



OBLICZA PARTYCYPACJI

czyli o diagnozie,
współdecydowaniu i ewaluacji
w organizacjach pozarządowych

Iwona Pogoda i Magda Szostakowska

Trzy oblicza partycypacji czyli o diagnozie, współdecydowaniu i ewaluacji w organizacjach pozarządowych

Publikacja powstała w ramach projektu: „**Wzmocnienie trafności i skuteczności działań na rzecz cudzoziemców w Warszawie**” realizowanego przez Fundację Obserwatorium w partnerstwie z Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawa, Ośrodkiem Ewaluacji oraz Stowarzyszeniem Vox Humana w ramach Programu Obywatele dla demokracji, finansowanego z Funduszy EOG.

Opracowanie: Iwona Pogoda i Magda Szostakowska

Recenzja naukowa: dr hab. Magdalena Dudkiewicz

Opracowanie graficzne: Daniel Michna

Zdjęcia: Karol Wittels

Wydawca: Fundacja Obserwatorium
Warszawa 2016

ISBN 978-83-934230-3-3

Wydanie I

Nakład: 400 egzemplarzy

Wersja elektroniczna jest dostępna na stronach Fundacji Obserwatorium (www.obserwatorium.org.pl) oraz Ośrodka Ewaluacji (www.ewaluacja.eu).





Spis treści

Trzy oblicza partycypacji czyli o diagnozie, współdecydowaniu i ewaluacji w organizacjach pozarządowych

1.	Wstęp	2
2.	Realizacja badań wśród cudzoziemców	7
3.	Cykl projektu	12
4.	Diagnoza	16
4.1.	Po prostu spytaj, czyli wywiad indywidualny	23
4.2.	Najlepiej dyskutuje się w kawiarence	27
5.	Współdecydowanie	31
5.1.	Współczesne forum, czyli Bulletin Board Discussion	37
5.2.	Pięć Kapeluszy, czyli jak wyjść ze swojej głowy	40
5.3.	Kiedy jest dostatecznie dobrze, czyli standardy interwencji	43
6.	Ewaluacja	47
6.2.	Ankieta, czyli maszyna do efektów	54
6.3.	Obserwacja, czyli jak stać się częścią świata badanych	59
6.4.	Poszukiwanie Najważniejszej Zmiany, czyli ewaluacja bez wskaźników	66
7.	Publikacje	70

1. Wstęp

Przedstawiamy Państwu publikację przygotowaną w ramach projektu Cudzoziemcy w Warszawie, realizowanego przez Fundację Obserwatorium, Ośrodek Ewaluacji i Stowarzyszenie Vox Humana, który został zrealizowany dzięki finansowaniu Fundacji im. Stefana Batorego i przy współpracy Urzędu Miasta Stołecznego Warszawa.

Propozycje badań i działań partycypacyjnych, które przedstawiamy poniżej, wynikają z wiedzy zdobytej podczas działań projektowych oraz z dylematów, które powstały podczas naszej pracy z cudzoziemcami i organizacjami działającymi na ich rzecz. Realizując projekt, badaliśmy sytuację cudzoziemców w Warszawie i zauważyliśmy, że niekiedy działania instytucji publicznych i organizacji pozarządowych dublują się, a pomoc od różnych organizacji dociera czasem do tych samych osób, jednocześnie są ludzie, do których wsparcie nie dociera wcale. Jednym z wniosków badawczych jest przekonanie, że aby poprawić jakość i skuteczność projektów, trzeba je poprzedzać diagnozą, włączać aktywnie w ich realizację cudzoziemców (nie tylko beneficjentów), oceniać siebie i swoje projekty oraz wyciągać z tego wnioski. Z takiej refleksji wynika niniejsza publikacja.

Naszym celem było przygotowanie publikacji zawierającej gros podstawowych informacji dla pracowników organizacji pozarządowych, zarówno rozpoczynających swoją działalność, jak i tych, którzy chcą profesjonalizować swoje działania poprzez wprowadzenie diagnozy, współdecydowania i ewaluacji. Staraliśmy się dostosować prezentowane treści do specyfiki działań skierowanych do cudzoziemców, ale osoby zainteresowane włączeniem w swoje działania innej grupy odbiorców także znajdą tu coś dla siebie.

W publikacji prezentujemy szereg metod badawczych, które mają charakter uniwersalny. Najczęściej stosowanym rozróżnieniem jest podział na metody ilościowe oraz jakościowe. Tabela poniżej przedstawia ich zalety oraz podstawowe cechy.

	Metody ilościowe	Metody jakościowe
Typowe narzędzia badawcze	- Ankiety - Testy wiedzy - Analiza danych monitoringowych i innych dostępnych baz danych - Wywiady telefoniczne	- Obserwacje - Wywiady indywidualne - Wywiady grupowe - Warsztaty badawcze - Bulletin Board Discussion
Czego się dowiadujemy?	Dzięki odpowiedniemu doborowi próby, staramy się mówić o wszystkich osobach tego typu	Opisujemy konkretne, badane osoby lub sytuacje
Charakter danych	Zebrane informacje są twarde i porównywalne	Zebrane informacje są miękkie i bogate, kontekstowe
Pozycja badacza	Outsider – obserwator zdystansowany, zewnętrzny, niezależny	Insider – bliski i bezpośredni kontakt z badanymi, interakcja między badaczem i badanym
Podstawowe zalety	Rzetelność – za pomocą jednego narzędzia otrzymujemy podobne informacje za każdym razem Powtarzalność – możemy porównywać wyniki w czasie	

Podział ten jednak wydał nam się zbyt oczywisty, możliwy do odnalezienia w podręcznikach metodologii. Nam zależało natomiast na pokazaniu przykładowych metod wraz z możliwością ich zastosowania – czy to na etapie wykonywania diagnozy, czy ewaluacji w cyklu projektu. Obecnie obserwujemy zacieranie się sztywnych granic w metodologii – cenione są podejścia interdyscyplinarne, które czerpią z różnych dziedzin. A zatem np. metodę kawiarenki, która wywodzi się z nurtu partycypacyjnego, pokazujemy też w kontekście wykonywania diagnozy. Z kolei ankietę prezentujemy w rozdziale o ewaluacji, co nie przeszkadza, by zastosować ją w badaniu diagnostycznym. Każde narzędzie ma swoje wady, zalety i specyficzne trudności w realizacji. Które z nich najlepiej pasuje, zależy od konkretnej sytuacji – doświadczenia oraz zasobów organizacji. **Najlepsze badanie to takie, które jest „skrojone na miarę” naszych potrzeb i możliwości**, dlatego poniższe wskazania polecamy traktować jako inspirację, a nie obowiązujący schemat badania.

Mamy nadzieję, że lektura tej broszury będzie wstępem dla Państwa do dalszego poszukiwania i eksperymentowania w dziedzinie badań i partycypacji.

2

Realizacja badań
wśród cudzoziemców

2. Realizacja badań wśród cudzoziemców

Współpraca podczas projektu i badań z cudzoziemcami przebywającymi w Polsce jako imigranci lub uchodźcy wymaga doświadczenia, wrażliwości i wiedzy. Trudności są liczne i często nakładają się na siebie. Problemy z komunikacją i wzajemnym zrozumieniem, zarówno w warstwie językowej, jak i w obszarze norm kulturowych, są dosyć oczywiste. Dalej, mamy do czynienia z ludźmi po trudnych osobistych przejściach w kraju pochodzenia, którzy mają za sobą niełatwą drogę do Polski. Zasoby materialne takich osób są także najczęściej niewielkie, a sytuacja prawna w większości przypadków jest nie do końca wyjaśniona.

W takim przypadku **otwartość i zaufanie** stają się podstawą wszelkich działań skierowanych do cudzoziemców. Warto więc jasno i często informować o celach projektu i badania, wydłużać czas realizacji poszczególnych etapów diagnozy lub ewaluacji i wracać kilka razy do danej społeczności. W takich przypadkach ważny staje się dobry warsztat badawczy – sprawdzanie ankiet lub scenariuszy wywiadów pod kątem komunikatywności języka, współpraca z ekspertami z danej dziedziny i metodologii badań i wreszcie – kreatywne podejście do trudnych problemów. To badacz powinien dostosowywać się do sytuacji, być otwarty na wszelkie obawy i problemy osobiste badanych cudzoziemców.

Niezwykle ważnym tematem jest także **anonimowość** osób uczestniczących w badaniu, szczególnie tych, które są potencjalnymi odbiorcami działań. Ich wypowiedzi nie powinny być podpisywane imieniem i nazwiskiem, a nagrania wywiadów nie mogą być przekazywane poza organizację i/lub realizatorów badania. Trzeba także pamiętać o pewnych dodatkowych środkach ostrożności w przypadku umawiania wywiadu lub miejsca przeprowadzania badania. Zdarza się, że cudzoziemcy nie postrzegają miejsc publicznych takich jak szkoła lub kawiarnia jako bezpieczne, nie czują się tam na tyle komfortowo, żeby otwarcie mówić o swoich problemach – trzeba to wziąć pod uwagę. Na miejsce realizacji badania warto wybierać przestrzeń, gdzie osoby z danej społeczności zazwyczaj przebywają, np. miejsce pracy, świetlicę, domy prywatne. Badacz musi wychodzić naprzeciw oczekiwaniom swoich odbiorców/respondentów.

Kolejną ważną sprawą podczas prowadzenia badań wśród cudzoziemców jest **powstrzymanie się od oceny** zarówno danej osoby, jak i jej zachowania lub opinii. Osoby, które są dyskryminowane, często mówią o poczuciu bycia ocenianym. Czują się przez to gorzej traktowane. Zarówno forma pytań, jak i zachowanie badaczy nie powinny w tym zakresie budzić żadnych wątpliwości. Warto podkreślić, że badacz oczywiście ma prawo do swoich osądów, jednak w momencie badania powinien je niejako zawiesić, by nie przesłaniały mu całości obrazu.

Zdobycie “przyczółka” dla swoich działań w postaci członków danej społeczności, którzy będą pomagali w realizacji zadań, to często połowa sukcesu (podejście odźwiernego w terenie badawczym). Taka osoba lub osoby powinny być zaangażowane w jak najwięcej działań, zarówno badawczych, podczas diagnozy lub ewaluacji, jak i podczas tworzenia projektu – powinny brać udział we współdecydowaniu o kształcie działań. Dobrą praktyką jest włączenie tych osób do zespołu projektowego lub współpraca z nimi jako wolontariuszami. Aby znaleźć takie osoby, warto zacząć od liderów danej społeczności, znanych dzięki swej aktywności (w mediach lub organizacjach pozarządowych).

Dalszym zadaniem jest **zaangażowanie większej liczby osób z danej społeczności**. Przydatne są tu wszelkie działania, które skierowane są wprost do tych osób, dając im możliwość zabrania głosu w swojej sprawie. Warto skupić się na aktywnych formach pracy, takich jak spotkania i warsztaty, a także dostosowywaniu swojego planu badawczego do ograniczeń związanych z pracą i innymi obowiązkami, na przykład poprzez stosowanie narzędzi internetowych. Ostatecznie najważniejszy jest upór – wracanie do danej społeczności i budowanie zaufania poprzez ciągłą obecność.

Oczywistym tematem jest kwestia **języka**. Może się okazać, że potrzebujemy tłumacza, by realizować badania. Warto zadbać, by to była osoba znana w danej społeczności, a jednocześnie znana badaczom, by dobrze rozumiała nasze potrzeby informacyjne. W takiej sytuacji dużo łatwiej jest zastosować jakościowe metody badawcze, takie jak np. wywiady. Z kolei tworzenie

ankiet – choć wydaje się łatwiejsze – w przypadku grupy wielokulturowej może okazać się zwodnicze. Jaki język wybrać jako język ankiety – język badacza czy badanego? W projektach wieloetnicznych rozumienie pojęć i sformułowań w różnych językach i kulturach może rodzić kłopot z ich syntezą. Po stronie badacza pozostaje takie dobranie narzędzi i sytuacji, by nasz rozmówca miał możliwość swobodnej wypowiedzi w języku, którym biegle włada. Tylko wtedy będzie w stanie wypowiedzieć precyzyjnie swoją opinię, da mu to również poczucie bezpieczeństwa.

Badania w społecznościach odmiennych kulturowo wymagają też zwrócenia szczególnej uwagi na kwestię ról damsko-męskich. Warto, by badacz – o ile to możliwe – był tej samej płci co respondent, a spotkania grupowe nie łączyły obu płci – możemy bowiem spotkać się z niezrozumieniem czy wręcz odmową uczestnictwa.

3

Cykl projektu



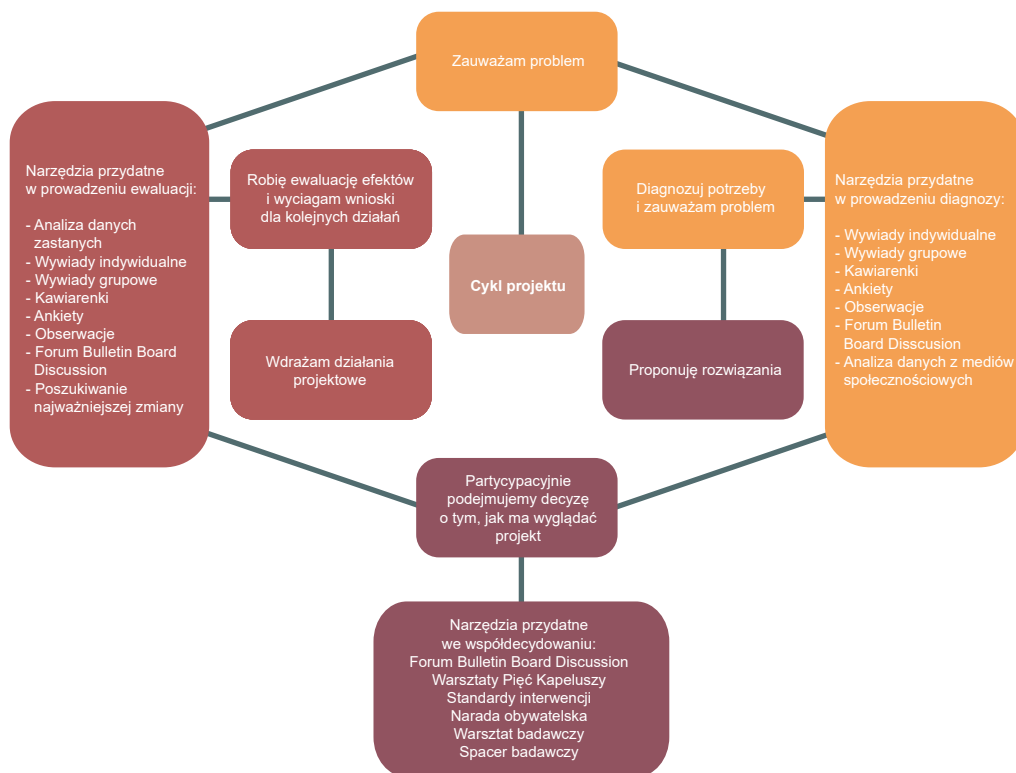
3. Cykl projektu

Aby dobrze zaplanować proces diagnozy czy ewaluacji w swoich działaniach, warto zacząć od uświadomienia sobie, jak się one mają do cyklu projektu. O projektach często mówi się, że dzieją się w cyklach – zauważamy problem, wymyślamy rozwiązania, zdobywamy fundusze na działania i realizujemy je, rozliczamy się i wyciągamy wnioski. Warto zadbać, żeby te działania były celowe i rzeczywiście rozwiązywały postawione problemy, a nie były tylko działaniem dla działania. Nie jest to trudne zadanie, ale wymaga pewnego wysiłku i pozostawienia sobie czasu na planowanie.

