkole. W naszych badaniach zebraliśmy wiele przykładów młodych osób, które dzięki różnym aktywnościom w bibliotece nie tylko poprawiły swoje wyniki w nauce, ale także zyskały więcej wiary w siebie, poprawiły swoje relacje z grupą rówieśniczą, czy dokonały bardziej ambitnych wyborów życiowych.

<sup>40</sup> Poszukiwanie pracy ma w coraz większym stopniu charakter internetowy, a jednak osoby bezrobotne niezbyt często korzystają w tym celu z sieci www. I tak wedle danych GUS za 2012 rok, choć 69% bezrobotnych ogólnie korzysta z Internetu (co jest na poziomie średniej krajowej), to jedynie 35% wykorzystuje Internet do szukania pracy. Trudno w tym artykule nawet stawiać hipotezę, czy bierze się do to z powodu braku wiedzy o sposobach szukania/aplikowania o pracę on-line, braku wiary w ich skuteczność czy jeszcze z innych powodów, w każdym razie wiele osób zyskuje w bibliotece nie tylko możliwość szukania pracy on-line, ale i wsparcie bibliotekarzy w tym zakresie (szacujemy, że za pośrednictwem bibliotek objętych PRB 80 tys. osób szukało pracy, a 26 tys. dzięki temu ją znalazło).



Poza tymi sześcioma obszarami pojawiły się jeszcze dwie korzyści horyzontalne - przecinające wszystkie powyższe. Pierwsza to dostęp do nowoczesnych technologii (38%), czyli ważna społecznie walka z wykluczeniem cyfrowym<sup>41</sup>, a druga to - jeszcze ciekawsza z punktu widzenia działalności ośrodków pomocy społecznej - rola biblioteki jako „trzeciego miejsca”<sup>42</sup> (dla 93% użytkowników), nie domu i nie pracy/szkoły, ale miejsca publicznego, wspólnego, w którym możliwe są interakcje społeczne, nawiązywanie kontaktów, czyli - budowanie kapitału społecznego. A więc biblioteki stanowią przestrzeń, gdzie dokonuje się aktywizacja społeczna, w którym to zakresie ośrodki pomocy społecznej mogą (a nawet powinny) stać się ich partnerem.

## JAK BIBLIOTEKI Z GOPS-AMI JUŻ WSPÓŁPRACUJĄ

Na jednym z kongresów bibliotekarskich w trakcie wykładu o historii bibliotek skandynawskich usłyszałem taką anegdotę dobrze oddającą społeczną rolę bibliotek szwedzkich, uznawanych w środowisku bibliotecznym zaomalże niedościgły model i wzór do naśladowania: gdy w latach 60. i 70. budowaliśmy szwedzkie państwo dobrobytu, to bibliotekarz szedł krok w krok za pracownikiem socjalnym, jak ten udawał się do jakiejś rodziny z problemami społecznymi, to bibliotekarz przychodził tuż po nim proponując czytanie książek<sup>43</sup>; tak samo w więzieniach, czy ośrodkach opieki społecznej staraliśmy się dotrzeć do każdego więźnia, każdego podopiecznego.

Dziś Szwecja może się poszczycić blisko 80% czytelnictwem książek (Polska poniżej 50%), co jest ważne nie tylko dla kwestii być może dla wielu dosyć ulotnej, jaką jest rozwój kultury, ale także jest istotne dla rozwoju kreatywności, a więc sprawy dużo bardziej prozaicznej, bo budowy gospodarki opartej na informacji i wiedzy (co zdaniem specjalistów jest

<sup>41</sup> Około ćwierć miliona osób wykonało pierwszy krok w Internecie właśnie w bibliotekach objętych PRB, a dla blisko dwustu tysięcy jest to jedyne miejsce dostępu do sieci www (w skali całej Polski, czyli biorąc pod uwagę także biblioteki nie objęte Programem, te liczby prezentują się następująco: 900 tys. i 680 tys.).

<sup>42</sup> Termin wprowadzony przez amerykańskiego socjologa Raya Oldenbura.

<sup>43</sup> Warto w tym miejscu wspomnieć o jeszcze jednym interesującym być może dla ośrodków pomocy społecznej i powiatowych centrów pomocy rodzinie elemencie oferty wielu bibliotek dla osób z problemami zdrowotnymi, szczególnie dla osób cierpiących na problemy dotyczące zdrowia psychicznego - jest nią biblioterapia (czy w odmianie dla dzieci: bajkoterapia).

obecnie konieczne dla uzyskania satysfakcjonującego poziomu rozwoju ekonomicznego). Tak więc w Szwecji i innych krajach skandynawskich biblioteka od dawna jest partnerem instytucji pomocy społecznej w realizacji polityki socjalnej; można wręcz powiedzieć, że biblioteka stała się elementem szwedzkiego modelu państwa opiekuńczego. A jak ta kwestia wygląda w Polsce?

Zauważmy wprawdzie, że użytkownikami polskich bibliotek publicznych są często osoby z tych samych grup społecznych, które relatywnie częściej mogą korzystać ze wsparcia pomocy społecznej, czy też winny być w polu jej zainteresowania. A więc wśród użytkowników bibliotek szczególnie często spotkamy kobiety (37% tej grupy uczęszcza do bibliotek wobec średniej dla całej populacji wynoszącej 30%); osoby młodsze, uczące się (50%)<sup>44</sup>; a także - jak wzmiankowano wcześniej (przypis 9) bezrobotnych oraz niepracujących. Osoby w średnim wieku, po zakończeniu edukacji w znacznej części „wypadają” z grona użytkowników, ale część z nich, szczególnie kobiety, „powraca” w starszym wieku. Osoby niepełnosprawne korzystają z bibliotek rzadziej niż przeciętna (ok. 20%), ale i tak jest to znaczna grupa. Wskazuje to na fakt, iż biblioteki i ośrodki pomocy społecznej po części mają tych samych odbiorców, a zatem można zastanawiać się nad możliwymi obszarami współpracy i koordynacji.

W naszych badaniach staraliśmy się zbadać skalę aktualnej współpracy bibliotek z rozmaitymi partnerami, w tym z ośrodkami pomocy społecznej. I tak, najważniejszymi ich partnerami są oczywiście szkoły, przedszkola, ośrodki kultury oraz prasa lokalna (patrz wykres poniżej). Z tym że, współpraca ze szkołą i gminnymi ośrodkami kultury była przez naszych badaczy często określona jako „trudne sąsiedztwo” - w którym biblioteka konkuruje z dwoma pozostałymi instytucjami o uwagę władz gminy czy też o zasoby, i na ogółu jest w tej rywalizacji (szczególnie wobec szkoły) słabszą stroną<sup>45</sup>.