Partycypacja jest tu wspólnym mianownikiem dla wielu wymienionych wyżej działań w cyklu projektu. Dzięki takiemu podejściu:

- **zbieramy więcej informacji o potrzebach i zagrożeniach** projektu, przez co podejmujemy decyzje oparte na wiedzy (diagnoza);
- **budujemy porozumienie**, koalicję współdziałania, przez co projekt przebiega łatwiej (współdecydowanie);
- **lepiej określamy efekty projektu** i doskonalimy swoje działania (ewaluacja).

Ostatecznie dzięki partycypacji chcemy być bardziej skuteczni w różnych aktywnościach. Partycypacja jest procesem – szeregiem działań obecnych na każdym etapie projektu. Wydaje się, że najtrudniejsze jest pokonanie tego cyklu po raz pierwszy. Później, dzięki wypracowanemu zaufaniu i pozytywnym doświadczeniom, udaje się pracować coraz sprawniej i osiągać więcej korzyści.



4

Diagnoza



4. Diagnoza

Co to jest?

Przed podjęciem decyzji o tym, czego ma dotyczyć projekt, warto zastanowić się, **co już na ten temat wiemy**, a następnie **zweryfikować swoją wiedzę i uzupełnić ją**, czyli przeprowadzić diagnozę¹.

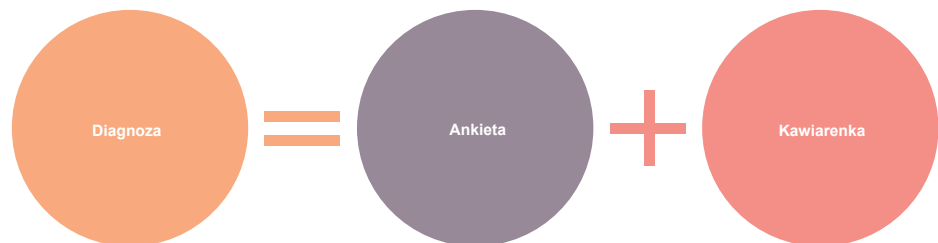
Najważniejsze jest, aby przygotowując diagnozę, **skorzystać z wielu źródeł informacji**. Zazwyczaj, pracując w jakimś obszarze, pracownicy danej organizacji mają dużą wiedzę na ten temat, jednak opierając się tylko na własnych przekonaniach, zamykamy się w kręgu tych samych działań i perspektyw. Dlatego warto do oceny sytuacji włączyć innych, tzw. **interesariuszy**.

Badanie nazywane diagnozą w swojej podstawowej funkcji powinno dostarczyć informacji o potrzebach osób, do których będą kierowane działania oraz o kontekście (społecznym, prawnym, administracyjnym), w jakim funkcjonuje organizacja. Najczęściej koncentruje się wokół pytań: **jak jest?** (funkcja opisowa), **dlaczego tak jest?** (funkcja wyjaśniająca), **co zrobić, by uzyskać pożądaną stan?** (funkcja korekcyjna). Aby tego dokonać, można się posłużyć różnymi metodami badawczymi, które mają uniwersalny charakter. Ich dobór zależy od wielu czynników, najczęściej jednak w badaniach diagnostycznych używane są: różnego rodzaju wywiady – indywidualne bądź grupowe, ankiety oraz testy badające stan wyjściowy, obserwacje przestrzeni lub grup docelowych oraz analiza danych zastanych (np. dokumentów programowych, dostępnych statystyk czy sprawozdań)². Informacje zgromadzone na etapie diagnozy stanowią podstawę dokonania wyboru potrzebnych działań, ale również pozwalają po ich zakończeniu zweryfikować, czy okazały się one trafne i słuszne (to etap ewaluacji).

1. Jak dobrze przygotować diagnozę? Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki http://www.pokl.up.gov.pl/efs/download/Jak_dobrze_przygotowac_diagnoze.pdf

2. Wskazana lista metod nie jest wyczerpująca – mają one charakter uniwersalny. Zainteresowanych pogłębieniem tej tematyki odsyłamy na koniec publikacji, gdzie wskazane są dostępne pozycje.

Dobrze skomponowana diagnoza może wykorzystywać bardzo różne metody – zależnie od kompetencji czy środków. Poniżej podano przykładowe możliwości połączenia metod jakościowych i ilościowych, które mogą dać dobre efekty.



Kim są interesariusze?

Interesariusze to osoby lub grupy, które są w jakiejś relacji z badanym przez nas zagadnieniem. Interesariuszy dla danego projektu można szukać wśród następujących grup :

1. Aktualni odbiorcy działań 2. Potencjalni odbiorcy działań 3. Mieszkańcy, których może pośrednio dotyczyć działanie	➔ Warto tu uwzględnić zarówno tych, którzy są aktywni (liderów danej grupy), ale także tych, którzy rzadko zabierają głos. ➔ Warto pamiętać, że w grupach, w których podkreśla się różnice kulturowe między kobietami a mężczyznami, wspólna rozmowa o problemach i potrzebach może się nie udać. Warto wtedy zorganizować oddzielne spotkania dla obu grup. ➔ Podobnie gdy mamy świadomość konfliktów i tarć pomiędzy grupami wewnątrz danej społeczności, warto wtedy rozmawiać z poszczególnymi liderami oddziennie, informując ich jednak o tym, że do rozmowy są również zaproszeni inni.
4. Partnerzy/jednostki działające w podobnym obszarze (np. instytucje publiczne, NGO)	➔ Warto pamiętać, że projekty tworzone w partnerstwie przeważnie przynoszą lepsze rezultaty, bo czerpią z doświadczenia i zasobów organizacyjnych dwóch podmiotów. ➔ Ponadto projekty tworzone w partnerstwie częściej niosą za sobą trwalsze efekty, gdyż jest więcej stron zainteresowanych tym, by przetrwały rezultaty ich działań. ➔ Optyka każdej z instytucji jest inna i mogą one zbierać różne dane, które po zestawieniu mogą dać bliższy pełni obraz. ➔ Dzięki zaangażowaniu różnych zewnętrznych instytucji i organizacji, unika się problemów z konkurowaniem o beneficjentów i wspiera się de facto obie organizacje.
5. Pracownicy organizacji 6. Wolontariusze	➔ Często projekt jest pisany w wąskim gronie zarządu organizacji, tymczasem szeregowi pracownicy organizacji i wolontariusze dzięki swoim doświadczeniom mogą wnieść nowe spojrzenie do sprawdzonych rozwiązań, tym bardziej że są żywo zainteresowani rozwojem organizacji. ➔ Włączenie tych grup do etapu diagnozy i przygotowania koncepcji projektu pomaga budować współodpowiedzialność za projekt. Przekłada się to na większe zaangażowanie w działania.
7. Ekspertiści związani z daną tematyką	➔ Często sami jesteśmy ekspertami w danym obszarze działań, jednak weryfikacja własnej wiedzy i specyficznej perspektywy w oparciu o fakty i bezstronną opinię pomaga w wypracowaniu bardziej ogólnego stanowiska.

8. Lokalni decydenci	→ Czasami warto już na etapie rozpoznania problemu włączyć w działania osoby z lokalnego samorządu, np.: radnych lub przedstawicieli urzędu gminy, np. z wydziałów zaangażowanych w pomoc cudzoziemcom. Z jednej strony może się to wydawać ryzykowne, jednak w dłuższej perspektywie takie działania przynoszą korzyści w postaci dobrej współpracy i wymiany informacji. → Takie osoby powinny być traktowane jak eksperci, którzy mogą służyć radą i informacjami. Czasami – co pokazują obecne
-----------------------------	--

Jakie są korzyści z diagnozy dla organizacji?

- Nasza organizacja **działa w oparciu o wiedzę**.
- Dzięki diagnozie **możemy sformułować wskaźniki** działań – określamy, jaki jest stan początkowy danego problemu, by na zakończenie dostrzec, jakie zmiany przyniosło nasze oddziaływanie (np. ilu cudzoziemców zyskało nowe umiejętności lub w jakim stopniu udało się zmniejszyć skalę problemów prawnych danej grupy).
- Działania **bardziej precyzyjne**, ponieważ **nakierowano je na konkretne efekty**, a przez to mogą być **bardziej skuteczne w osiągnięciu zakładanych celów**.
- Prowadząc diagnozę włączającą wiele grup, już na tym etapie **budujemy koalicję** dla naszych planów i zamierzeń.
- Dysponowanie prawidłową diagnozą jest doceniane przez decydentów, którzy nie mają rozpoznanego problemu – **pozwała to skuteczniej ubiegać się o środki publiczne**.
- Przygotowanie diagnozy pomaga w określeniu zagrożeń dla realizacji konkretnych zamierzeń w trudnej, bo cudzoziemskiej społeczności. Dzięki temu możliwe jest przygotowanie się na okoliczność **ewentualnych problemów**.

Prowadzenie diagnozy

Diagnoza (podobnie jak ewaluacja) jest rodzajem badania, w którym za każdym razem jest kilka typowych etapów:



Poniżej prezentujemy kilka przykładów metod, które – jak wynika z naszego doświadczenia – sprawdzają się podczas diagnozy potrzeb potencjalnych odbiorców działań i przedstawiamy je właśnie w takim kontekście. Niemniej, do diagnozy można wykorzystać wiele różnych sposobów zbierania informacji – także spośród tych, które przedstawiamy we fragmentach dotyczących współdecydowania lub ewaluacji.

4.1. Po prostu spytaj, czyli wywiad indywidualny

Gdy czegoś nie wiesz – zapytaj! Zazwyczaj tak mówi się dzieciom, a tę samą regułę można zastosować podczas diagnozy. W badaniach najprostszym narzędziem badawczym jest wywiad, czyli po prostu rozmowa o interesujących nas zagadnieniach z osobą, która ma coś do powiedzenia na dany temat. Są różne sposoby prowadzenia wywiadu, upraszczając, można je opisać następująco:

- **Wywiad według scenariusza** – gdzie poszczególne zagadnienia są szczegółowo rozpisane i ułożone w logiczny ciąg – ważny jest wtedy sposób zadawania pytań i ich kolejność.
- **Wywiad swobodny** – osoba prowadząca rozmowę ma listę ogólnych zagadnień, jednak nie musi pytać o nie po kolei. Ważne jest, aby wszystkie kwestie zostały poruszone.
- **Wywiad narracyjny** – osoba prowadząca zadaje jedno lub dwa pytania otwierające i pozwala rozmówcy mówić. Nie kieruje rozmową, stara się też nie przerywać, chyba że coś jest niejasne, dwuznaczne lub ważne są szczegóły, np. chronologia zdarzeń. Rozmowa jest zagadką i nie wiadomo, jakie będą jej efekty.

Jeśli chcesz zastosować w diagnozie wywiady indywidualne, najważniejsza kwestią jest to, z kim będziesz rozmawiać. Z reguły najłatwiej jest dotrzeć do przedstawicieli społeczności, czyli liderów, osób aktywnych i zorganizowanych. Są oni dobrym początkiem. Często służą jako **przyczołek** – rozpoczynają kontakt z daną społecznością i uwiarygadniają działania organizacji. Jednak podczas diagnozy nie warto ograniczyć się jedynie do nich. Dobrym sposobem na docieranie do innych potencjalnych rozmówców jest tzw. **metoda kuli śniegowej**³, gdzie jednego rozmówcę pytamy, czy może polecić kilka kolejnych osób, które mogłyby zgodzić się na rozmowę. Takie polecenie przez znajomego ułatwia kontakt, szczególnie wśród zamkniętych społeczności.

Ile wywiadów przeprowadzić? Często przyjmuje się zasadę, że wywiady prowadzi się do momentu, gdy nie pojawiają się już nowe wątki lub typy odpowiedzi. Taki sposób badania może jednak trwać bardzo długo, więc

3. Na końcu jest wskazana publikacja pogłębiająca to zagadnienie.

zazwyczaj wyznacza się z góry liczbę wywiadów do przeprowadzenia. W takim przypadku dobrze jest wziąć pod uwagę różne obiektywne różnice między osobami, z którymi chcemy rozmawiać. Inne poglądy będą miały kobiety, a inne mężczyźni, osoby w różnym wieku, pracujący lub bezrobotni, osoby, które mieszkają w mieście lub na wsi itd. Warto zadbać, aby różne poglądy były reprezentowane przez więcej niż jedną osobę z danej kategorii.

Choć może się wydawać, że wywiad indywidualny to bardzo prosta technika, wymaga on pewnej wprawy i sprytnego podejścia do bardziej skomplikowanych zagadnień. W tym miejscu musimy wspomnieć o dość skomplikowanej kwestii przygotowania pytań dla osób, z którymi przeprowadzamy badanie. Niestety, często jest tak, że pytania, które zadajemy w badaniu ([pytania badawcze](#)), są skomplikowane, zakładają dużą wiedzę kontekstową lub hipotezy odnośnie do badanych zjawisk. Dlatego w wywiadzie nie można ich użyć w takiej formie. Trzeba więc przygotować [pytania do badanych](#). Jak sobie pomóc? Oto kilka rad:

- **Pytaj o konkrety i doświadczenie** – pytania w przypadku diagnozy, o ile to możliwe, powinny odnosić się do konkretnych, indywidualnych kwestii. Na przykład zamiast pytać: Czy dzieci z Pana społeczności chodzą do szkoły?, spytaj: Czy Pana dzieci chodzą regularnie do szkoły? A dzieci Pana znajomych?

- **Pytaj o zachowanie, wartości i poglądy** – są to trzy aspekty postawy danej osoby, pozwalające sprecyzować jej motywację i gotowość do podjęcia różnych działań. Na przykład zamiast pytać: Czy byłby Pan zainteresowany kursem polskiego w mieście X?, spytaj:

- **Zachowanie** – Czy jeździ Pan do miasta X? Jak często? Czy uczy się Pan polskiego samodzielnie?

- **Wartości** – Czy nauka języka jest dla Pana ważna?

- **Poglądy** – Czy jeżdżenie do miasta X jest to dla Pana trudne? Czy chciałby Pan lepiej znać polski? Do czego to mogłoby się Panu przydać?

- **Proś o porównanie** – zazwyczaj gdy pytamy wprost o czyjeś potrzeby, odpowiedź jest albo nieprzemyślana, albo powielająca stereotypy. Dobrym rozwiązaniem jest tu pytanie o porównanie do innych grup lub osób, np.: W porównaniu z innymi jak radzi sobie Pan z mówieniem po polsku? Czy w porównaniu z innymi, ma Pan większe trudności w załatwieniu sprawy w urzędzie, na poczcie lub w sklepie?

- **Najważniejszy jest język** – osoba, z którą rozmawiamy, musi mieć możliwość swobodnej wypowiedzi, dotyczy to szczególnie osób, dla których język polski nie jest ojczysty. W takich przypadkach warto, aby wywiad był prowadzony w takim języku, którym dana osoba swobodnie się posługuje.
- **Odmowa odpowiedzi** – może się pojawić i badacz musi być gotowy ją przyjąć.
- **Wybierz odpowiednie miejsce** – wywiad powinien być prowadzony w miejscu, gdzie nikt nie będzie przerywał, a rozmówca będzie się czuł bezpiecznie.

Najlepiej jest, jeśli wywiad jest nagrywany – jeśli nie ma dostępu do dyktafonu, można do tego użyć bezpłatnej aplikacji na telefon komórkowy. Po wywiadzie można przygotować **transkrypcję**, czyli spisać nagranie słowo po słowie, dokładnie tak, jak mówił rozmówca. Jeśli wywiad nie był narracyjny, ale był prowadzony według scenariusza lub swobodnie (według zagadnień), zamiast transkrypcji można przygotować **notatkę**, czyli podsumować odpowiedzi na poszczególne pytania, w miarę możliwości uzupełniając je o trafne sformułowania i cytaty. Tabela do przygotowania notatki może wyglądać w następujący sposób:

Pytania do osoby badanej	Główne wnioski i kwestie poruszane w rozmowie	Cytaty, trafne sformułowania osoby badanej
• ...	podsumowanie przygotowane przez osobę robiącą wywiad)	(wypowiedzi spisywane słowo po słowie)
• ...		

Trzeba liczyć się jednak z tym, że nasz rozmówca nie zgodzi się na nagrywanie. W takich przypadkach należy robić **notatki podczas rozmowy**, które należy przepisać w formie notatki jak najszybciej po wywiadzie.

Notatka lub transkrypcja jest konieczna – nie możemy bazować na naszym „wspomnieniu” z wywiadu. Jakiś sposób zapisu rozmowy jest potrzebny, żeby inne osoby mogły się zapoznać z odpowiedziami rozmówcy, a także dlatego, że po upływie czasu i przeprowadzeniu kilku wywiadów pamięć zawodzi – inaczej interpretujemy wypowiedzi, inaczej je pamiętamy.

Mając zbiór wywiadów, możemy przystąpić do analizy, w której zbieramy główne odpowiedzi na poszczególne pytania. Najczęściej polega to na [kodowaniu i wnioskowaniu. To trudny proces, jednak by go uprościć, warto po prostu szukać odpowiedzi według przyjętego klucza](#). Najłatwiej robić to tematycznie, np. poprzez odtworzenie sekwencji zdarzeń lub jakiegoś mechanizmu, wskazywanie powiązań czy relacji między odbiorcami i/lub instytucjami. Można też skoncentrować się na odnalezieniu prawidłowości w postępowaniu lub rozumowaniu respondentów. Każda z tych dróg będzie dobra, należy ją jednak odnieść do głównych zagadnień diagnozy, by nie wykonywać zbędnej pracy.

Złote rady badacza

- Wywiad jest prostym i zarazem trudnym sposobem zbierania informacji. Prostim, ponieważ nie wymaga użycia specjalnego sprzętu, a każdy z nas potrafi porozmawiać na zadany temat z inną osobą, jednak jego trudność polega na włączeniu tego typu materiału do badania. Istnieje kilka typów wywiadów i nie ma tu jednego wzorca. Prowadzenie ich wymaga też pewnego doświadczenia, a interpretacja – wrażliwości i umiejętności przekładania indywidualnych opinii na czynniki wpływające na nasz problem.
- Wywiady są pracochłonne – oprócz samego przeprowadzenia wywiadu, należy wziąć pod uwagę, że daną rozmowę trzeba umówić i sporządzić z niej transkrypcję lub notatkę.
- W przypadku kultur, gdzie wyraźnie zarysowany jest podział pomiędzy kobietami i mężczyznami, ważne, aby badacz był – w miarę możliwości – tej samej płci co respondent.

4.2. Najlepiej dyskutuje się w kawiarence

Kawiarenki to formy luźnych spotkań, na których w mniej formalnej atmosferze zaproszone osoby w niewielkich grupach dzielą się swoimi opiniami. Oryginalnie taki sposób prowadzenia spotkań opiera się na zasadach opracowany przez The World Café⁴. Można powiedzieć, że jest to forma wywiadu grupowego, jednak w dużo bardziej swobodnej atmosferze z punktu widzenia odbiorcy.

Tego typu rozmowy mogą przybierać **różne formy** – od bardziej zamkniętych, gdzie dyskutuje grono wybranych osób reprezentujących różnych interesariuszy, do bardziej otwartych, gdzie na spotkanie może przyjść każda zainteresowana osoba. Plan pracy też może się od siebie różnić. Z jednej strony może to być **sformalizowane spotkanie**, podczas których na początku przedstawiamy problem, następnie ustalone wcześniej grupy przemieszczają się do kolejnych stolików, gdzie rozmawiają na temat jednego aspektu sprawy, a całość jest zakończona wspólnym podsumowaniem proponowanych rozwiązań. Z drugiej strony może to być **mniej formalne spotkanie**, podczas którego pojedyncze osoby krążą między stolikami tematycznymi, a ich pomysły są zapisywane, np. na plakatach, które inni mogą komentować. Jest też trzecie rozwiązanie – wyznaczamy **kilka tur dyskusji**, w każdej z nich omawiany jest ważny aspekt problemu. Grupy dyskutują o danej sprawie, zapisują swoje pomysły, pytania i spostrzeżenia, po czym na koniec tury przy stoliku zostaje jeden z uczestników – gospodarz stolika, a pozostali przechodzą do innych. Każda tura zaczyna się od podsumowania kwestii z poprzedniej, tak, aby uczestnicy mogli przenieść najważniejsze pomysły i spostrzeżenia ze swoich grup do tych nowych. Takie rozwiązanie najlepiej sprawdza się, gdy poszczególne aspekty problemu są ze sobą powiązane.

Zasady:

1. Wyznacz jasno cel – czy chcesz wypracować jakieś rozwiązanie, czy tylko poznać opinie zaproszonych osób na dany temat? Weź pod uwagę różne grupy odbiorców, przedstawicieli instytucji, które zajmują się podobną tematyką i innych organizacji pozarządowych.

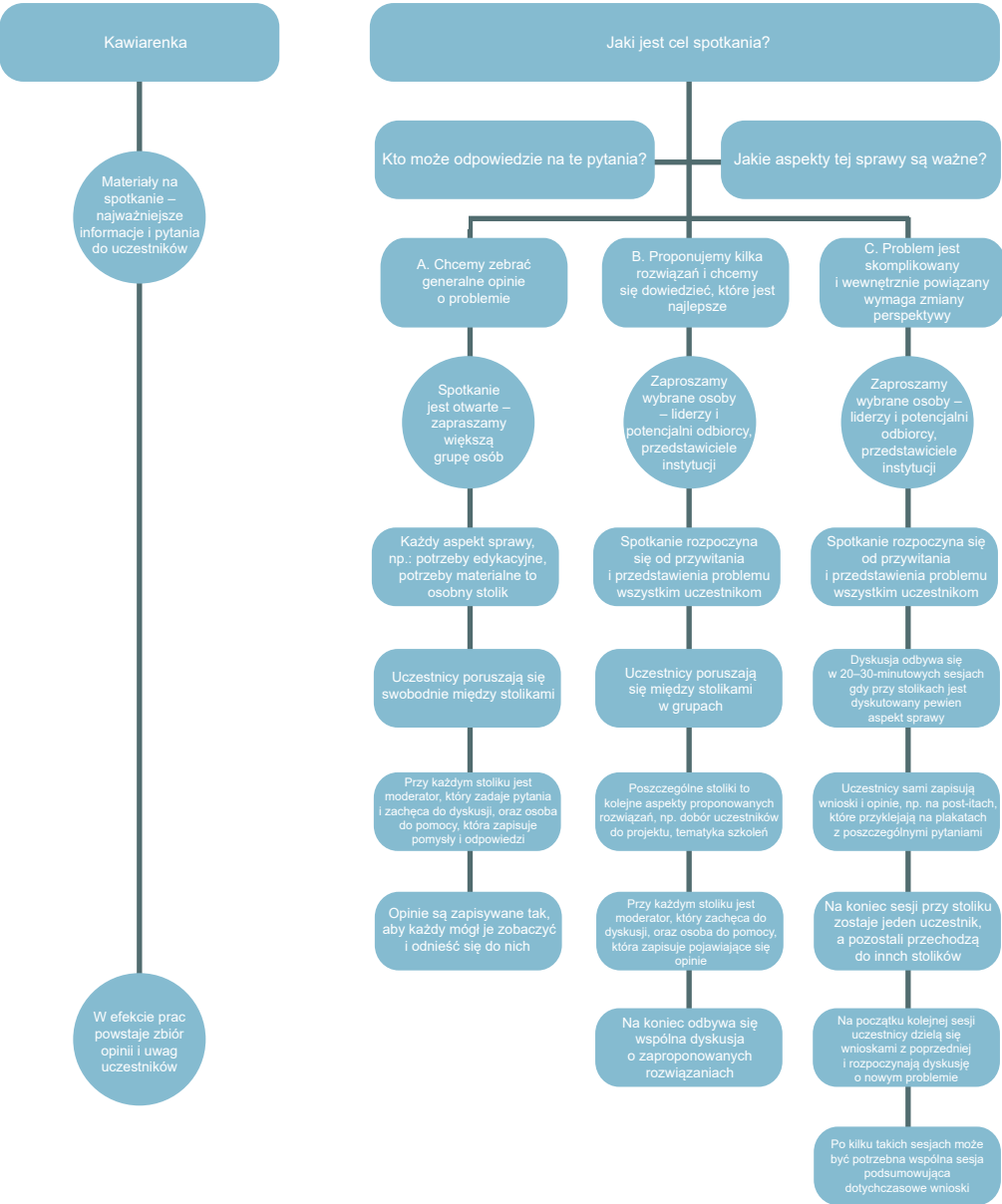
2. **Jednorodność vs. Różnorodność kulturowa** – na tym etapie trzeba zdecydować, czy na spotkanie będą zaproszone osoby z jednej grupy kulturowej, czy z różnych. Trzeba zastanowić się, jakie potencjalne konflikty lub napięcia może to wywołać, i przygotować scenariusze na wszelki wypadek. Pomocne będzie zawsze jasne określenie zasad spotkania (np. długość i kolejność wypowiedzi).
3. **Określ zasady** – na początku spotkania, po przywitaniu uczestników i omówieniu stojącego przed nimi zadania, omów jasno zasady dyskusji, np. to, że każdy ma prawo się wypowiedzieć, a krytyka powinna dotyczyć merytorycznych kwestii.
4. **Przygotuj przyjazne, ciekawe i bezpieczne miejsce** – w kawiarni w nieformalnej atmosferze najlepiej się rozmawia i wymyśla kreatywne rozwiązania. W tym przypadku dążymy do podobnego efektu. Ważne jest, aby miejsce, w którym będą toczyły się rozmowy, było przyjazne – często pomagają w tym kwiaty, obrusy, przekąski.
5. **Określ, jakie aspekty sprawy są ważne** – czy na spotkaniu mają być raczej odkrywane ważne problemy i obszary wymagające pomocy, czy też ma to być spotkanie na temat proponowanych rozwiązań? To istotne, aby sprecyzować, jakie aspekty danej sprawy są ważne.
6. **Zadbaj o to, żeby wszyscy chcieli się wypowiedzieć** – osoby, które zazwyczaj mają trudność z wyrażaniem swoich poglądów, np. takie, które spotykają się z dyskryminacją lub mają trudności językowe, nie będą chętnie wypowiadać się. Ważne jest, aby zachęcić je do dzielenia się swoimi poglądami, ale też uczulić wszystkich uczestników, że każdy ma prawo wypowiedzieć się w swoim czasie. W przypadku pewnych grup konieczny będzie tłumacz.
7. **Daj uczestnikom czas** – niekiedy, aby jakąś sprawę omówić, wystarczy 30 minut, ale podczas kawiarenki zachęcamy uczestników, aby wyszli poza utarte ścieżki, a na to potrzeba czasu, aby sformułować swój pogląd na daną sprawę, poznać opinie innych i przyznać im rację lub wręcz przeciwnie – umocnić się w swoich poglądach. Zajmie to tym więcej czasu, im bardziej skomplikowana jest diskutowana sprawa.

8. **Słuchaj uważnie** – w czasie spotkania może być zaskakujące, że niektóre aspekty danej sprawy, które wydawały się niezwykle kontrowersyjne, nie wzbudzają dyskusji, natomiast na pierwszy plan wysuwają się kwestie, które wydawały się poboczne. Jest to prawdziwa wartość prowadzenia diagnozy, ponieważ pokazuje, jakie kwestie są istotne i jak można je rozwiązać w sposób akceptowalny dla różnych osób.

Złote rady badacza

- Podstawową zaletą kawiarenek jest to, że dzięki rozmowom uczestnicy poznają poglądy innych osób, a swobodna atmosfera sprawia, że ich pomysły są bardziej kreatywne.
- Ponadto w diagnozie kawiarenka pozwala na zebranie opinii większej grupy osób.
- Taka forma pracy nie służy przekonaniu uczestników do jakiegoś rozwiązania. Wpływ organizatorów na kierunek dyskusji jest niewielki. Mają z kolei możliwość, by w krótkim czasie poznać całe spektrum opinii danej grupy.
- W przypadku cudzoziemców taka forma diagnozy może być użyteczna, jednak tylko wtedy, gdy umiejętności językowe uczestników pozwalają im na swobodną komunikację, a sama społeczność jest dostatecznie otwarta, aby jej przedstawiciele odnaleźli się w mniej formalnej rozmowie z pracownikami organizacji lub innymi zaproszonymi przedstawicielami instytucji.

Przepis na kawiarenkę



5

Współdecydowanie



5. Współdecydowanie

Co to jest?

Często używane ostatnio słowo **partycypacja** to mechanizm włączania różnych grup do procesu tworzenia, np. polityk publicznych czy – w mniejszej skali – projektu na wsparcie dla danej wspólnoty cudzoziemskiej. W pierwszej kolejności chodzi tu o aktywny udział osób i ich zaangażowanie, w drugiej – o wspólne wypracowanie decyzji czy mechanizmów, które staną się skuteczne, a zarazem bliskie odbiorcom.

Partycypacyjne podejście wydaje się szczególnie ważne tuż po dokonaniu diagnozy, a na etapie wypracowywania rozwiązań, które organizacja będzie chciała wdrożyć w życie za pomocą projektu. W kontekście działań kierowanych do cudzoziemców wydaje się wręcz kluczowe, by móc mówić o procesie integracji.

Warto tu podkreślić, że **współdecydowanie nie powinno być traktowane jako badanie potrzeb – partycypacja dotyczy konkretnych rozwiązań i propozycji**. Może być procesem mniej lub bardziej kreatywnym, ale powinna być oparta przynajmniej na wstępnym rozpoznaniu problemu, a nie skupiać się na jego zdefiniowaniu.