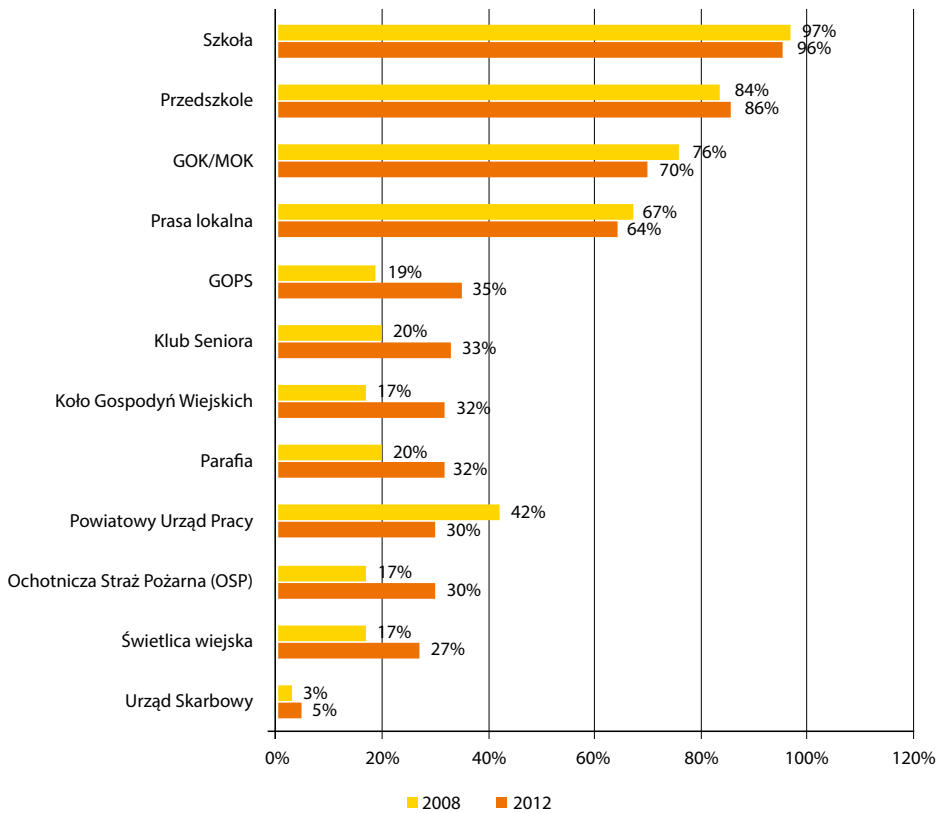
<sup>44</sup> Łącząc tę wiedzę z informacjami na temat potencjalnych klientów pomocy społecznej, można przywołać na przykład dane GUS za 2012 rok, które pokazują, że osoby w wieku do 17 lat są zagrożone skrajnym ubóstwem prawie o połowę częściej (9,3%) niż średnio (6,7%). W szczególności dotyczy to osób z rodzin wielodzietnych. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ\\_ubostwo\\_w\\_polsce\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_ubostwo_w_polsce_2012.pdf)

<sup>45</sup> Dodatkową kwestią, poboczną dla niniejszego artykułu, jest to, iż biblioteka publiczna i ośrodek kultury (tam gdzie istnieje) są w mniejszych gminach praktycznie w każdym wypadku jedynymi instytucjami kultury. Z rozmaitych względów władze gminy czasami próbują łączyć te placówki w jedną instytucję, co nierzadko prowadzi do napięć. Podobne kwestie występują także na styku biblioteka publiczna-biblioteka szkolna.





**Wykres 1.** Partnerzy bibliotek uczestniczących w I rundzie Programu Rozwoju Bibliotek przed przystąpieniem do niego oraz w 2012 roku



Źródło: „Biblioteki oczami ich dyrektorów. Raport z badania dyrektorów bibliotek biorących udział w Programie Rozwoju Bibliotek”, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa, 2012 ; [www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/raport-biblioteki-oczami-dyrektorow.pdf](http://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/raport-biblioteki-oczami-dyrektorow.pdf)

W przypadku innych instytucji i organizacji współpraca ta jest znacznie rzadsza, choć cieszy zwiększenie jej skali w przypadku wszystkich typów instytucji (poza jednym) w trakcie realizacji Programu Rozwoju Bibliotek (jak przedstawiono powyżej, jednym z komponentów Programu było działanie polegające na budowie partnerstw lokalnych). W szczególności godne odnotowania jest, że gminny ośrodek pomocy społecznej<sup>46</sup> w trakcie trwania Programu „wskoczył” na piątą (z ósmej) lokatę wśród tych organizacji, tuż za czterema typami instytucji będących niejako partnerami „obowiązkowymi”. Jednakże nadal w wypadku większości bibliotek przychodzi skostatować, że o ile gminny ośrodek kultury i szkoła są często dla nich partnerem trudnym, to ośrodek pomocy społecznej jest po prostu partnerem nieobecnym.

A czego dotyczy współpraca z sektorem pomocy i integracji społecznej, tam gdzie ona występuje? W odpowiedziach dyrektorów bibliotek pojawiają się następujące wątki, z których niektóre, jeśli nie są już gotowymi dobrymi praktykami, to przynajmniej ich zaczątkami<sup>47</sup>:

- **Organizacja rozmaitych imprez i uroczystości** - np. „imprezy kulturalne organizowane dla dzieci ze Świetlicy Środowiskowej, dofinansowane z Komisji Przeciwdziałania Alkoholizmowi”; „oprawa plastyczna i muzyczna wigilii dla podopiecznych GOPS”; „organizacja okolicznościowych spotkań, wystaw i kiermaszy prac wykonanych przez pensjonariuszy”; „organizacja Wigilii dla osób samotnych i ubogich”; „pomagamy rozprawdzać dary dla potrzebujących organizowaliśmy wspólnie Festyn Rodzinny”; „pomoc przy organizacji spotkań mikołajkowych dla dzieci z rodzin ubogich”; „pomoc przy wydawaniu żywności”; „pomoc w zbiórce ubrań, zabawek”; „biblioteka brała udział w rozdawaniu żywności najbardziej potrzebującym mieszkańcom.” W szczególności warto jest podkreślenia przejawiające się w tych akcjach uwzględnienie potrzeb grup, które są klientami obu instytucji, i biblioteki i ośrodka pomocy społecznej (a

<sup>46</sup> W badaniu nie pytano o współpracę z powiatowymi centrami pomocy rodzinie - biblioteki publiczne są instytucjami podległymi gminie i to na tej arenie przede wszystkim (choć oczywiście nie tylko) nawiązywana jest współpraca z różnymi partnerami. Jeśli chodzi o biblioteki powiatowe, które - w myśl zawartej w przepisach prawa koncepcji sieci bibliotek publicznych - winny być placówkami wspierającymi metodycznie biblioteki gminne (nie mającymi ponadto własnych zadań merytorycznych), to okazują się one relatywnie najsłabszym ogniwem systemu bibliotecznego. Najczęściej są to po prostu biblioteki gminne miast powiatowych pełniące na podstawie porozumień ze starostwem dodatkowo funkcję biblioteki powiatowej.