O ile w przypadku indywidualnych decyzji odpowiedzialność za nie spada na daną osobę, o tyle w przypadku decyzji pociągających za sobą konsekwencje finansowe dla organizacji lub instytucji sytuacja jest trudniejsza. Choć dana strategia jest wspólnie wypracowywana, to kończy się indywidualną odpowiedzialnością zarządu za złożony wniosek grantowy, czyli wiąże się z realnym ryzykiem dla osób, które osobiście odpowiadają za daną organizację lub projekt. To istotne więc, żeby osoby podejmujące ostateczne decyzje były zaangażowane w proces partycypacji, ale i wykazywały otwartość na jego wyniki.

Kolejną ważną kwestią jest dostęp do informacji. Często bowiem występuje duża dysproporcja wiedzy między odbiorcami działań a przedstawicielami

organizacji lub instytucji. Dlatego tak ważne jest, aby **poinformować wszystkich uczestników procesu o najważniejszych faktach**, niezbędnych do sformułowania opinii. Pomaga w tym diagnoza – jako zbiór argumentów, faktów i opinii, z którym wszyscy mogą zapoznać się wcześniej, by wyjść poza swoje ramy myślenia o problemie. Bez tego trudno oczekiwać konstruktywnej dyskusji.

Warunki partycypacji

- Na etapie partycypacji należy zadbać, **głosy wszystkich interesariuszy były równe** – oznacza to, że każdy ma prawo wyrazić swoją opinię i głos żadnej ze stron nie jest ważniejszy, nawet jeśli ostatecznie konkretna osoba podejmuje decyzję.
- **Partycypacja oznacza współudział w decyzji** – inaczej mówiąc, nie spotykamy się jedynie po to, by podyskutować, ale aby podjąć decyzję.
- **Jeśli podjęta wspólnie decyzja nie będzie wiążąca, proces współdecydowania zdarzy się tylko raz** – powtórzenie go jest praktycznie niemożliwe. Taka sytuacja wiąże się bowiem z utratą zaufania, które jest niezbędne do ponowienia procesu.

Partycypacja wymaga zaufania, a jego budowanie nie uda się bez transparentności – musi być jasne, dlaczego organizacja chce włączyć innych w wypracowywanie rozwiązań, jak ten proces będzie wyglądał i kto będzie brał w nim udział. Zaufanie buduje się także dzięki transparentności samej organizacji – określając jasno swoje cele (misję), wartości, jakie przyświecają działaniom (wizję), mówiąc otwarcie o zasobach (sprawozdania finansowe) i działaniach (sprawozdania merytoryczne, wskazywanie darczyńców/grantodawców i pracowników organizacji).

Warto pamiętać, że ostatecznym efektem **współdecydowania może być osiągnięcie wspólnego stanowiska lub tzw. zgody na to, że się nie zgadzamy**. Sytuacja pierwsza przynosi więcej korzyści, rzadko jednak się udaje. Mimo to poznanie różnych perspektyw i przedstawienie swoich racji także wspiera projekt, nawet jeśli istnieją obszary, w których występują różnice poglądów.

Jakie korzyści z partycypacji dla organizacji?

- Korzyści ze współdecydowania są różne, dla poszczególnych grup interesariuszy:

- Współdecydowanie o projektach w gronie organizacji wzmacnia jej zespół i buduje motywację do działania.

- Współdecydowanie o projekcie z przedstawicielami otoczenia organizacji buduje koalicję dla realizacji projektu, wzmacnia jego trwałość i sprawność w rozwiązywaniu problemów.

- Współdecydowanie z przedstawicielami potencjalnych odbiorców wzmacnia ich pozycję w projekcie, upodmiotawia i dodaje samodzielności. Przekłada się to często na działania lepiej skrojone do potrzeb i większą motywację do udziału w projektach. Innymi słowy – mamy beneficjentów.

- Współdecydowanie jest wyrazem wartości egalitarnych, a pośrednio także spójnego podejścia do pomocy humanitarnej dla innych – trudno jest pomagać, jeśli patrzy się na osoby potrzebujące pomocy z góry lub przyjmuje się postawę wszechwiedzącego w stosunku do swoich współpracowników.

- Partycypacja chroni przed arogancją paternalistycznego podejścia i popełnieniem błędu skutkującego niechęcią (w tym wypadku cudzoziemców) do uczestnictwa w projekcie.

Sposób prowadzenia partycypacji zawsze musi zależeć od możliwości i kompetencji także specyficznych grup, które chcemy włączyć we współdecydowanie. Istnieje szereg publikacji na temat możliwych metod partycypacji (takich jak: narada obywatelska, panel obywatelski, kawiarenka, warsztaty konsultacyjne czy spacer badawczy)⁵. Zasadniczo dzielą się one na debaty, metody warsztatowe i badawcze. Naszym celem nie jest ich powielenie, a wskazanie takich pomysłów,

5. Dla zainteresowanych pogłębieniem tej tematyki na końcu zamieszczamy linki do przydatnych publikacji.

które w prosty sposób pomogą w ramach organizacji uzyskać efekt współdecydowania. W tym rozdziale prezentujemy więc jedną metodę badawczą i dwie warsztatowe. Na temat kawiarenki piszemy w rozdziale 4.2. Każdą z nich można zastosować osobno lub w dowolnej konfiguracji.

5.1. Współczesne forum, czyli Bulletin Board Discussion

Jednym z najprostszych sposobów na współdecydowanie jest zaproszenie wszystkich interesariuszy na forum internetowe i przeprowadzenie tam dyskusji – ten pomysł wywodzi się z badań marketingowych i jest jedną z jakościowych metod badawczych online. Może być szczególnie pomocny, gdy uczestnicy z jakichś powodów nie mogą spotkać się w jednym miejscu i czasie, na przykład ze względu na pracę. Tego typu **dyskusja może być prowadzona zarówno w grupie pracowników organizacji, jak i z udziałem innych interesariuszy** – liderów lokalnej społeczności, do której będą kierowane działania, lub przedstawicieli współpracujących organizacji.

Organizacja forum jest dosyć prosta. Można w tym celu skorzystać z wielu darmowych platform do prowadzenia forum internetowego. Tym zaś, co wyróżnia to narzędzie i sprawia, że staje się czymś innym niż zwykłe forum, jest **prezentacja materiału z diagnozy**. Poszczególne aspekty sprawy powinny zostać podzielone na dosyć ogólne zagadnienia – tematy. Na początku każdego z nich uczestnicy powinni znaleźć wszystkie niezbędne materiały – zanonimizowane fragmenty wywiadów (czyli cytaty przygotowane tak, żeby nie można było rozpoznać konkretnej osoby, z którą prowadzony był wywiad), wykresy i wnioski zaprezentowane w czytelny i zrozumiały sposób, aby każdy mógł wyrobić sobie zdanie na dany temat. Dzięki temu, że dyskusja dzieje się nierównolegle, uczestnicy mogą spędzić nad materiałami tyle czasu, ile potrzebują.

Na koniec dyskusji najważniejsze wątki i decyzje powinny być podsumowane i rozesłane do wszystkich jej uczestników.

Zasady

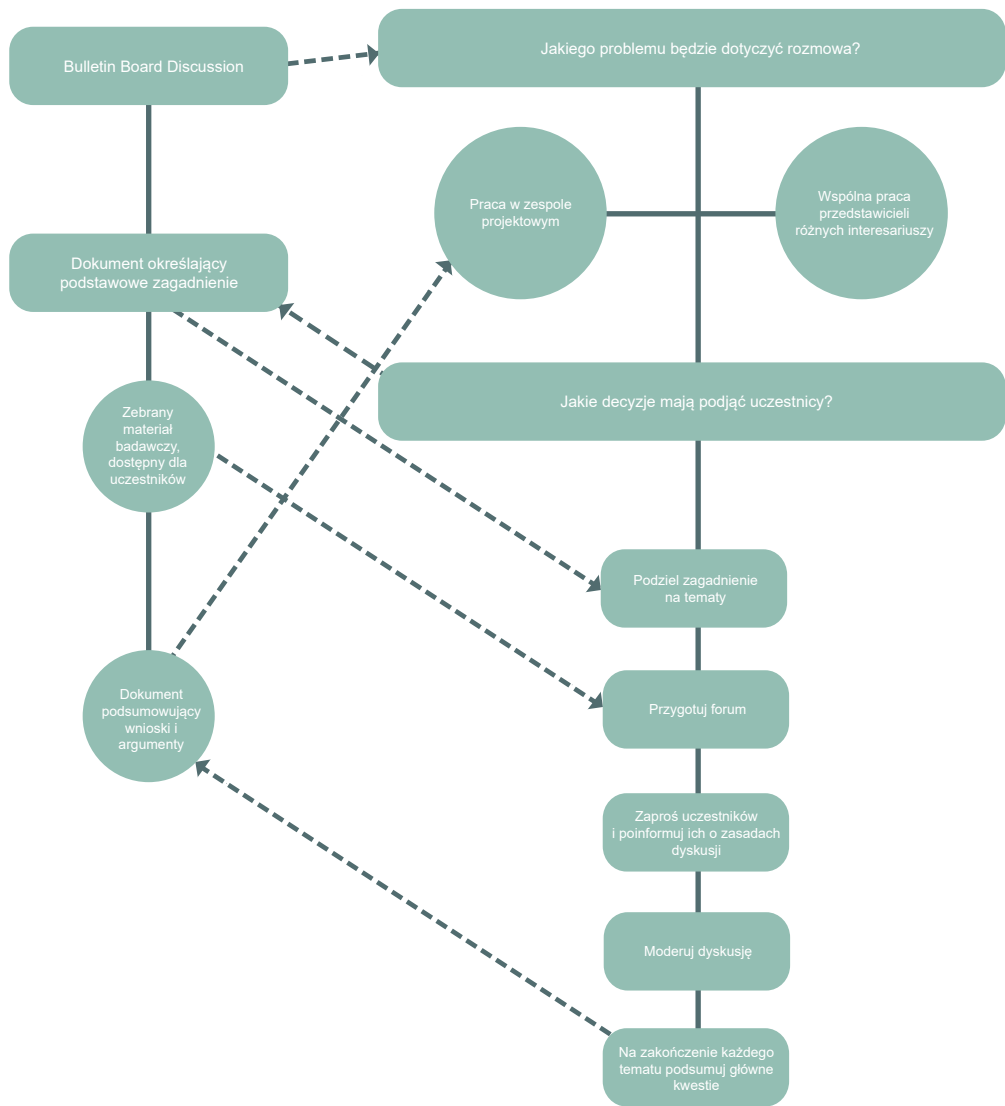
- 1. Zadbaj o osobisty kontakt z uczestnikami** – choć dyskusja toczy się przez Internet, to jednak potrzebny jest bezpośredni kontakt mailowy lub telefoniczny organizatora z uczestnikami, głównie po to, żeby motywować ich do dyskusji.
- 2. Zachęcaj do dyskusji i komentowania** – organizator powinien być obecny na forum, zadawać pytania, moderować i odwoływać się do danych.

3. **Złośliwe i wulgarne komentarze nie są tolerowane** – uczestnicy powinni zostać poinformowani o zasadach dyskusji.
4. **Poinformuj o tym, czego dotyczy dyskusja i kto w niej bierze udział** – dyskusja będzie przebiegała sprawniej, gdy poszczególne osoby wiedzą, z kim rozmawiają. Pomocne tu jest podpisywanie poszczególnych postów swoim imieniem i nazwiskiem, a także uzupełnienie krótkiej informacji o sobie w profilu forum.
5. **Zamieść na forum wszystkie ważne dokumenty dotyczące danego aspektu sprawy** – na poszczególnych stronach powinny znaleźć się odpowiednie fragmenty diagnozy lub danych zastanych, przygotowane w taki sposób, żeby uczestnicy mogli szybko się z nimi zapoznać.
6. **Wyznacz jasny termin rozpoczęcia i zakończenia dyskusji.**
7. **Zaproś do dyskusji przedstawicieli różnych interesariuszy** – celem dyskusji na forum jest wspólne omówienie danych zagadnień, ale także pokazanie różnych perspektyw rozwiązania danego problemu, dlatego ważne jest, żeby mogli w nim uczestniczyć przedstawiciele różnych środowisk.

Złote rady badacza

- W dyskusji nie może brać udziału zbyt duża liczba uczestników – optymalnie do jednego tematu powinno być 8-10 osób.
- Dużą zaletą dyskusji w tej formie jest możliwość przygotowania swojej wypowiedzi, co jest szczególnie pomocne w przypadku osób, dla których polski nie jest językiem ojczystym.
- Możliwe jest również prowadzenie dyskusji w języku ojczystym danej grupy cudzoziemskiej, jeśli w zespole badawczym jest tłumacz.
- Dyskusję na forum internetowym łatwiej przeprowadzić, gdy uczestnicy mają pewne doświadczenie w wypowiadaniu się na forum lub w mediach społecznościowych.
- W Bulletin Board Discussion wszyscy mają dostęp do takiego samego zestawu informacji, przez co dyskusja może być konstruktywna, a opinie i poszczególne głosy uczestników – równoważne.

Przepis na Bulletin Board Discussion



5.2. Pięć Kapeluszy, czyli jak wyjść ze swojej głowy

Najważniejszym w gruncie rzeczy etapem partycypacji jest analiza zebranych wypowiedzi i wyciągnięcie wspólnych wniosków z zebranych danych, które będą się przekładały na strategiczne decyzje. Może się do tego przydać technika, która pomaga wyjść poza osobisty sposób myślenia – Pięć Kapeluszy⁶.

Analizę można przeprowadzić samodzielnie, ale jest to **też dobry pomysł na pracę w grupie projektowej podczas warsztatu**. Taką dyskusję można przeprowadzić z osobami, które różnią się w sposobie myślenia lub nie mogą zgodzić się co do określonego kursu działań, na przykład w gronie współpracujących organizacji, instytucjonalnych partnerów projektu.

W trakcie spotkania lub podczas samodzielnej pracy **zagadnienie zostaje rozpisane na pięć kapeluszy**, czyli kategorii odpowiadających innemu sposobowi myślenia. Do każdego z nich przypisywane są poszczególne argumenty za lub przeciw danemu rozwiązaniu. Pięć Kapeluszy to:

- Biały kapelusz – prezentuje dostępne obiektywne dane, czyli fakty, liczby informacje. Stanowią one podstawę dyskusji.
- Czerwony kapelusz – to wszystkie subiektywne, oceniające, intuicyjne poglądy i argumenty, a także takie, które odnoszą się do wartości uczestników i organizacji.
- Czarny kapelusz – skupia negatywne, pesymistyczne argumenty i rozpoznane zagrożenia.
- Żółty kapelusz – to propozycje konstruktywnych zmian, optymistyczne i wspierające aspekty danego rozwiązania.
- Zielony kapelusz – to rozwiązania alternatywne, inne możliwe scenariusze.

W ten sposób można analizować i wypracowywać rozwiązania na podstawie transkrypcji wywiadów indywidualnych i grupowych, wyników ankiet podsumowanych w formie wykresów lub tabel, danych pochodzących z baz publicznych (np.: GUS), danych pochodzących od organizacji (np.: o liczbie

6. Ben Ramalingam, Tools for Knowledge and Learning. a Guide for Development and Humanitarian Organisations, Research and Policy in Development (RAPID) Programme, Overseas Development Institute (ODI) lipiec 2006.
<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/188.pdf>

uczestników szkoleń lub liczbie chętnych na spotkanie). **Ważne jest, żeby badania zakończyły się przed analizą**, tak aby był dostępny cały zebrany materiał. Ponadto powinien on być przygotowany w taki sposób, żeby jego fragmenty można było umieszczać w poszczególnych kategoriach, np. transkrypcje wywiadów, wydruki wykresów itp., które podczas spotkania można wyciąć i przypiąć do odpowiedniej kategorii. Jeśli pracujemy w grupie, uczestnicy powinni zapoznać się z materiałem przed spotkaniem.

Zasady

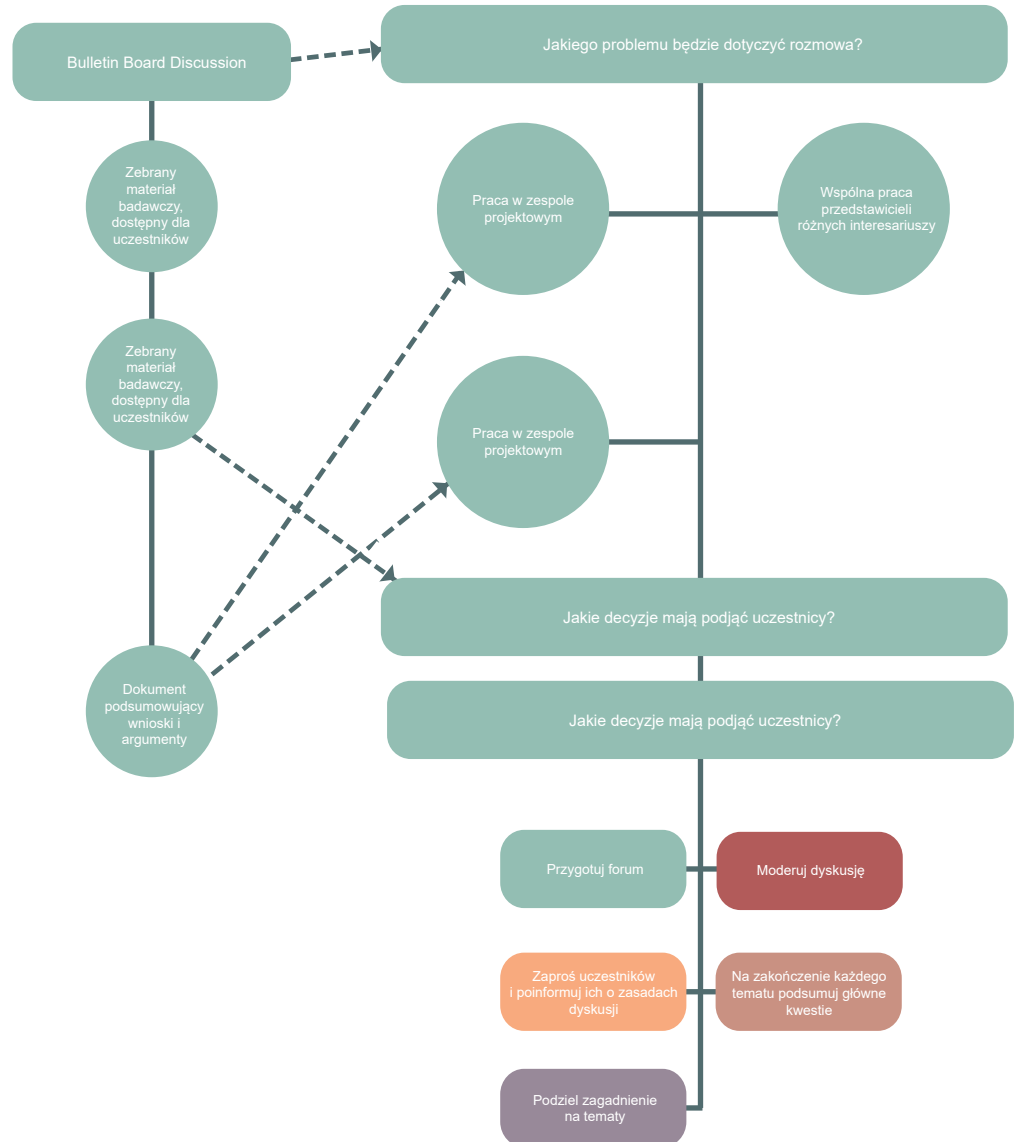
1. **Skonkretyzuj zagadnienie** – w pierwszej kolejności należy zastanowić się, na jakie pytanie szukamy odpowiedzi. Ważne jest, aby było to konkretne zagadnienie, np. kto powinien być odbiorcą działań lub jaki program szkoleń przyniesie największe korzyści uczestnikom?
2. **Potrzebny jest przewodniczący** – w czasie spotkania jedna osoba prowadzi dyskusję, zapisuje argumenty i podsumowuje kolejne wnioski.
3. **Można omawiać kilka spraw** – w trakcie spotkania można przeprowadzić kilka sesji, gdzie każda omawia poszczególne zagadnienie.
4. **Zakończ podsumowaniem** – na koniec spotkania prowadzący podsumowuje wnioski i rozwiązania, a także, w przypadku pracy w grupie, omawia różnice. Na tej podstawie powstaje dokument wskazujący wnioski oraz podjęte decyzje i rozwiązania.

Złote rady badacza

- Podstawową wartością tej techniki jest **wyjście poza indywidualny sposób myślenia** i rozumienia zgromadzonego materiału.
- Dodatkowo **wspólne wyciąganie wniosków z danych buduje ogólny obraz problemu** i strategię postępowania, która jest akceptowalna dla wszystkich.
- Dzięki podejściu do danego problemu lub rozwiązania z różnych perspektyw, projekty, które opierają się na takiej analizie, są lepiej opracowane, a organizacja jest w większym stopniu przygotowana na różne zagrożenia.
- Zazwyczaj najtrudniejszym elementem wniosku grantowego jest napisanie diagnozy. Przygotowany w ten sposób opis potrzeb lub rozwiązań problemu daje szeroki ogląd sprawy i może stanowić gotowy wkład do takiego wniosku.

- Trudnością jest namówienie wszystkich uczestników do przeczytania całego materiału, dlatego w miarę możliwości nie powinien on być zbyt obszerny.

Przepis na Warsztaty Pięć Kapeluszy



5.3. Kiedy jest dostatecznie dobrze, czyli standardy interwencji

Standardy interwencji (tzw. rubrics⁷) to technika wywodząca się z edukacji. Jest to nic innego jak ocena opisowa, gdzie jest powiedziane, **jak będą wyglądały działania realizowane źle, dostatecznie i doskonale** (można używać innych nazw poziomów, w zależności od tego, co nam najbardziej odpowiada). Takie standardy warto przygotować wspólnie w zespole projektowym jako element wspólnego decydowania o kształcie projektu w kontekście oceny jego efektów. Ta technika to pomysł, jak partycypacyjnie opracować warianty w naszym projekcie. Nie zawsze bowiem możemy dojść do zgody, jednak wariantowe myślenie o efektach może być wyjściem naprzeciw różnicom.

Standardy interwencji najlepiej przygotować na podstawie diagnozy i w początkowej fazie tworzenia projektu. Mogą być później elementem zaplanowanej ewaluacji. Zasadniczo, aby móc je opracować, trzeba w pierwszej kolejności – na podstawie diagnozy – zastanowić się, w jakich obszarach w ogóle można spodziewać się efektów, np. dla projektu nakierowanego na wzmocnienie dzieci cudzoziemskich w szkołach podstawowych i gimnazjalnych możemy spodziewać się, że efekty będą dotyczyły z jednej strony poszczególnych dzieci (ich wyników w nauce, frekwencji, opinii o szkole), a z drugiej – szkoły (np. opinii nauczycieli). Dalej trzeba zastanowić się, jak poszczególne efekty mogą wyglądać. Może być tak, że w wyniku projektu:

- nie poprawi się frekwencja odbiorców (taki standard możemy określić jako brak efektu),
- może poprawić się frekwencja u połowy uczniów (umiarkowany efekt),
- wszystkie dzieci zaczną regularnie chodzić do szkoły (dobry efekt).

Analogiczny opis standardów tworzymy dla kolejnych typów efektów. Można do tego podejść na dwa sposoby:

- Poszczególni członkowie zespołu przygotowują swoje listy efektów i opisy poziomów wykonania, które są później dyskutowane i scalane w jeden wspólny dokument.

7. Judy Oakden, Evaluation rubrics: how to ensure transparent and clear assessment that respects diverse lines of evidence, Better Evaluation 2013 <http://betterevaluation.org/sites/default/files/Evaluation%20rubrics.pdf>.

- Tworzone wspólnie przez zespół projektu i wybranych przedstawicieli odbiorców lub grantodawców, zaangażowanych wcześniej w diagnozę.

Podczas przygotowania standardów warto w gronie współpracowników i innych interesariuszy projektu zastanowić się, które efekty uważamy za kluczowe z punktu widzenia projektu. Które z nich zaświadczą o tym, że projekt nie tylko został dobrze zrealizowany, ale także odniósł sukces?

Na koniec trzeba się zastanowić, jak te efekty zmierzyć, tzn. do jakich źródeł wiedzy można się odwołać podczas badania efektów, czyli ewaluacji. W omawianym przykładzie projektu edukacyjnego będą to dane ze szkół, wywiady lub ankiety przeprowadzane z uczniami i nauczycielami.

Zasady

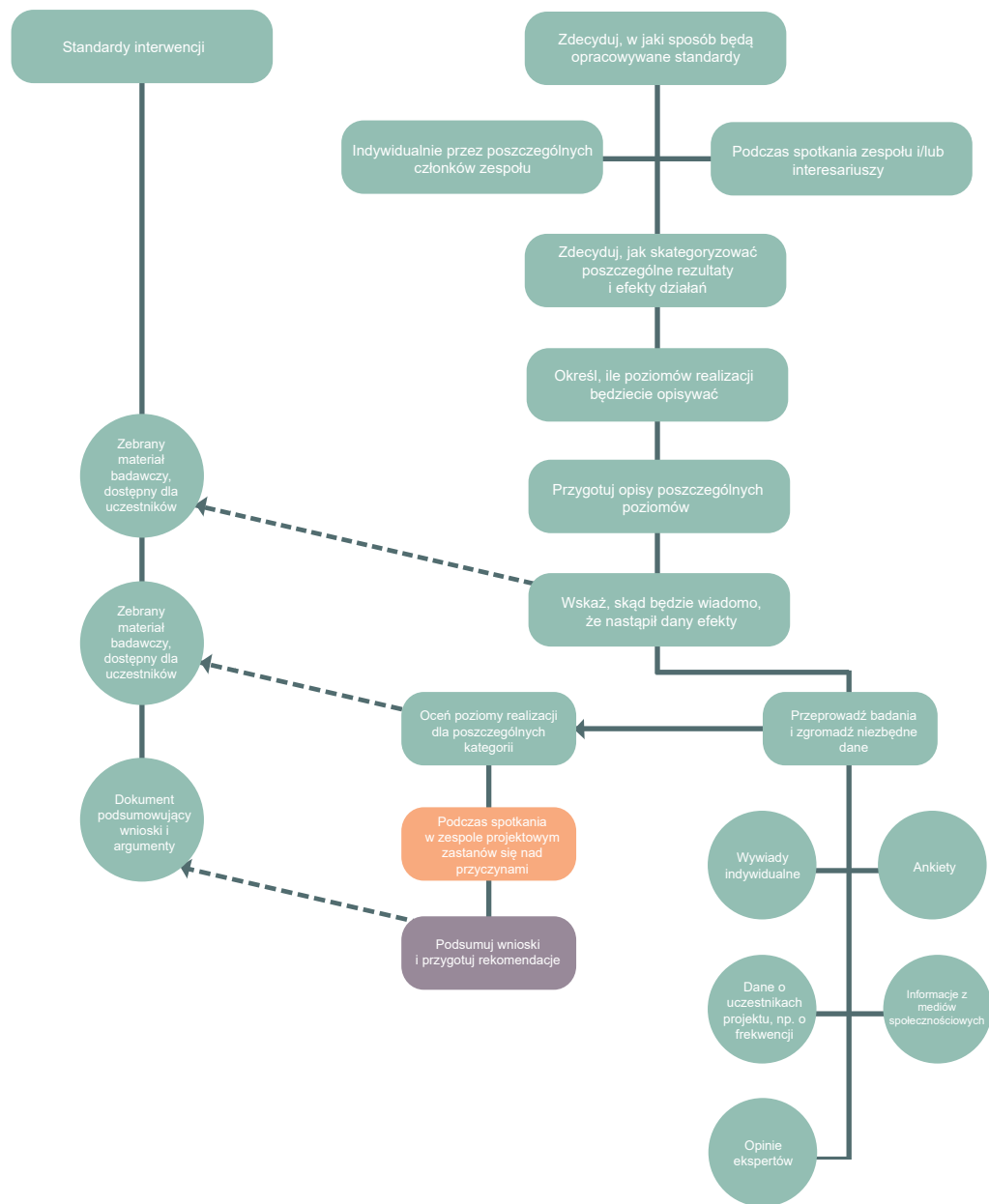
1. **Bądź kreatywny** – w tym przypadku warto patrzeć na działania i rezultaty kreatywnie, gdyż żadna zmiana nie jest zbyt mała.
2. **Pamiętaj, żeby poszukiwać tego, co mierzalne** – ważne jest, aby poszczególne poziomy łatwo można było od siebie odróżnić, dlatego opisy powinny odnosić się do prostych wskaźników.
3. **Informuj** – wyniki oceny powinny być łatwo dostępne (na przykład na stronie organizacji), aby osoby zainteresowane mogły się z nimi zapoznać. Szerokie udostępnianie wyników buduje obraz profesjonalnej organizacji, która nie obawia się mówić zarówno o swoich sukcesach, jak i o trudnościach.

Złote rady badacza

- Przygotowanie standardów jest pomostem między diagnozą a ewaluacją – często dzieje się tak, że oba badania są przygotowywane dla wąskiej grupy kierującej projektem i ich efekty nie docierają do współpracowników i wolontariuszy organizacji, którzy mogą się zaangażować w wyciąganie wniosków z badania potrzeb a także ocenę ich pracy.
- Wspólne przygotowanie standardów **wzmacnia zaangażowanie zespołu w realizację projektu**.
- Włączenie odbiorców (w tym wypadku grup cudzoziemskich) w określanie poziomów z jednej strony **urealniania ich zakresu**, z drugiej angażuje odbiorców i czyni działanie naszym wspólnym.

- Zazwyczaj jest tak, że podczas ewaluacji osoba z zewnątrz organizacji szacuje jej działania według kryteriów, które są jej bliskie, ale niekoniecznie odpowiadają temu, jakie wartości przyświecają osobom, które realizują dany projekt. W tej technice można tego uniknąć. Kryteria oceny projektu są jasne dla wszystkich.

Przepis na standardy interwencji



6

Ewaluacja



6. Ewaluacja

Co to jest?

Ewaluacja to systematyczne obserwowanie swoich działań i ich efektów w kontekście początkowych założeń – tego, jakie były cele i na jakie potrzeby miały odpowiadać działania w danym projekcie. W tego typu podejściu staramy się rozpoznać rzeczywiste efekty, jakie przyniósł projekt, co może być ciekawe zarówno dla samej organizacji, jak i dla grantodawców.