<sup>47</sup> Odpowiedzi na podstawie badań wykonanych w fazie planistycznej Programu Rozwoju Bibliotek, kiedy tę kwestię dokładnie zdiagnozowano.



które się - jak pokazano wcześniej - częściowo przecinają). Takie nawet jednorazowe i proste akcje, niekoniecznie wymagające skomplikowanego przygotowania, mogą być dobrym inicjatorem współpracy ośrodka pomocy społecznej i biblioteki.

- **Organizacja kursów i zajęć edukacyjnych** - np. „biblioteka udostępnia salę na organizowane przez MOPS kursy dokształcające bezrobotnych”; „zajęcia dla grup wykluczonych społecznie”; „udział w warsztatach aktywizujących dla osób długotrwale bezrobotnych i wykluczonych społecznie”; „podejmowane są wspólne akcje, np. projekt mający na celu aktywizację osób starszych”; „zapewnienie opieki dzieciom, których rodzice uczestniczyli w szkoleniach organizowanych przez MOPS”; „udział [GOPS] w akcji «Cała Polska Czyta Dzieciom»”; lub wręcz: „kierownik MGOPS bierze udział w akcji «Cała Polska Czyta Dzieciom»”. Już w ramach realizacji Programu Rozwoju Bibliotek dochodzą do tego licznie organizowane przez biblioteki kursy komputerowe (na sprzęcie otrzymanym z Programu) szczególnie dla osób starszych. Taka współpraca, przy bardziej cyklicznych zajęciach czy projektach je obejmujących, może być kolejnym etapem współdziałania biblioteki i ośrodka pomocy społecznej.
- Szczególną formą powyższych zajęć są **wyjazdy letnie** - np.: „wyjazdy letnie dla rodzin ubogich”; „organizacja akcji letnich”; „organizacja półkolonii dla dzieci”; „organizowanie wyjazdów dla dzieci”. Wiele bibliotek chętnie angażuje się w takie akcje (też np. „wakacje w bibliotece”, „ferie w bibliotece”), zresztą niezależnie od współpracy z ośrodkami pomocy społecznej.
- **Zajęcia dla osób niepełnosprawnych** - np.: „organizowanie spotkań w bibliotece dla niepełnosprawnych ruchowo i umysłowo ze Świetlicy Terapeutycznej prowadzonej przez MOPS”; „wspólna organizacja Integracyjnych Spotkań Gwiazdkowych dla osób niepełnosprawnych i dzieci specjalnej troski”; „organizowanie zajęć w bibliotece dla grupy niepełnosprawnych ze świetlicy GOPS-u”. O ile indywidualne imprezy i akcje albo cykliczne warsztaty i kursy są oferowane obecnie przez prawie każdą bibliotekę i o każdej z nich można myśleć jako o potencjalnym partnerze w takich działaniach, to oczywiście działania dla niepełnosprawnych wymagają bardziej ukierunkowanego przygotowania ze strony biblioteki i ich wspólne planowanie wymaga dobrego rozpoznania możliwości obu partnerów (warto jednak przypomnieć, że jeden z kursów specjalistycznych oferowanych w ramach Programu Rozwoju Bibliotek

dotyczył właśnie pracy z osobami niepełnosprawnymi). Należy także ponownie wspomnieć o formie pracy bibliotecznej jaką jest biblioterapia<sup>48</sup>, która - o ile jest lub może być dostępna w danej bibliotece - otwiera duże pole dla ewentualnego współdziałania.

- ❑ **Indywidualna praca z dziećmi z rodzin wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym** - np.: „[GOPS] kieruje dzieci z bardzo biednych rodzin gdzie w jakiś sposób biblioteka w miarę swoich możliwości może pomóc”; „opieka nad dziećmi, wspólne czytanie książeczek dla dzieci, zajęcia biblioteczne, pomoc w odrabianiu lekcji”. Ta forma współpracy jest warta szczególnego podkreślenia, gdyż dotyczy możliwości odgrywania roli socjalizującej wobec dzieci z takich rodzin (patrz też przypis 8) - należy tu dodać, że bibliotekarzom nie mającym na ogół zawodowego przygotowania pedagogicznego często bardziej odpowiada właśnie indywidualna praca z dziećmi i młodzieżą (lub przedstawicielami innych grup), niż prowadzenie zajęć grupowych (a przy tym właśnie oni nierzadko mają czas i możliwość zaangażować się w taką pracę indywidualną).
- ❑ **Dostarczanie książek** - np. „współpraca w zakresie udostępniania książek dla osób samotnych i niepełnosprawnych”; „dostarczanie książek dla osób chorych, starszych, niepełnosprawnych przez wolontariuszy działających przy GOPS”. Tę formę współpracy wyodrębniłem nie tylko dlatego, że współgra ona z przytoczoną powyżej anegdotą ze Szwecji, ale także dlatego, że jest łatwym, a bardzo owocnym sposobem odpowiedzi na niektóre potrzeby osób mających trudności z samodzielnym poruszaniem się (szczególnie tych spośród nich, które są samotne).

Kolejnych kilka wątków wartych wymienienia, które pochodzą z wyników prowadzonych przez nas badań, dotyczy nie merytorycznych obszarów współpracy, a jej form. Na przykład:

- ❑ Dofinansowanie działań biblioteki lub otrzymywanie wsparcia rzeczowego - np. „dofinansowanie zakupu książek, konkursy, dofinansowanie warsztatów”; „dofinansowywanie różnych imprez i wyjazdów organizowanych przez bibliotekę

---

<sup>48</sup> W niniejszym tekście nie są zaprezentowane, choćby pobieżnie, wyniki wszystkich zrealizowanych w ramach Programu badań, gdyż są one interesujące przede wszystkim dla osób i instytucji aktywnych w sferze czy to bibliotek, czy szerzej kultury; w dużej części raporty są dostępne on-line.



dla dzieci”; „GOPS przekazuje od czasu do czasu słodycze, które potem otrzymują dzieci uczestniczące w konkursach lub zajęciach organizowanych w bibliotece”; „otrzymujemy wsparcie finansowe”.

- Jako szczególną postać współpracy w tym obszarze (i dobrą praktykę) warto wymienić wykorzystanie środków komisji rozwiązywania problemów alkoholowych (pochodzących z opłat za zezwolenia na sprzedaż alkoholu) dla działania podejmowanego przez bibliotekę, na przykład zakupu nowości czytelniczych (np. „uzyskujemy dofinansowanie w ramach programów przeciwdziałaniu alkoholizmowi”).
- Kolejną godną odnotowania formą współpracy jest zaangażowanie doń jeszcze jednego partnera - świetlicy środowiskowej (patrz przykłady powyżej).
- Warto również wspomnieć o angażowaniu jeszcze innego typu partnerów, a mianowicie wolontariuszy (np.: „wprowadziliśmy wolontariuszy”), co było już wzmiankowane w niektórych wcześniejszych przykładach. Warto zauważyć, że w ogóle rozwój wolontariatu jest istotnym trendem społecznym, w który mogą się włączać (i na którym mogą skorzystać) tak biblioteki, jak i ośrodki pomocy społecznej.
- Na koniec pojawia się ta najprostsza forma współpracy, w zakresie promocji i wymiany informacji - np.: „wywieszamy informacje, plakaty o działalności profilaktycznej GOPS-u” „wzajemna wymiana informacji”; „przekazują do świetlic środowiskowych informacje o konkursach organizowanych przez biblioteki”. I choć ta forma współpracy wydaje się zarazem najłatwiejsza (jeszcze łatwiejsza niż zorganizowanie jednorazowej akcji czy wydarzenia), a zarazem najbardziej oczywista (ze względu na podobne grupy odbiorców), to jednak nie okazuje się być specjalnie częsta. Wynika to w jakimś stopniu zapewne z deficytów w zakresie umiejętności promowania własnych usług (i w ogóle „wypromowania się”) u wielu bibliotek.