Ewaluacja tym różni się od badań innego typu, że przy jej pomocy **chcemy oszacować wartość**, czyli jest próbą zmierzenia, w jakim stopniu udał się projekt. Ewaluacja powinna też być **użyteczna** – wskazywać konkretne problemy i rozwiązania. Najczęściej więc zastanawiamy się, co się sprawdziło? Jakie czynniki sprawiły, że projekt odniósł sukces? Co było trudnością? Co można było zrobić lepiej? Często pytania o trudności budzą lęk – w końcu nikt nie lubi krytyki. Jednak **gdy rzeczywiście zależy nam na skutecznym działaniu, nie można zamykać oczu na te nieudane – należy je potraktować jak kolejne start-upy i uczyć się na błędach.**

W ewaluacji możemy szukać wyników działań w trzech wymiarach:

- **Rezultatu** – to, co bezpośrednio wynika z projektu, np.: liczba przeszkolonych osób, zrealizowanych warsztatów, udzielonych porad itp.
- **Efektu** – to, co jest nieodzownie związane z działaniami, ale dotyczy zmiany wśród uczestników, np.: uzyskanie certyfikatu, zdobycie wiedzy mierzone testem, zmiana zachowania poddana obserwacji itp.
- **Wpływu** – to, co wynika pośrednio z powyższych zmian, np.: zdobycie zatrudnienia, mniejsza liczba konfliktów, wyższy poziom zaufania, częstsza współpraca itp.

Wiele organizacji zajmujących się pomocą społeczną lub kulturą ma trudności z określeniem efektów swoich działań, a także ich wpływu. Najczęściej zatrzymują się one na poziomie podliczenia rezultatów – tego ile

i jakie działania przeprowadzono, ile osób przeszkolono lub ile osób brało udział w wydarzeniu. Problemem jest natomiast mówienie o tym, jakie zmiany zaszły wśród uczestników i jak to przekłada się na ich codzienne zachowanie. Najczęściej wynika to z braku wiedzy o tym, jak to zrobić, a tłumaczone jest pośpiechem, w jakim przeprowadzana jest ewaluacja.

Ewaluacja to taki typ badania, który **opiera się na kryteriach**. Kryteriami mogą być: **adekwatność** do potrzeb odbiorców, **skuteczność** zaplanowanych działań, **efektywność** kosztowa projektu (nakłady i rezultaty) oraz **trwałość** po zakończeniu projektu. Kryteria służą nam do oszacowania wartości naszego projektu na podstawie zebranych danych. Może być przecież tak, że projekt jest adekwatny do potrzeb danej grupy cudzoziemskiej, a jednocześnie nie zapewnia żadnej trwałości. Lub też, że projekt był bardzo skuteczny, czyli wykonano wszystkie zaplanowane zadania, a jednak mało efektywny, bo pochłonął ogromne nakłady czasu i pieniędzy. **Kryteria** są ważne, można o nich myśleć jak o różnych źródłach światła, które **z różnych perspektyw oświetlają nasz projekt**.

Zazwyczaj ewaluację rozpoczyna się od odtworzenia założeń projektu – jego celów, potrzeb, na jakie miał odpowiadać, założeń, jakim kierowano się podczas wyboru takich, a nie innych form działania, zgromadzenia i opisu podejmowanych działań. Inaczej mówiąc – **od odtworzenia logiki projektu**. W tym celu najczęściej punktem wyjścia staje się analiza danych zastanych (np. wniosków projektowych, statutów, wytycznych do realizacji, programów itp.). Ewaluacja to nie jest schematyczne badanie, a zatem nie ma gotowych wzorców. Należy za każdym razem określić cel oraz obszary badania (i w konsekwencji – pytania badawcze do obszarów), co okazuje poniższy schemat.

Potrzeby	- Na jakie potrzeby odpowiada projekt? - Czy projekt odpowiedział na potrzeby zdefiniowanych odbiorców?
Kontekst	- Jakie były szanse i zagrożenia dla realizacji projektu? - Które z elementów można uznać za czynniki sukcesu dla projektu?
Zakładane cele	- Czy projekt zrealizował zakładane cele? - Czy były oba właściwie zdefiniowane w kontekście planowanych działań? - Która grupa musi być objęta szczególnym wsparciem?
Działania	- Jakie działania trzeba podjąć, żeby osiągnąć cel lub rozwiązać problem? - W jakiej kolejności powinny być wykonywane? - Czy działania są ze sobą powiązane, zależą od siebie?
Rezultaty	- Jakie są bezpośrednie rezultaty działań? - Czy nakłady były adekwatne do realizowanych działań? - Jakie nieplanowane efekty powstały dzięki projektowi?
Zarządzanie	- Jaki był schemat komunikacji we wdrażanym projekcie? - Czy sposoby docierania z informacją do interesariuszy projektu były skuteczne? - Czy struktura decyzyjna projektu wspierała jego skuteczność?
Rekomendacje	- Jak można opracować rekomendacje na podstawie wniosków z badania? - Które z elementów projektu są korzystne w kontekście replikacji projektu? - Jakiej zmiany należy wprowadzić w projekcie, aby zwiększyć jego skuteczność lub trwałość?

Pytania badawcze wyznaczają nam kierunek naszych poszukiwań, jednak nie są pytaniami bezpośrednio do wywiadu lub ankiety. Warto o tym pamiętać i w świadomy sposób w kolejnym kroku **dobrać metody badawcze**. W tym działaniu kierujemy się trzema zasadami:

- Metoda musi być adekwatna do grupy badanych – tego, jaki mamy z nimi kontakt (osobisty, telefon, mail) oraz jaka jest ich wiedza i kompetencje. Nie proponujemy badań online osobom, które nie mają stałego dostępu do Internetu lub warsztatów dyskusyjnych pomiędzy cudzoziemcami i urzędnikami, gdyż postawimy jedną grupę w trudniejszej sytuacji, np. z powodu słabej znajomości języka.
- Metoda musi być efektywna – to znaczy, że przyniesie nam potrzebne informacje w rozsądnym czasie i za rozsądną cenę.
- Czy mamy w zespole kompetentną osobę, by zrealizować daną metodę lub jak możemy ją pozyskać?

Arsenał metod badawczych jest duży, wielokrotnie już o tym wspomiano. Kiedy je wybieramy, zawsze warto postawić sobie pytanie: czy dzięki tej metodzie uzyskam interesującą mnie informację?

Warunki ewaluacji

- Badanie ewaluacyjne zawsze kończy się wnioskami, ale również wypracowywane są rekomendacje, czyli propozycje, w jaki sposób należałoby prowadzić projekt w przyszłości. W tym sensie ewaluacja może stać się bardzo praktycznym narzędziem do kreowania naszych działań. Warto przyjąć, w duchu tej publikacji, by wypracowywanie rekomendacji odbywało się partycypacyjnie. Oznacza to ich przedyskutowanie w szerszym gronie, a nie jedynie przedstawienie ich jako werdyktu badacza.
- Dobre badanie ewaluacyjne łączy w sobie kilka metod badawczych (np. ankietę skierowaną do odbiorców i wywiad grupowy z realizatorami oraz dane z monitoringu projektu). Pozwala to na stworzenie bardziej kompletnego obrazu sytuacji oraz zniwelowanie ograniczeń każdej z metod. Dlatego użycie jedynie ankiety po szkoleniach nie może być nazywane ewaluacją.
- Nigdy nie opieramy badania tylko na jednej grupie respondentów, a więc np. staramy się konfrontować perspektywę odbiorców projektu z perspektywą realizatorów i przedstawicieli samorządu lokalnego.

• O wiele lepiej prowadzić slow evaluation⁸, która tak jak slow food i slow fashion jest innym podejściem do planowania i mierzenia efektów. Taka ewaluacja nie musi być ani droga, ani stresująca. Dzięki myśleniu o efektach już na etapie diagnozy i partycypacyjnego planowania (rozdział 5.3), więcej informacji można zebrać w trakcie realizacji projektu, co obniża koszty badania, a włączenie badacza od początku w projekt pomaga mu zrozumieć, jakie są przyczyny i rezultaty poszczególnych działań, więc mniej przypomina on wizytatora, a bardziej doradcę.

Jakie korzyści przynosi dla organizacji?

- Ewaluacja realizowana w trakcie projektu **pomaga unikać błędów i zagrożeń**. Pomaga wcześniej reagować i na bieżąco korygować kurs;
- Realizowana po zakończeniu działań **ułatwia wyciąganie wniosków na przyszłość**, pokazuje sukcesy organizacji;
- Przynosi informację o efektach działań, co **ułatwia rozliczanie projektu**;
- Ewaluacja **buduje markę profesjonalnej organizacji**, gdyż uchodzi ona za organizację działającą w oparciu o systematycznie zdobywaną wiedzę;
- Pozwala na to, że organizacja jest postrzegana jako „ucząca się”, chcąc poprawiać swoje działanie, co **buduje jej pozytywny społeczny wizerunek** – jest świetnym materiałem dla PR organizacji;
- Umożliwia umiejętne przyjęcie uwag krytycznych i przyznanie się do błędu, co może być pozytywnie odbierane przez pracowników/grantodawców;
- Daje poczucie otwartości, szczerości i **buduje zaufanie**, zmniejszając bariery na linii szef – pracownik;
- Pokazuje, że myślenie perspektywiczne jest nam bliskie.

Podobnie jak w przypadku diagnozy, możemy zastosować różny zestaw metod badawczych. Powinno to być uzależnione od naszych umiejętności, czasu oraz środków przeznaczonych na ewaluację. Poniżej przykłady dwóch metod. Nie wyczerpują one listy, jednak w przypadku badań z grupami cudzoziemskimi mogą być pomocne. Są również stosunkowo proste w realizacji, dlatego może je zastosować nawet nieduża organizacja pozarządowa.

6.2. Ankieta, czyli maszyna do efektów

Większość organizacji opiera swoją ewaluację na ankietach. Dzieje się tak szczególnie w przypadku szkoleń.

Główne wątki poruszane w ankietach ewaluacyjnych to:

- Satysfakcja z uczestnictwa w zajęciach lub projekcie;
- Sprawdzenie zdobytej wiedzy.

Jednak to narzędzie ma dużo większy potencjał, który w praktyce rzadko jest wykorzystywany.

Ankieta może być przeprowadzona na kilka sposobów:

- **Ankieta audytoryjna** – uczestnicy wypełniają arkusze, będąc w tym samym pomieszczeniu, np. po szkoleniu.
- **Ankieta indywidualna** – poszczególne osoby wypełniają ankietę samodzielnie i oddzielnie, np. ankiety są zostawione w miejscu publicznym (w świetlicy, podczas festynu itp.) i wkładane do urny.
- **Ankieta face-to-face** – polega na wypełnianiu ankiety przez ankietera, który nawiązuje bezpośredni kontakt z badanym.
- **Ankieta wysyłana pocztą lub mailem** – uczestnicy otrzymują arkusze ankiety za pośrednictwem poczty i odsyłają w ten sam sposób.
- **Ankieta telefoniczna** – czyli po prostu rozmowa telefoniczna, podczas której ankietier odczytuje pytania i możliwe odpowiedzi, a uczestnik wybiera tę, która mu odpowiada.
- **Ankieta elektroniczna** – formularz ankiety jest zamieszczony w serwisie internetowym, a uczestnicy mogą wypełnić go w dowolnym czasie.

Każdy z tych sposobów przeprowadzania ankiety ma swoje wady i zalety.

Ankieta audytoryjna jest szybka i prosta w realizacji, szczególnie w przypadku szkoleń lub innych zajęć grupowych, ale odpowiedzi udzielane na gorąco często są nieprzemyślane, a uczestnicy nie mają zapewnionej prywatności potrzebnej do wypowiedzenia bardziej wyczerpujących, krytycznych uwag. Ankieta indywidualna lub pocztowa/mailowa daje tego typu anonimowość, jednak ma zazwyczaj niewielki zwrot. Ankieta

telefoniczna pozwala nam na zebranie głosów zarówno tych o zdecydowanych poglądach, jak i tych bardziej neutralnych, jednak jej forma – odczytywanie pytań i odpowiedzi – sprawia, że używane pytania muszą mieć prostą konstrukcję i nie można ich zadać zbyt dużo (tzn. maksymalnie 15–20). Ostatecznie ankieta elektroniczna daje największe możliwości – o ile osoby, które ją mają wypełnić, mają dostęp do Internetu. Taka ankieta może mieć bardziej skomplikowaną strukturę, ponieważ pytania są wyświetlane w zależności od wcześniejszych odpowiedzi (tzw. filtry), może też zawierać zdjęcia lub odnośniki do dokumentów lub innych materiałów.

W większości przypadków do realizacji ankiety potrzebujemy tylko: papier, drukarkę i komplet długopisów. W przypadku ankiety elektronicznej możemy skorzystać z kilku darmowych serwisów. Jeśli chodzi o ankietę telefoniczną, najlepiej jest, jeśli ankieter w trakcie wywiadu notuje odpowiedzi od razu w formie elektronicznej.

Ankieta realizowana wśród odbiorców w różnych momentach projektu daje obraz tego, jak zmieniają się poglądy uczestników, o ile mamy do czynienia z tą samą grupą. Zasadniczo, tak jak wspomniano wyżej, na podstawie ankiety przeprowadzonej tuż po szkoleniu trudno powiedzieć coś na temat jego efektów. Taka ankieta jest mało wiarygodna, a odpowiedzi raczej nieprzemyślane. Jeśli zależy nam na sprawdzeniu rezultatów działań, warto ankietę przeprowadzić kilka tygodni po zakończeniu działań, kiedy te efekty miały szansę się ujawnić.

Żeby ankieta mogła być uznana za dobre źródło informacji o projekcie, **musi być przeprowadzona na odpowiednio dużej grupie osób.** Zazwyczaj mówi się, że im więcej ankiet, tym bardziej wiarygodne są jej wyniki. Gdy jednak z jakichś powodów nie można przeprowadzić ankiet wśród wszystkich odbiorców projektu, warto zadbać o to, żeby wśród zebranych ankiet znalazły się arkusze od wszystkich typów odbiorców, ze względu na wiek, płeć, miejsce zamieszkania i wykształcenie. Czasami też inne cechy są istotne, np. posiadanie dzieci albo pracy. W przypadku projektów wielokulturowych kluczowe jest, by w ankiecie brały udział osoby każdej narodowości, co z kolei rodzi wspomniane na wstępie problemy związane z językiem narzędzia.

Zasady

1. **Zaczynij od łatwiejszego** – jeśli ankieta ma dotyczyć skomplikowanych kwestii, najpierw powinny pojawić się pytania łatwe dla respondenta, dopiero w następnej kolejności umieszczajmy pytania bardziej skomplikowane, o ocenę czy poglądy. Pytania trudne czy drażliwe należy umieszczać na końcu ankiety.

2. **Nie łącz kilku kwestii w jedno pytanie** – nie należy łączyć kilku pytań w jedno, np. błędne jest pytanie: Jak oceniasz sposób prowadzenia i przygotowane materiały? Powinny być to dwa osobne pytania lub kwestie do oceny.

3. **Unikaj przeczeń** – w takich pytaniach nigdy nie wiadomo, czy zaprzeczając, uczestnik odnosi się do stanu pozytywnego, czy do negatywnego, np. nie do końca wiadomo, jak zinterpretować odpowiedzi na pytanie: Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że urzędnicy nie są przychylni imigrantom?