Jako osoba działająca na rzecz bibliotek mam nadzieję, że tekst ten zachęci pracowników i kadrę kierowniczą ośrodków społecznych do pomyślenia o bibliotece jako o potencjalnym partnerze dla swoich działań. Starłem się nazwać zarówno „duże” obszary działalności bibliotek publicznych, które wykraczają poza jej kanoniczną funkcję, i które mogą być interesujące z perspektywy pomocy społecznej (takie jak „kapitał społeczny”; „socjalizacja”; „integracja społeczna”; „aktywizacja zawodowa”; „walka z wykluczeniem

cyfrowym”), jak i pokazać konkretne przykłady już istniejącej współpracy, które mogą być, mam nadzieję, inspiracją dla innych GOPS-ów i MOPS-ów (a także PCPR-ów). Mam nadzieję, że po lekturze tego artykułu część pracowników i dyrektorów ośrodków pomocy społecznej porozmawia z przedstawicielami „swojej” biblioteki publicznej, tak by zdiagnozować konkretne obszary możliwej współpracy, obszary ważnych a dotąd nie uwzględnianych w oferowanym wsparciu potrzeb mieszkańców, i zdecyduje się przygotować dla nich wspólne działania (i mam również nadzieję, że działania te okażą się owocne!).

### **Maciej Kochanowicz**

Główny specjalista ds. ewaluacji Programu Rozwoju Bibliotek prowadzonego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Socjolog, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 2005-2008 pracował jako redaktor w dziale publicystyki Gazety Wyborczej, a wcześniej (2003-2005) jako badacz w Pracowni Badań Społecznych.



DOBRE PRAKTYKI  
W ZAKRESIE EWALUACJI  
Z PERSPEKTYWY ZAMAWIAJĄCEGO



**Monika Bartosiewicz-Niziołek**

Dobre praktyki w zakresie ewaluacji można zaobserwować na każdym etapie jej prowadzenia. W odniesieniu do strony zamawiającej ewaluację można wyodrębnić kilka faz, w których takie praktyki mogą się przejawiać: fazę przygotowawczą, fazę wyłonienia wykonawcy, fazę realizacji badania, opracowania raportu ewaluacyjnego, fazę formułowania i wykorzystania wniosków i rekomendacji oraz rozpowszechnienia uzyskanych wyników.

## FAZA PRZYGOTOWAWCZA

Zanim zamawiający przystąpi do realizacji ewaluacji, powinien odpowiedzieć sobie na pytanie, czy dysponuje odpowiednim potencjałem niezbędnym do jej prowadzenia. Potencjał ten obejmuje wszelkie zasoby niezbędne do przeprowadzenia ewaluacji, które powinny zostać precyzyjnie oszacowane. Pod uwagę należy wziąć między innymi odpowiednią ilość czasu i środków finansowych, zasoby ludzkie (tj. osoby o adekwatnych kompetencjach) a także zasoby organizacyjne i techniczne. Warto pamiętać, by zasoby te były adekwatne do zakresu planowanego badania - w sytuacji, gdy zamawiający nie dysponuje odpowiednim potencjałem, powinien zaniechać prowadzenia ewaluacji. Nie można też liczyć na to, że cały ciężar realizacji ewaluacji będzie spoczywał na barkach wykonawcy - zamawiający również musi poświęcać tej kwestii uwagę i współdzielić odpowiedzialność za jej prowadzenie.

Osoby, które będą odpowiadały za ewaluację po stronie zamawiającego powinny posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie, ponieważ muszą opracować zręby koncepcji ewaluacji, wyłonić kompetentnego wykonawcę, a następnie ściśle z nim współpracować. Poza posiadanymi kompetencjami zespół zamawiającego powinien rozumieć, czemu służy ewaluacja, dostrzegać potrzebę jej prowadzenia, a także mieć świadomość wynikających z niej korzyści.

Zadaniem zamawiającego na tym etapie prowadzenia ewaluacji, poza opracowaniem podstaw jej koncepcji, jest zebranie danych zastanych, czyli różnorodnej dokumentacji, która może być pomocna ewaluatorom np. raportów, analiz, ekspertyz, dokumentów





towarzyszących realizacji projektu, danych z monitoringu oraz danych teleadresowych osób, które wezmą udział w badaniu. Poza identyfikacją źródeł informacji zamawiający powinien określić, w jaki sposób te dane zostaną przekazane wykonawcy.

Przed rozpoczęciem ewaluacji warto też rozpoznać i uwzględnić potrzeby jej głównych interesariuszy, czyli podmiotów zainteresowanych udziałem w ewaluacji oraz „konsumpcją” jej wyników. Do dobrych praktyk należy opracowanie ram koncepcji ewaluacji przy współudziale tych podmiotów, do których najczęściej należą: zamawiający, realizatorzy programu/projektu, przedstawiciele beneficjentów i osób reprezentujących badane środowisko, partnerzy oraz inne instytucje współpracujące z zamawiającym. W opracowaniu koncepcji ewaluacji warto też opierać się na raportach dotyczących analogicznych czy zbliżonych programów/projektów realizowanych w lokalnych instytucjach, w innych miejscach Polski lub też innych krajach europejskich.

Wstępna koncepcja powinna określić przedmiot ewaluacji oraz jej zakres, cel, zasadnicze kryteria i pytania badawcze, a także tzw. minimum metodologiczne, czyli minimalne wymogi odnoszące się do kwestii realizacji badania np. metody, które muszą być spełnione przez wykonawcę, wielkość prób badawczych itd. Dobrą praktyką stosowaną przed rozpoczęciem ewaluacji jest identyfikacja czynników stanowiących potencjalne zagrożenie dla jej realizacji oraz opracowanie strategii przezwyciężania tych trudności np. w sytuacji utrudnionego dostępu do respondentów.

Warto też poświęcić nieco miejsca celom ewaluacji, których formułowanie nastrocza niekiedy pewne trudności. Najczęściej spotykane cele to:

- ❑ weryfikacja zgodności realizacji projektu z obowiązującymi wytycznymi,
- ❑ ocena osiągnięcia zaplanowanych celów i rezultatów,
- ❑ lepsze zaspokojenie potrzeb beneficjentów,
- ❑ identyfikacja mocnych i słabych stron podejmowanych działań,
- ❑ analiza dotychczasowych efektów danego projektu czy programu, w tym jego wpływu na społeczność lokalną,
- ❑ ocena jakości i sposobu wdrażania danego przedsięwzięcia oraz ocena jego zarządzania,

- ▣ diagnoza luk w poszczególnych obszarach wsparcia,
- ▣ wypracowanie rekomendacji służących kolejnej edycji badanego przedsięwzięcia,
- ▣ udoskonalenie procedur oraz zasad realizacji projektu/programu, poprawa skuteczności i efektywności ich wdrażania,
- ▣ dokonanie zewnętrznej oceny sposobu funkcjonowania danej instytucji i jej przygotowania do kolejnych okresów działania,
- ▣ diagnozowanie problemów związanych z realizacją przedsięwzięcia w celu wskazania działań naprawczych,
- ▣ bieżące wsparcie doradcze,
- ▣ ocena przygotowania i potencjału organizacyjnego podmiotu wdrażającego projekt, a także ocena potencjału danych jednostek (zasobów finansowych, ludzkich, sprzętowych), ich współpracy z instytucjami partnerskimi, identyfikacja czynników ułatwiających/utrudniających ich działanie, określenie możliwości rozwoju.

Należy podkreślić, że zamawiający nie może kierować się żadnymi celami ukrytymi np. manipulowaniem interesariuszami włączonymi w proces ewaluacji czy innymi podmiotami. Wszystkie cele prowadzenia ewaluacji powinny zostać jasno wyartykułowane. W żadnym razie nie należy spodziewać się, że ewaluacja posłuży wyłącznie wykazaniu sukcesu danego przedsięwzięcia. Jak wskazano w „Standardach ewaluacyjnych”<sup>49</sup>, prowadzenie ewaluacji nie może też być podyktowane doraźnymi potrzebami czy korzyściami politycznymi.

Przy planowaniu harmonogramu ewaluacji dobrą praktyką jest zarezerwowanie na nią dodatkowego czasu, ze względu na niespodziewane okoliczności i utrudnienia towarzyszące realizacji badania. Ponadto zamawiający, podobnie jak wykonawca powinien określić główne zagrożenia dla poprawnej realizacji ewaluacji oraz wskazać sposoby zapobiegania tym trudnościom. Na tym etapie warto też sformułować kryteria oceny jakości raportu ewaluacyjnego.

Sposób zamawiania badania powinien być zgodny z zasadami etycznymi. Podstawową kwestią jest zapewnienie pełnej niezależności osób, które przygotowują, zlecają oraz

---

<sup>49</sup> „Standardy ewaluacji” Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, 2008.



odbierają badanie ewaluacyjne od wykonawcy, szczególnie, jeśli przedsięwzięcie to jest realizowane w ramach struktur organizacyjnych zamawiającego, jak to może mieć miejsce w przypadku ewaluacji wewnętrznej. W takiej sytuacji komórka ewaluacyjna powinna bezpośrednio podlegać zarządowi danej instytucji.

Warto pamiętać o tym, by ewaluacja była planowana łącznie z działaniami realizowanymi w ramach danego projektu czy programu. Można wówczas uwzględnić inne rodzaje ewaluacji niż okresowa i końcowa np.:

- ▣ ewaluację wstępną (ex-ante), której zadaniem jest m.in. ocena trafności danego przedsięwzięcia i weryfikacja jego spójności logicznej,
- ▣ ewaluację bieżącą (on-going), która towarzyszy całemu przedsięwzięciu,
- ▣ ewaluację odroczoną, której zadaniem jest zbadanie odległych skutków projektu/ programu.

Można też zaplanować inne niż zazwyczaj spotykane schematy badania np. badanie, poza grupą eksperymentalną poddaną działaniu danej interwencji, grupy kontrolnej tj. osób nie objętych ewaluowanym programem czy projektem (w celu zbadania jego wpływu).

## WYŁONIENIE WYKONAWCY

Sposób wyłonienia wykonawcy jest uzależniony od wartości zamówienia. Zamówienie o wartości powyżej 14 tys. euro objęte jest trybami udzielania zamówień wskazanymi w ustawie Prawo zamówień publicznych, w którym zamawiającego obowiązuje sporządzenie specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ). W przypadku zamówienia poniżej tego progu wystarczy opracować szczegółowy opis przedmiotu zamówienia (SOPZ).

Po skonstruowaniu opisu przedmiotu zamówienia oraz - w przypadku ewaluacji zlecanej w trybie przewidzianym wspomnianą ustawą - SIWZ, w których zostaną opisane ramy koncepcji ewaluacyjnej oraz warunki, które muszą spełniać oferenci, zamawiający przystępuje do wyłonienia wykonawcy. W procesie tym strona zamawiająca ewaluację opiera się na wcześniej ustalonych kryteriach wyboru. Dobrą praktyką jest wybór wykonawcy

w oparciu o różne kryteria, nie tylko cenę, ale i doświadczenie w prowadzeniu podobnych ewaluacji lub badaniu zbliżonych środowisk. Ten ostatni czynnik jest szczególnie istotny w przypadku osób/grup wrażliwych społecznie, np. różnych grup etnicznych, osób starszych i niepełnoletnich, o niskim statusie społeczno-ekonomicznym itd.

W przypadku pewnej części realizowanych ewaluacji ocena jakości oferty stanowi co najmniej 50% w porównaniu z innymi kryteriami (np. ceną), a w odniesieniu do niektórych ewaluacji można się spotkać z praktyką, gdy waga oceny merytorycznej wręcz przewyższa wagę ceny usługi. Zabiegi te mają służyć utrzymaniu wysokiego poziomu ewaluacji.

Do ocenianych elementów związanych z jakością oferty należą np. dodatkowe kryteria i pytania ewaluacyjne (nie uwzględnione przez zamawiającego), a także metody badawcze i wielkości prób wraz z uzasadnieniem w jaki sposób czynniki te wpłyną na podniesienie jakości badania. Ocena zasadności wykorzystania ww. elementów pozwala uniknąć niepotrzebnego nagromadzenia czy powielania się pytań i technik badawczych.

Dobłą praktyką zastosowaną przez wielu zamawiających jest punktowanie składu zespołu badawczego oraz jego doświadczenia w prowadzeniu ewaluacji, z uwzględnieniem danego obszaru badawczego. Niektórzy zamawiający uwzględniają kompetencje wykonawcy, zarówno jako organizacji czy firmy, jak i jej poszczególnych pracowników - konkretnych osób, które będą realizować ewaluację. Ponadto istotna jest znajomość przez te osoby danej problematyki i specyfiki ewaluowanego przedsięwzięcia oraz wypracowanie stosownej metodologii, szczególnie opisu i sposobu doboru prób osób, które zostaną poddane badaniu. Ponadto przy wyborze wykonawcy ważne jest przedstawienie dodatkowych zagadnień badawczych, wcześniej nieuwzględnionych przez zamawiającego, wraz z uzasadnieniem ich celowości.