4. **Zakotwiczaj skale** – standardowe pytanie: Oceń na skali od 1 do 5 sposób prowadzenia zajęć, daje często wyniki skupione wokół odpowiedzi pozytywnych (4 lub 5). Dzieje się tak z kilku powodów. Jednym z nich jest brak zrozumienia skali porównawczej, czyli pewna abstrakcyjność tego pytania i sposobu odpowiedzi. W takich przypadkach dobrze dać do wyboru odpowiedzi, czyli opisać skalę, np.: Jak oceniasz sposób prowadzenia zajęć?

a. Zdecydowanie źle – źle – ani źle, ani dobrze – dobrze – bardzo dobrze

b. Zdecydowanie negatywnie – raczej negatywnie – raczej pozytywnie – zdecydowanie pozytywnie

5. **Wydlużaj skale** – drugą kwestią w przypadku oceny na skali jest to, że często jest ona za krótka – stąd wspomniana kumulacja odpowiedzi pozytywnych. Jeśli spodziewamy się, że większość uczestników szkolenia oceni jego prowadzenie pozytywnie, warto rozszerzyć skalę, czyli dodać jeszcze kilka pozytywnych odpowiedzi, np.: Jak oceniasz sposób prowadzenia zajęć?

a. Zdecydowanie źle – źle – ani źle, ani dobrze – dobrze – bardzo dobrze – wspaniale

6. Pytaj o fakty i rzeczywistą wiedzę – najczęściej w ankietach mamy do czynienia z opiniami i jest to do przyjęcia, jeśli pytamy o satysfakcję, jednak w przypadku efektów działań bardziej interesujące są realne zmiany. Można je sprawdzić, pytając o rzeczywiste zdarzenia. Na przykład jeśli celem zajęć było przekazanie wiedzy o kulturze polskiej, warto zadać kilka pytań z tej dziedziny w formie testu, a jeśli celem była integracja cudzoziemców, warto spytać o ostatnie kontakty z Polakami i ich charakter.

7. Zostawiaj możliwość uniknięcia odpowiedzi – często błędy i brak rzetelności w ankietach wynika z braku możliwości zaznaczenia odpowiedzi nie wiem, albo trudno powiedzieć. Kończy się to tak, że osoby odpowiadające zaznaczają którąkolwiek odpowiedź albo nie odpowiadają wcale. Dlatego zawsze należy zostawiać taką odpowiedź.

8. Stosuj pytania zamknięte i otwarte – pytania zamknięte (na skalach) są łatwiejsze do analizy, ale powinny w tzw. kafeterii zawierać wszystkie możliwe warianty odpowiedzi na dane pytanie (nie tylko: tak i nie, ale również: nie mam zdania czy odmowa odpowiedzi). Za pytaniami otwartymi z kolei przemawia fakt, że przynoszą nowe informacje dla badacza, a respondent nie jest niczym skrępowany. Jednak umiejętne kodowanie pytań otwartych stanowi już pewne wyzwanie, dlatego jeśli mamy mniejsze kompetencje warto raczej stosować więcej pytań zamkniętych.

9. Pamiętaj o metryczce – na końcu ankiety stosuje się kilka pytań nie o opinię i poglądy, ale o cechy osób (np. płeć, wiek). Pytania o status czy przynależność kulturową mogą być już jednak uznane za drażliwe, demaskatorskie – za każdym razem trzeba przemyśleć, czy taka wiedza jest nam potrzebna.

10. Najpierw sprawdź – w przypadku ankiet kierowanych w szczególności do cudzoziemców warto dać je do wypełnienia kilku postronnym osobom, które podzielą się uwagami o tym, co było dla nich niezrozumiałe (słowa lub sformułowania oraz konstrukcja zdań) i ile czasu na nie poświęciły.

Złote rady badacza

- Wypełnianie ankiet jest trudne, warto zadbać o odpowiednią motywację osób wypełniających.
- Dane z ankiety mają dużą wiarygodność – jak pokazuje praktyka, są rozpoznawane przez większość grantodawców jako dobre źródło informacji o projekcie.
- Ankiety dają dane, które łatwo porównywać, np. pomiędzy poszczególnymi edycjami projektów albo trenerami.
- Jeśli na początku projektu określono jego wskaźniki (standardy interwencji) – do czego zachęcamy w rozdziale 5.3 – ankieta może posłużyć do ich weryfikacji w większej grupie.
- Gdy celem projektu jest również zdobycie wiedzy w jakimś zakresie, ankieta może zawierać element testu wiedzy. W takim przypadku najkorzystniejsze będzie zaprojektowanie testu przed i po udziale w projekcie. Ankieta pre będzie miała walor diagnostyczny, natomiast ankieta post będzie miała charakter ewaluacyjny. Pytania w nich muszą być takie same.

Przepis na ankietę



6.3. Obserwacja, czyli jak stać się częścią świata badanych

W rozmowach z koordynatorami projektów często słyszymy w odpowiedzi na pytanie, skąd wiadomo, że projekt się udał, albo że uczestnicy dobrze odbierali działania, że to po prostu widać. Tylko że tego typu opinia to nie rzeczywisty dowód na to, że projekt działa. Potrzebne jest bardziej systematyczne podejście. Z pomocą przychodzą strategie wypracowane przez socjologów do prowadzenia obserwacji.

Obserwacja to typ badania, który może być bardzo wygodny dla organizacji, ponieważ jej pracownicy zazwyczaj mają dostęp do przestrzeni, w której odbywają się działania projektowe. Nie ma więc problemu z uzyskaniem dostępu do **terenu badania**.

Obserwacja tym różni się od zwykłego przyglądania się ludziom i miejscom, że podchodzimy do niej z konkretnymi pytaniami o różne aspekty danej sytuacji⁹. Wykonujemy ją też **systematycznie, według wcześniej przyjętych reguł**. O tym, co możemy obserwować, informuje poniższy schemat.

9. Na podstawie: Małgorzata Ciesielska, Katarzyna Wolanik Boström, Magnus Öhländer, Obserwacja, w: Badania jakościowe. t. 2, Metody i narzędzia [red.] Dariusz Jemielniak, PWN, Warszawa 2012.

Organizacja czasu i przestrzeni	- Jak zorganizowany jest czas i przestrzeń? Jaki jest wystrój i do jakich aktywności skłania? - Czy są miejsca dostępne tylko dla niektórych? Czy rodzi to jakieś konflikty? Kto pilnuje przestrzegania reguł? - Jakie jest tempo różnego rodzaju działań i wydarzeń?
Rzeczy	- Jakie obiekty/rzeczy są w danej przestrzeni? - Kto co ma i jak tego używa? Ile jest rzeczy wspólnych, a ile prywatnych? - Co różne przedmioty mogą symbolizować? - Kto i jak kontroluje dostęp do poszczególnych przedmiotów?
Uczestnicy	- Jak wyglądają uczestnicy? Jak się zachowują? - Czy są przypisani do konkretnego miejsca? - Kto ma autorytet, kto go nie ma, a kto jest pretendentem? - Jakie jest podobieństwo/zróżnicowanie uczestników?
Interakcje	- Co ludzie mówią, co robią? Jakie interakcje niewerbalne można zaobserwować? Czy są rozmowy formalne/niefORMALne? - Czy można zaobserwować negocjacje, wyzwania dla autorytetu, kontestowanie? - Kto i jak wyraża uczucia? - Jakie tematy się porusza? Jaki jest ton rozmowy, a jakie typowe wyrażenia?
Wydarzenia	- Co jest, a co nie jest rutynowe? Jakie sytuacje powtarzają się często? - Co się dzieje? W jakim kontekście? - Jak te wydarzenia są komentowane, omawiane, oceniane? - Czy to się zmienia z upływem czasu?

Tego typu pytania powinny znaleźć się w formularzu obserwacji, czyli tabeli, do której badacz przepisuje swoje spostrzeżenia po obserwacji. Taki formularz może wyglądać następująco:

Pytanie badawcze		Notatki i spostrzeżenia badacza
Czy grupa zintegrowała się podczas warsztatów?	Czy grupa pracuje wspólnie, czy tworzą się podgrupy?	
	Czy w grupie ktoś jest liderem?	
	Czy propozycje są dyskutowane?	
	Jaka jest atmosfera – czy rozmowy przebiegają w przyjaznej/wrogiej atmosferze?	

Jak zatem przeprowadzić samo badanie? Mamy do wyboru cztery sposoby prowadzenia obserwacji:

	Udział w działaniach projektu kontakt z odbiorcami	Brak udziału w działaniach projektu, brak kontaktu z odbiorcami
Uwaga skierowana na grupę osób	Obserwację uczestniczącą • Badacz rozmawia z uczestnikami i wchodzi w interakcje, ale nie wpływa bezpośrednio na bieg wydarzeń. • Taka forma najlepiej sprawdza się, gdy nie ma możliwości dyskretnego brania udziału w wydarzeniu, np.: podczas spotkania niewielkiej grupy osób	Obserwację nieuczestniczącą • Badacz opisuje daną grupę lub wydarzenie z punktu widzenia obserwatora, dyskretnie robiąc notatki o kolejności zdarzeń. • Taka forma sprawdza się podczas szkoleń lub obserwacji wydarzeń kulturalnych, imprez lub spotkań dla większej grupy odbiorców.
Uwaga skierowana na jedną osobę	Mystery Shopper • Potencjalny odbiorca działań zostaje przeszkolony przez badacza przed udziałem w projekcie, następnie korzysta z działań projektowych na normalnych zasadach, jednak po zakończeniu swojego udziału opisuje swoje doświadczenia. Prowadzi obserwację ukrytą. • Taka forma najlepiej sprawdza się, gdy interesuje nas specyficzne doświadczenie danej osoby, a także gdy działanie projektowe nie jest zbyt skomplikowane – przypomina potencjalnemu odbiorcy np. wizytę w urzędzie lub zakup przedmiotu w sklepie.	Shadowing • Badacz towarzyszy jednej lub dwóm wybranym osobom przez cały czas trwania wydarzenia, w tym wypadku raczej nie wchodzi z nimi w interakcje. • Taka forma najlepiej sprawdza się, gdy interesuje nas zachowanie konkretnej osoby i możliwe jest dyskretnie podążanie za nią, np. podczas wydarzenia kulturalnego.

Efektem obserwacji są **notatki terenowe**, czyli dziennik lub zapis zdarzeń, opis ludzi, przedmiotów i zaobserwowanych interakcji, który przygotowuje osoba prowadząca obserwację. W obserwacji uczestniczącej i w mystery shopper robienie notatek podczas udziału w danym wydarzeniu jest trudne i nienaturalne, więc badacz musi przygotować jak najbardziej szczegółową i wierną notatkę tuż po zakończeniu obserwacji. Jeśli badacz jest obok głównego nurtu zdarzeń, zazwyczaj łatwiej mu zanotować interesujące elementy. Następnie **informacje z notatek terenowych są przenoszone na formularz, który jest podstawą dla dalszej analizy.**

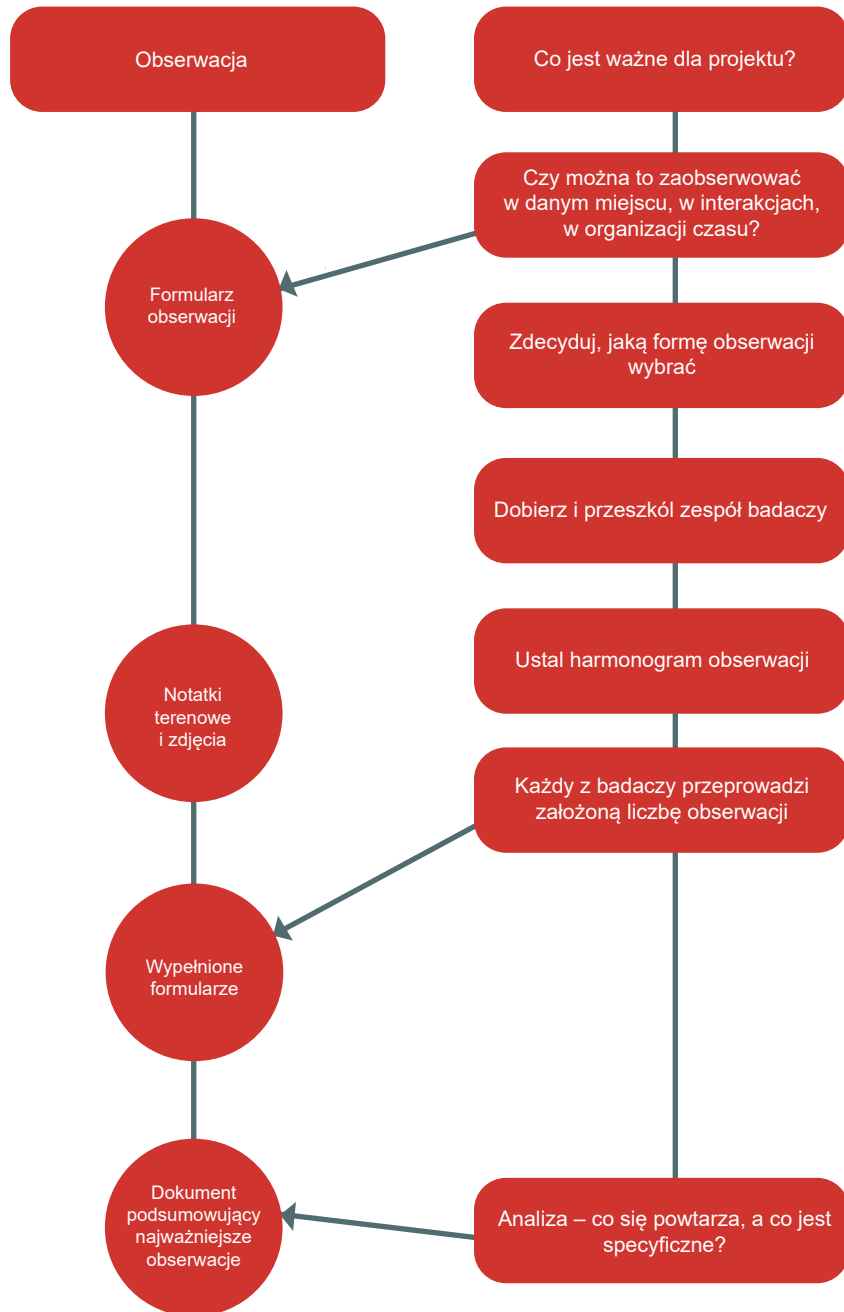
Obecnie większość z nas posiada telefon komórkowy z wbudowanym aparatem fotograficznym. Jest to bardzo przydatne narzędzie podczas obserwacji (o ile robienie zdjęć nie będzie odbierane przez innych uczestników spotkania jako dziwne, nienaturalne czy mieszcące się poza ogólnie przyjętymi normami dla danej sytuacji). **Zdjęcia stanowią dobre uzupełnienie dla notatek terenowych**, trzeba tylko pamiętać o tym, że osoby fotografowane mogą nie zgodzić się na robienie im zdjęć (gdy zdjęcie pozwala na zidentyfikowanie danej osoby, potrzebna jest zgoda na fotografię). Jednocześnie w przypadku badań wśród cudzoziemców należałoby poważnie przemyśleć, czy warto sięgać po taką formę zbierania danych. Pojawia się tu bowiem problem konfliktu kulturowego, ale również braku poczucia bezpieczeństwa osób badanych. Będzie to dotyczyło w różnym stopniu różnych grup cudzoziemskich, jednak zalecana jest tu daleko posunięta ostrożność.

W podsumowaniu warto dodać, że **obserwacja nie jest techniką dla jednej osoby**. Ponieważ notatki terenowe są bardzo subiektywnym obrazem zdarzeń, warto, aby jedno zdarzenie obserwowały niezależnie dwie osoby lub – jeśli jest to niemożliwe – aby różne osoby obserwowały kolejne działania projektowe albo kolejne grupy podczas szkoleń.

Zasady

- **Co jest ważne? Co obserwujesz?** – zanim przystąpisz do działania, zdecyduj, co jest interesujące, a co nie i w jaki sposób obserwowani ludzie, przedmioty lub ich interakcje przekładają się na działania projektowe. O czym one świadczą?
- **Kartka i długopis, aparat i formularz** – podczas obserwacji najlepiej zapisywać notatki terenowe lub dziennik obserwacji po zakończeniu udziału w danym wydarzeniu. Warto swoje zapiski uzupełnić o zdjęcia, o ile robienie zdjęć nie będzie odbierane jako nienaturalne. Ostatecznie notatki powinny swój finał znaleźć w formularzu. Jeśli zamieszczamy zdjęcie, musi zawierać ono komentarz, z jakiego powodu jest umieszczane w notatce.
- **To, co się powtarza, to, co się wyróżnia** – podczas analizy formularzy z obserwacji zwracaj uwagę na to co się powtarza w notatkach różnych badaczy – świadczy to o specyficznych cechach projektu. Z drugiej strony, jeśli podczas badania interesują nas raczej zachowania konkretnych typów odbiorców, notatki terenowe i formularze warto analizować właśnie pod kątem tych różnic.

Przepis na obserwację



6.4. Poszukiwanie Najważniejszej Zmiany, czyli ewaluacja bez wskaźników

Zdarza się, że ewaluacja nie została zaplanowana. Nie jest to powód, żeby jej nie przeprowadzić. **Jednym z ratunkowych sposobów postępowania jest proces, który nazywa się Poszukiwaniem Najważniejszej Zmiany** (most significant change lub inaczej monitoring without indicators)¹⁰. Polega on na tym, że osoby odpowiedzialne za ewaluację i pracownicy organizacji zbierają opowieści uczestników **o ważnych wydarzeniach w ich życiu lub sytuacji danej społeczności, które ich zdaniem wynikają z działań podejmowanych w projekcie**. Zasadniczo szukamy odpowiedzi na pytania:

- Kiedy zdarzył się ten ważny element projektu i jakie przyniósł skutki?
- Co się zmieniło – dla danej osoby lub w danej społeczności?
- Dlaczego ta zmiana jest ważna?

O zmianach powinny mówić osoby, które są najbardziej zaangażowane – bezpośredni odbiorcy, trenerzy, wolontariusze. Opowieści są zbierane poprzez zadawanie otwartego pytania (podobnie jak w przypadku wywiadu narracyjnego, o którym pisaliśmy wcześniej), np.: Co twoim zdaniem, zmieniło się wśród uczestników projektu w ciągu ostatniego miesiąca? Opowieści takie mogą być zbierane w różny sposób:

- nagrywane w formie audio, a następnie spisywane;
- gromadzone na papierze i wprowadzane do bazy elektronicznej;
- gromadzone w formie ankiety elektronicznej.

Następnie, poszczególne **opowieści o zmianie powinny zostać omówione podczas wspólnego spotkania zespołu** ewaluacyjnego, w którego skład mogą wchodzić zarówno pracownicy organizacji, jak i przedstawiciele odbiorców i współpracujących organizacji lub eksperci. Podczas wspólnego czytania i dyskusji zespół wybiera te odpowiedzi które świadczą o

10. Ben Ramalingam, op. cit.

najważniejszej zmianie, jaka nastąpiła w wyniku projektu. Na tym etapie warto je też podzielić na **obszary wpływu projektu**. Na przykład jeśli projekt dotyczy działań kulturalnych, możemy spodziewać się, że efekty będą dotyczyć poglądów danej osoby, integracji poszczególnych członków danej społeczności, integracji z grupą większościową itd.

Jeśli projekt trwa przez dłuższy czas, a historie będą zbierane na różnych etapach od dużej grupy uczestników, warto do tego procesu włączyć element selekcji wewnątrz samej organizacji, np. pierwszą selekcję wykonują trenerzy/realizatorzy, po nich koordynator, a po nim – zarząd organizacji. Zaczynając od realizatorów, każda grupa czyta zebrane opowieści o zmianie i wybiera te historie, które ich zdaniem pokazują najważniejszą zmianę, jaka zaszła dzięki projektowi w ustalonych na początku obszarach. Swoją decyzję uzasadnia i przesyła zestaw wybranych historii wraz z uzasadnieniem na wyższy poziom zarządzania. Po każdej selekcji liczba historii się zmniejsza i zostają te, które są najważniejsze dla organizacji i projektu. Uzasadnienia wyboru są jawne i podlegają dyskusji. Poszukiwanie Najważniejszej Zmiany to dobry początek do myślenia o wpływie, jaki organizacja ma na daną społeczność i jaką rzeczywistą zmianę oferuje. Należy jednak być w tym podejściu otwartym na taką możliwość, że nie nadeszła oczekiwana zmiana lub że jest ona postrzegana jako zmiana na gorsze.

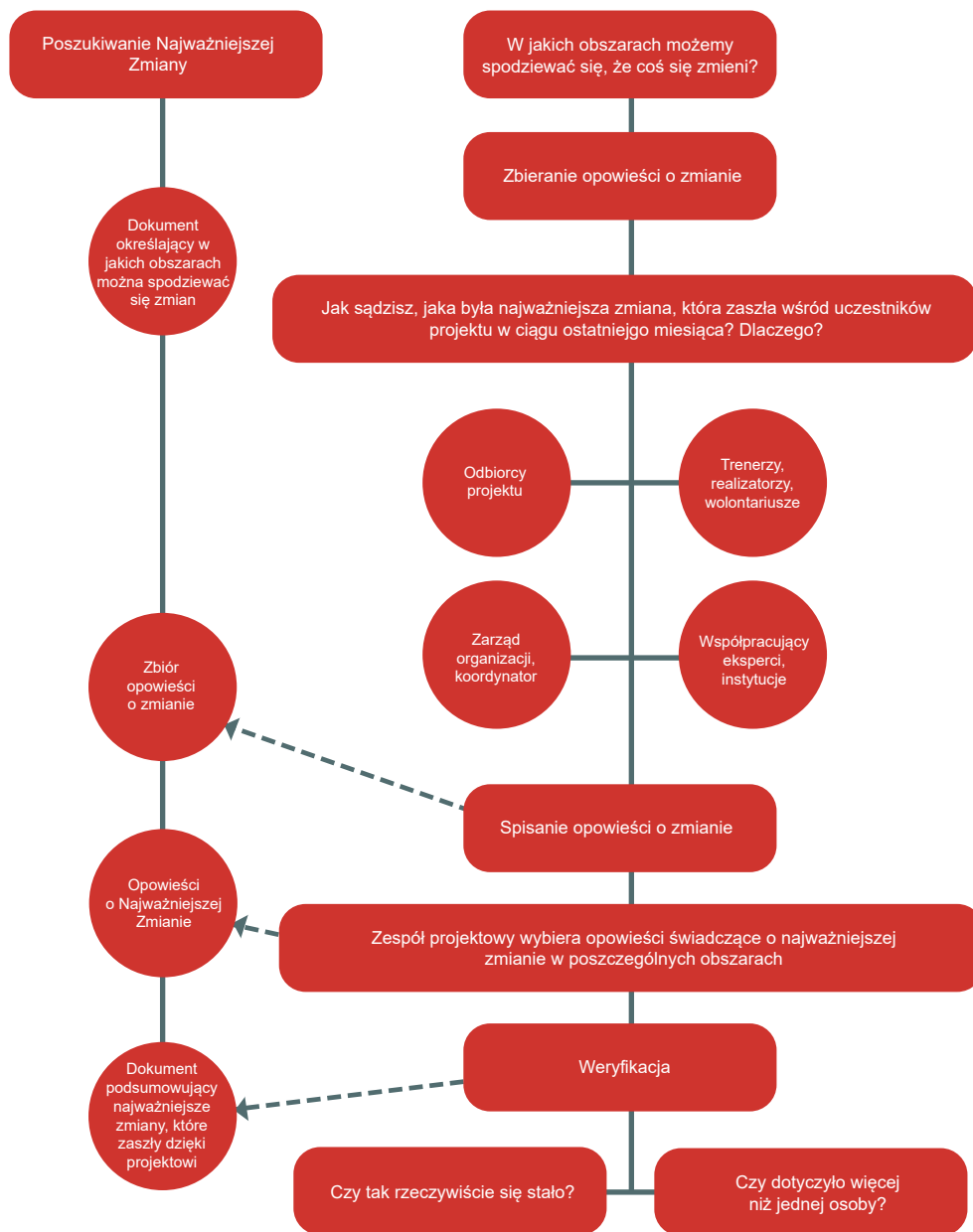
Zasady

1. **Jasno określ, w jakich obszarach poszukujesz zmiany** – na początku warto określić ogólne ramy, w jakich zmiana może w ogóle się zadziać – czy to będzie sytuacja materialna grupy cudzoziemców, czy ich sytuacja zawodowa. Mogą to być bardzo ogólne kierunki i zagadnienia.
2. **Określ czas** – warto nadać analizie jakieś ramy czasowe, kiedy opowieści będą zbierane, np.: połowa działań projektowych, tuż po ich zakończeniu i miesiąc po zakończeniu projektu lub po tzw. kamieniach milowych projektu (np. cykl szkoleń lub imprez plenerowych).
3. **Na początku informujemy** – w pierwszym kroku badania trzeba poinformować wszystkie zainteresowane strony (odbiorców działań, poszczególnych realizatorów itp.) o tym, że takie działanie będzie się odbywać. Warto ich zachęcić do dzielenia się swoimi opowieściami.
4. **Nie sugeruj** – ważne jest, żeby nie sugerować odpowiedzi i nie podpowiadać.
5. **Zweryfikuj** – po wyborze najważniejszych historii warto wrócić do osób i miejsc, gdzie dana zmiana się zdarzyła. Jest to okazja, żeby zweryfikować, czy rzeczywiście miało to miejsce i sprawdzić, ilu osób może dotyczyć.
6. **Zwróć uwagę na to, czego nie ma** – w takiej formie badania zazwyczaj odpowiedzi osób będą wskazywały pozytywne aspekty projektu. Podczas analizy warto zwrócić uwagę na te aspekty, w których spodziewaliśmy się większych efektów, lub na elementy projektu niepojawiające się w opowieściach jako te, które może nie wniosły do projektu dostatecznie dużo.

Złote rady badacza

- **Skład zespołu oceniającego bardzo wpływa na wynik pracy** – inny zestaw osób prawdopodobnie doszedłby do innych wniosków, nie jest to zatem sposób na uzyskanie niepodważalnych, obiektywnych danych. Żeby wzmocnić obiektywność, warto do takiego zespołu zaprosić zarówno odbiorców działań, jak i realizatorów, grantodawców i zewnętrznych ekspertów, a zatem aby zespół oceniający był jak najbardziej różnorodny.
- Czasami **perspektywa zmienia się wraz z upływem czasu**, dlatego warto zbierać opowieści o zmianie przez dłuższy czas, także po zakończeniu działań projektowych.

Przepis na Poszukiwanie Najważniejszej Zmiany



7. Publikacje

Poniżej lista publikacji dla osób, które zainteresował jakiś fragment i mają ochotę go pogłębić.

Diagnozowanie

- Aleksandra Daszkowska-Kamińska, Aleksandra Gołdys, Maria Makowska, Agata Urbanik, Przepis na diagnozę, czyli poznaj młodych i środowisko lokalne, Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży, Warszawa 2013.

<http://www.poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2014/03/Przepis-na-diagnoze.pdf>

- Agata Urbanik, Quo vadis? O partycypacyjnej diagnozie lokalnej, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011

http://www.poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2012/08/AUrbanik_Quo-vadis.-O-partycypacyjnej-diagnozie-lokalnej.pdf

- Marta Sęk, Dobór próby przy pomocy metody kuli śnieżowej (snowball sampling) w: Praktyki badawcze, pod red. B. Fatygi,

http://www.isns.uw.edu.pl/pliki/wydawnictwa/praktyki_badawcze.pdf

Współdecydowanie

- Monika Probosz i Przemysław Sadura, Konsultacje w społeczności lokalnej: planowanie, przygotowanie, prowadzenie konsultacji metodą warsztatową, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011 <http://www.wiemjakjest.pl/Media/Files/Poradnik-MProbosz-PSadura.-Konsultacje-spoeczne>

- Marta Olejnik i Marta Szaranowicz-Kusz, Konsultacje społeczne w pomocy społecznej. Partycypacyjne tworzenie Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych, Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK, Totuń 2011

<http://www.poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2014/04/Konsultacje-w-pomocy-spoecznej.pdf>

- Dominik Górski, Przemysław Fenrych, Współpraca i kontakty zewnętrzne, [w:] ABC Samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2009

Ewaluacja

- Poradnik dla Wnioskodawcy: Jak przygotować dobry projekt, a potem przeprowadzić jego ewaluację, Opracowanie: Anna Kowalewska, Departament Edukacji i Wydawnictw NBP, Warszawa 2015.
- Ewaluacja projektów miękkich. Kompendium [red.] Ewy Gałka, Zespół Centrum PISOP, 2008

Przykłady

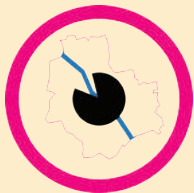
- Maria Perchuć-Żółtowska, Zofia Komorowska, Przewodnik wspólnego planowania - Scenariusz działania konsultacyjno-ewaluacyjnego w Centrum Aktywności Seniora w Gdyni, Pracownia badań i innowacji społecznych Stocznia, Warszawa 2014 <http://www.konsultacje.soclab.org.pl/baza-wiedzy-przeglad/71-przewodnik-wspolnego-planowania-scenariusz-dzialania-konsultacyjno-ewaluacyjnego-w-centrum-aktywnosci-seniora-w-gdyni>
- Przykłady partycypacji migrantów w miastach wielokulturowych, Aleksandra Winiarska, Pracownia badań i innowacji społecznych Stocznia, 2014 <http://www.konsultacje.soclab.org.pl/baza-wiedzy-przeglad/72-przyklady-partycypacji-migrantow-w-miastach-wielokulturowych>

Informacje w sieci

- <http://www.konsultacje.soclab.org.pl/>
- <http://www.wiemjakjest.pl/>
- <http://partycypacjaobywatelska.pl/>

Informacje w sieci

- <http://www.konsultacje.soclab.org.pl/>
- <http://www.wiemjakjest.pl/>
- <http://partycypacjaobywatelska.pl/>





obserwatorium

Warszawa 2016