Należy zaznaczyć, że otwartość na odmienną perspektywę i propozycje wykonawcy jest niezmiernie ważna z punktu widzenia poprawności i kompletności prowadzonej ewaluacji, jak i jakości wzajemnej współpracy, na każdym jej etapie. Wykonawca powinien doprecyzować potrzeby zamawiającego, z uwzględnieniem możliwości i zasobów, którymi sam dysponuje oraz poprawności koncepcji badania ewaluacyjnego.

Nie ulega wątpliwości, że wybór profesjonalnego i zaangażowanego wykonawcy jest jednym z warunków powodzenia w realizacji ewaluacji.



W tym miejscu warto też wspomnieć o kwestiach etycznych, na które kładą duży nacisk „Standardy ewaluacji”. Badanie ewaluacyjne w żadnym razie nie może być przygotowane pod kątem danego wykonawcy. Zamawiający powinien umożliwić różnym wykonawcom konkurowanie w uzyskaniu zamówienia na zasadzie równych szans. Kryteria wyboru wykonawcy muszą być bezwzględnie jawne i przejrzyste.

## WSPÓŁPRACA PRZED ROZPOCZĘCIEM BADANIA

Rozpoczęcie badania ewaluacyjnego poprzedzają zazwyczaj dalsze ustalenia pomiędzy zamawiającym a wykonawcą, które często są dokonywane podczas bezpośredniego spotkania. Ustalenia te obejmują obopólne potrzeby i oczekiwania w zakresie realizacji badania, formy raportu końcowego itp.

Efekt tych ustaleń stanowi często tzw. raport metodologiczny opracowywany przez wykonawcę ewaluacji. Jest to raport o wstępnym charakterze, przedstawiający pełny opis koncepcji ewaluacji - wyczerpujące informacje nt. przedmiotu i zakresu ewaluacji, jej celów, kryteriów i pytań ewaluacyjnych, szczegółowy plan pracy badawczej, a także opis metod, schematu czy przebiegu badania, sposób doboru prób, jak również ilościowe oraz jakościowe narzędzia badawcze. Dobrą praktykę stanowi wskazanie w raporcie metodologicznym potencjalnych zagrożeń dla realizacji ewaluacji, a także sposobów przeciwdziałania tym ryzykom np. w sytuacji utrudnionego dostępu do respondentów, ich niechęci do wzięcia udziału w badaniu itp. Kolejną dobrą praktyką jest zamieszczenie w tym dokumencie spisu dokumentów i danych, które zamawiający będzie zobowiązany dostarczyć wykonawcy ewaluacji.

Zamawiający w określonym terminie może zgłosić uwagi do raportu metodologicznego, do których wykonawca musi się odnieść. Czasem warto jednak wykazać się pewną elastycznością i np. zdecydować o ostatecznym kształcie ilościowych narzędzi badawczych po przeprowadzeniu wstępnej fazy badania.

W raporcie metodologicznym warto też uwzględnić powiązanie prowadzonej ewaluacji z innymi badaniami czy wcześniejszymi ewaluacjami, w tym ewaluacjami danego (lub zbliżonego) programu/projektu realizowanego w innych instytucjach czy krajach, jeżeli

taka sytuacja ma miejsce. W ten sposób w raporcie końcowym będzie można odnieść się do innych doświadczeń czy rekomendacji, niekoniecznie wynikających wprost z przeprowadzonego badania.

Dobre praktyki w tym zakresie cechują zamawiających, którzy wymagają przedstawienia raportu metodologicznego, służącego opracowaniu spójnej koncepcji planowanej ewaluacji, uzgodnionej przez obie strony. Akceptacja tego raportu przez zamawiającego, w tym zatwierdzenie ostatecznego kształtu narzędzi badawczych stanowi niezbędny warunek przystąpienia do realizacji badania.

Przed rozpoczęciem badania ewaluacyjnego zamawiający musi zapewnić wykonawcy swobodny dostęp do różnorodnych źródeł informacji (zgrupowanych dokumentów, konkretnych osób). Dość powszechnym rozwiązaniem, zastosowanym przez wielu zamawiających jest przygotowanie listu polecającego, kierowanego do wszystkich osób mogących pomóc w realizacji badania. List ten zawiera podstawowe informacje na temat prowadzonej ewaluacji (celu, zleceniodawcy, wykonawcy itd.) oraz prośbę o wsparcie w jej realizacji.

Zamawiający powinien mieć wpływ na ostateczną wersję narzędzia badawczego, w celu trafnego doboru pytań do grupy docelowej, ich dostosowania do własnych potrzeb informacyjnych, a także adekwatności do celów badania i przyjętej metodologii.

## REALIZACJA BADANIA EWALUACYJNEGO

Jednym z nieodzownych warunków badania ewaluacyjnego jest zapewnienie wykonawcy pełnej niezależności ze strony zamawiającego. Równie ważne jest przywiązywanie dużej wagi do konieczności wnikliwego zapoznania się wykonawców z przedmiotem badania i zachęcanie wykonawców do wykazywania inicjatywy poznawczej w tym zakresie.

Wymogiem każdego badania ewaluacyjnego jest stosowanie triangulacji źródeł oraz metod badawczych - czyli uwzględnienie w badaniach różnych źródeł informacji, zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych, zróżnicowanych typów danych i dostosowanych do nich rodzajów analiz, teorii wyjaśniających oraz osób realizujących ewaluację. Przykładem zastosowania triangulacji jest objęcie badaniem zarówno osób zarządzających, jak i pracowników oraz beneficjentów danego projektu/programu. Należy pamiętać, by



poszczególne metody i techniki badawcze były w pełni dostosowane do sytuacji oraz typu respondentów np. poprzez uwzględnienie rodzaju ich niepełnosprawności.

Jak już wspomniano, do zamawiającego należy zapewnienie gotowości do współpracy przy realizacji badania osób oraz instytucji będących jego przedmiotem. Poza listem polecającym, może to być bezpośredni kontakt np. telefoniczny czy mailowy. Przykładem elastycznego i wspierającego podejścia może być posłużenie się kontaktami z urzędnikami odpowiedzialnymi za nadzorowanie programu/projektu (np. jeśli ewaluacja dotyczy projektu unijnego) czy zobligowanie osób realizujących poszczególne formy wsparcia w ramach przedsięwzięcia do opracowania szczegółowych sprawozdań dotyczących podejmowanych przez nie działań. Dokumentacja ta zostaje wykorzystana podczas ewaluacji, stanowiąc także punkt wyjścia dla zastosowania w badaniu technik jakościowych.

Po uprzedzeniu o prowadzonym badaniu zamawiający powinien zabezpieczyć i dostarczyć wykonawcy dane kontaktowe do respondentów, a następnie czuwać nad procesem realizacji badania np. poprzez wymóg przesyłania przez wykonawcę wyczerpujących informacji na temat postępów i trudności w tym zakresie, jak również bieżący kontakt telefoniczny i mailowy z wykonawcą, poprzez wyznaczone osoby, służący niwelowaniu problemów związanych z realizacją badania. Do dobrych praktyk należy też organizowanie spotkań przed rozpoczęciem badania oraz po jego zakończeniu w celu omówienia uzyskanych wyników, a także przedyskutowania i uzgodnienia sformułowanych rekomendacji.

W trakcie realizacji badania ewaluacyjnego zasadniczą kwestią jest respektowanie anonimowości respondentów, stąd niedopuszczalne jest wymaganie przez zamawiającego przekazania danych, które nie zostały zanonimizowane, np. „surowych” danych z ankiet, jeżeli zawierały one informacje personalne czy nagrań pogłębionych wywiadów indywidualnych bądź grupowych w postaci umożliwiającej identyfikację osób badanych.

Kluczowe znaczenia dla powodzenia badania ma staranne zaplanowanie momentu dokonywania pomiaru. Moment ten powinien być wybrany w taki sposób, by zapewnić obecność i gotowość do udziału w badaniu wszystkich respondentów, a także umożliwić zbadanie zaplanowanych elementów np. efektów odroczonej. W tym ostatnim przypadku nie ma sensu podejmować czynności badawczych, jeśli w projekcie czy programie nie wypracowano jeszcze tego, co ma stanowić przedmiot badania. Nie należy też prowadzić badań zbyt wcześnie np. ewaluacji ex-post w trakcie trwania danego przedsięwzięcia,

ale i nie za późno, np. wtedy, gdy wdrożenie zaleceń nie będzie już możliwe ze względu na rozpoczęcie jego nowej edycji.

Dobre relacje zamawiającego z uczestnikami projektu czy programu zwiększają ich gotowość do udziału w badaniu. Dokładne wytłumaczenie respondentom czemu ma służyć prowadzone badanie, jaki jest cel ewaluacji oraz w jaki sposób zostaną wykorzystane jej wyniki często pomaga przezwyciężyć początkowy opór osób badanych. Celowi temu służy również dobra znajomość, zarówno przez zamawiającego, jak i wykonawcę ewaluacji, specyfiki i problemów badanej społeczności. Wysoką responsywność tj. stopień zwrotu odpowiedzi w badaniach kwestionariuszowych pomoże zapewnić nie tylko współpraca z wykonawcą przy identyfikowaniu podmiotów objętych badaniem, ale i m.in. zawarcie stosownych zapisów w umowach z beneficjentami. obligujących do udzielania informacji dla celów prowadzonej ewaluacji. Z drugiej strony ważne jest też „oswojenie” uczestników ewaluowanego przedsięwzięcia z udziałem w badaniach, w tym szczególnie w wywiadach indywidualnych czy grupowych.

W trakcie trwania całej ewaluacji, a szczególnie jej części badawczej zamawiający powinien prezentować elastyczną postawę i otwartość na dialog z wykonawcą. Musi też być przygotowany na konieczność wydłużenia czasu przeznaczanego na realizację badania ze względu na trudności w jego prowadzeniu.

Kompetencje zamawiającego na tym etapie prowadzenia ewaluacji procentują w postaci lepszego nadzoru nad działaniami wykonawcy. Do dobrych praktyk w tym zakresie należy opracowanie i wdrożenie mechanizmu nadzorowania przebiegu badania uwzględniającego okresowe raportowanie na temat postępów prowadzonych prac badawczych, wewnętrzne procedury służące weryfikacji poprawności doboru respondentów, przeprowadzanych wywiadów indywidualnych czy kwestionariuszowych, a także kompletności, jakości i spójności gromadzonych danych.

Dobrą praktykę w zakresie badania ewaluacyjnego stanowi porównanie stanu początkowego oraz końcowego postaw beneficjentów służące śledzeniu dynamiki zmian w zakresie rezultatów miękkich projektu. Część zamawiających dostrzega również potrzebę umiejscowienia wyników badania w szerszym kontekście np. zmian w sytuacji życiowej beneficjentów mających miejsce w trakcie ich udziału w projekcie/programie, a także badanie jego długofalowych, odroczonego efektów.





## OPRACOWANIE RAPORTU EWALUACYJNEGO

Przygotowanie użytecznego raportu z ewaluacji, podobnie jak to ma miejsce w odniesieniu do pozostałych jej etapów, wymaga ścisłej współpracy zamawiającego z wykonawcą. Forma raportu i sposób zaprezentowania uzyskanych danych jest uzależniona od potrzeb zamawiającego, dlatego kwestia ta powinna zostać wcześniej ustalona.

Raporty zazwyczaj składają się z następujących elementów: streszczenia, spisu treści, wykazu użytych w raporcie skrótów, omówienia przedmiotu, zakresu oraz celów badania, przedstawienia kryteriów ewaluacyjnych oraz pytań badawczych, opisu zastosowanej metodologii, w tym metod i technik badawczych, przebiegu badania, ew. napotkanych w jego trakcie problemów. W dalszej części raportu następuje opis zgromadzonych danych, a jego zwięźczenie stanowią wnioski i rekomendacje.

Dobrą praktykę stosowaną przez część zlecających stanowi zamówienie raportu ewaluacyjnego, poza tradycyjną formą obszernego dokumentu, również w postaci prezentacji multimedialnej, którą można przedstawiać podczas różnych spotkań czy konferencji.

W pierwszej kolejności opracowywana jest robocza wersja raportu ewaluacyjnego, do której zamawiający może zgłosić swoje uwagi dotyczące np. wymogu uszczegółowienia, pogłębienia czy uściślenia pewnych kwestii. Zamawiający może się też nie zgodzić z niektórymi zapisami zawartymi w raporcie. W tej sytuacji sporządza tabelę uwag, w której zostają zamieszczone sporne zapisy. Po zapoznaniu się z ich treścią, ewaluator ustosunkowuje się do poszczególnych uwag poprzez ich pełną lub częściową akceptację, bądź odrzucenie. Po ponownym rozpatrzeniu tabeli przez zamawiającego powinno się ustalić ostateczny kształt raportu (tj. jego wersję końcową). Jeśli nadal pozostają jakieś kwestie sporne, co do których nie udało się osiągnąć konsensusu, warto sporządzić ich wykaz (tzw. tabelę rozbieżnych opinii), który stanie się załącznikiem do raportu i będzie stanowił jego uzupełnienie dla przyszłych czytelników.

Absolutnie niedopuszczalnym czynem, o którym jest mowa w „Standardach ewaluacji” jest ingerencja zamawiającego w wyniki badania. Wszelkie zmiany wprowadzane do raportu wymagają wcześniejszych uzgodnień i mogą mieć miejsce wyłącznie za zgodą ewaluatora. Zamawiający w żadnym razie nie może cenzurować raportu i musi respekto-

wać niezależność ewaluatora w tym zakresie. Zamawiający musi zapewnić bezstronność procesu ewaluacji i jego wolność od wszelkich nacisków.

## FORMUŁOWANIE REKOMENDACJI

Nie tylko dobrą praktykę, ale standard powinno stanowić włączenie zamawiającego w proces opracowywania rekomendacji, ponieważ zapobiega to formułowaniu zaleceń mało użytecznych - zbyt ogólnych, nieprecyzyjnych, nietrafionych czy nierealistycznych. Każda rekomendacja powinna mieć swojego adresata oraz termin wdrożenia - oba te elementy najlepiej uzgodnić z zamawiającym. Dobrą praktyką jest dyskusja nad rekomendacjami, w tym rozważenie konsekwencji ich wdrożenia. Warto, by poszczególne zalecenia były też opiniowane przez ich adresatów, gdyż wszelkie ustalenia w tym zakresie zwiększają prawdopodobieństwo wdrożenia rekomendacji. Dyskusja nad zaleceniami służy ich operacjonalizacji, która przyczynia się do zwiększenia ich przydatności.

Dobrą praktyką stosowaną w przypadku wielu ewaluacji jest przedstawienie w raporcie wniosków i rekomendacji w formie tabelarycznej w podziale na obszary tematyczne, w celu nadania im większej przejrzystości, jak również odwoływanie się przy tym do pytań badawczych.

## ODBIÓR RAPORTU EWALUACYJNEGO

Raport ewaluacyjny musi spełniać wszelkie warunki zawarte w umowie z wykonawcą. Dokument ten może być oceniany pod kątem różnych, wcześniej opracowanych kryteriów, np.: zaspokojenia potrzeb informacyjnych, odpowiedniego zakresu, jasności zawartych w nim treści, adekwatności metodologicznej, rzetelności uzyskanych danych, prawidłowości przeprowadzonej analizy, wiarygodności poczynionych ustaleń, bezstronności formułowanych wniosków, przydatności rekomendacji, a także jakości i wielkości załączników.



## WYKORZYSTANIE REKOMENDACJI

Warunkiem wykorzystania wyników ewaluacji jest opracowanie przez wykonawcę szczegółowych, trafnych i realistycznych rekomendacji. Jeśli żadna ze stron nie zadbała o to, by zostały one sformułowane w odpowiedni sposób, właściwie zaadresowane i z nadanym terminem realizacji, wdrożenie zaleceń okaże się co najmniej trudne czy wręcz niemożliwe. Niemniej jednak, nawet poprawnie sformułowane rekomendacje nie stanowią wystarczającego warunku ich realizacji.

Dobłą praktyką jest przedyskutowanie zaleceń w gronie interesariuszy i opracowanie planu wdrożenia rekomendacji. Interesariusze powinni mieć możliwość przekazania informacji zwrotnej na temat wyników oraz wniosków wyływających z przeprowadzonej ewaluacji. Należy opracować przejrzyste procedury wdrożenia rekomendacji, określić sposób ich realizacji z uwzględnieniem adresatów i harmonogramu poszczególnych zaleceń, które powinny przyjąć formę sprecyzowanych zadań do wykonania. Zamawiający musi monitorować i nadzorować proces wdrażania rekomendacji. Warto w tym celu organizować spotkania w adresatami zaleceń, przedstawiać im korzyści wynikające z wprowadzanych zmian, tłumaczyć ich celowość, motywować oraz zwiększać akceptację wprowadzanych modyfikacji. W przypadku pojawiających się przeszkód zamawiający powinien opracować strategię ich przewycięzania lub zmienić założone sposoby realizacji zaleceń.

Przykładem takiego podejścia może być praktyka zastosowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, który opracował system wdrażania rekomendacji, polegający na monitorowaniu realizacji poszczególnych zaleceń. Warto podkreślić że system ten okazał się bardzo skuteczny, gdyż umożliwił wdrożenie wszystkich zaleceń sformułowanych we współpracy z wykonawcą. Realizację rekomendacji umożliwiło konsultowanie przez Regionalną Grupę Sterującą Ewaluacją Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki poszczególnych zaleceń z ich adresatami, zaplanowanie konkretnych działań mających na celu wdrożenie każdej rekomendacji oraz ciągłe monitorowanie stanu ich realizacji. Wyniki ewaluacji mogą i powinny być wykorzystane w procesach decyzyjnych.

## ROZPOWSZECHNIENIE WYNIKÓW EWALUACJI

Zwiększeniu użyteczności ewaluacji służy rozpowszechnienie jej wyników, które powinny być promowane w atrakcyjny i dostosowany do odbiorców sposób. Zamawiający upowszechniają raporty ewaluacyjne poprzez ich zamieszczenie w Internecie, przekazanie interesariuszom oraz osobom biorącym udział w badaniu, a także prezentowanie podczas różnych konferencji i spotkań.

## PODSUMOWANIE

Jednym z najistotniejszych warunków udanej ewaluacji jest ścisła współpraca zamawiającego z wykonawcą. Współpraca ta powinna obejmować wszystkie fazy prowadzenia ewaluacji. Jednym z jej przejawów jest stały dialog poprzez wyznaczone osoby. Dobre praktyki w tym zakresie przejawiają się w sprawnym przepływie informacji, partnerskim charakterze wzajemnych relacji oraz obustronnym szacunku.

Kolejnym przejawem tej współpracy jest elastyczne reagowanie na pojawiające się możliwości, utrudnienia i zagrożenia. Zamawiający powinien służyć wykonawcy w tym zakresie wszelką pomocą oraz umożliwić mu modyfikację sposobu realizacji badania w przypadku zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności czy napotkania poważnych problemów.

Dobrą praktyką jest organizacja spotkań obu stron na różnych etapach prowadzenia ewaluacji, np. przed jej rozpoczęciem w celu uzgodnienia szczegółów koncepcji, a także skonfrontowania wzajemnych potrzeb i oczekiwań, po zakończeniu badania w celu omówienia jego przebiegu oraz wyników, a także po przedłożeniu roboczej wersji raportu ewaluacyjnego. Organizacja spotkań może również objąć etap wdrażania zaleceń. W przypadku, gdy wprowadzanie zmian napotykałoby na opór i pojawiły się problemy z wdrażaniem rekomendacji, pomoc ewaluatora mogłaby być w dalszym ciągu przydatna.

Udziału zamawiającego w procesie ewaluacji nie można sprowadzać do wyłonienia wykonawcy. Im większe jego zaangażowanie na każdym etapie tego procesu, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.

**Monika Bartosiewicz-Niziołek**

Absolwentka Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, studiów doktoranckich w Szkole Nauk Społecznych przy Instytucie Filozofii i Socjologii PAN oraz Podyplomowego Studium Ewaluacji Projektów. Pierwsze doświadczenia w prowadzeniu ewaluacji zdobyła w połowie lat 90-tych uczestnicząc w projektach międzynarodowych. Ewaluowała projekty realizowane w ramach IW EQUAL, SPO RZL, Transition Facility, PO KL oraz PO FIO współpracując z administracją publiczną oraz organizacjami pozarządowymi. Prowadzi szkolenia z zakresu ewaluacji oraz zajęcia na studiach podyplomowych. Członkini Zarządu Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego.



**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 978-83-60242-70-4