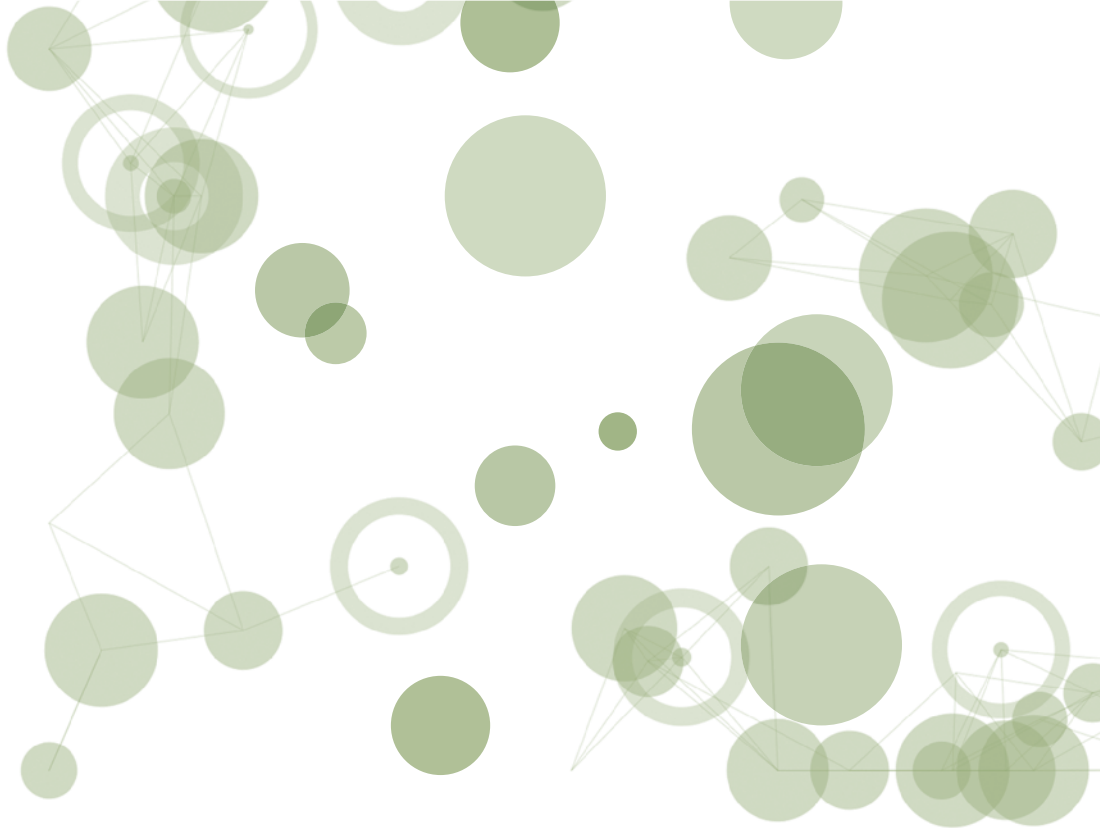




Alan Barr, Stuart Hashagen

Jak osiągnąć lepszy rozwój
społeczności
Podręcznik do planowania
i ewaluacji MODEL ABCD

Alan Barr, Jane Dailly

Podręcznik do nauki ewaluacji
i planowania w rozwoju
społeczności LEAP

Jak osiągnąć lepszy rozwój
społeczności
Podręcznik do planowania
i ewaluacji MODEL ABCD

Podręcznik do nauki ewaluacji
i planowania w rozwoju
społeczności LEAP

Alan Barr, Stuart Hashagen

Jak osiągnąć lepszy rozwój
społeczności
Podręcznik do planowania
i ewaluacji MODEL ABCD

Alan Barr, Jane Dailly

Podręcznik do nauki ewaluacji
i planowania w rozwoju
społeczności LEAP

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	9
---	----------

Jak osiągnąć lepszy rozwój społeczności

Podręcznik do planowania i ewaluacji

MODEL ABCD	12
A. MODEL ABCD – wprowadzenie	13
A1. Geneza modelu ABCD	13
A2. Co znajduje się w podręczniku	14
A3. Inne źródła	16
B. Poznawanie zasad ABCD	18
B1. O ABCD	18
B2. Problemy w rozwoju społeczności	24
B3. Wykorzystanie modelu abcd	29
C. Wymiary rozwoju społeczności	34
C1. Wymiary rozwoju społeczności – schemat	34
C2. Osobisty empowerment: społeczność ucząca się	39
C3. Pozytywne działanie: społeczności uczciwe i sprawiedliwe	42
C4. Organizacja społeczności: społeczność aktywna	44
C5. Uczestnictwo: społeczność wpływowa	47
C6. Wspólny majątek: rozwój ekonomiczny społeczności	49
C7. Społeczność opiekuńcza: rozwój społeczny i rozwój usług	52
C8. Społeczność bezpieczna i zdrowa: działania na rzecz środowiska	53
C9. Społeczność kreatywna: rozwój sztuki i kultury	55
C10. Społeczność obywatelska: współzrządzenie i postęp	56
C11. Społeczność wzmocniona (empowerment)	58

D. Programy rozwoju społeczności	60
D1. Etapy rozwoju społeczności	60
D2. Wartości	64
D3. Badanie kluczowych elementów rozwoju społeczności: wkładów, procesów, efektów i rezultatów	68
D4. Model ABCD	74
D5. Uczestnicy procesu	77
D6. Wizja	80
D7. Wymiary, elementy i wskaźniki	82
D8. Zdobywanie informacji	85
D9. Ocena pozyskanych informacji, wyciąganie wniosków, nauka	90
E. Przykład ABCD	92

LEAP

Podręcznik do nauki ewaluacji

i planowania rozwoju społeczności	100
A. LEAP – wprowadzenie	105
A1. Czym jest struktura LEAP?	105
A2. Najważniejsze kroki w metodzie LEAP	107
A3. Fundamentalne zasady dla LEAP	110
A4. Dlaczego schemat LEAP może być przydatny	111
A5. Stosowanie LEAP	113
A6. LEAP i inne narzędzia rozwoju społeczności	115
B. Poznawanie zasad LEAP	117
B1. Podejście kierowania się potrzebą	117
B2. Budowanie na mocnych stronach uczestników	121
B3. Skupienie na zmianie i rezultacie	126

B4. Podejście polegające na partycypacji i budowaniu partnerstw	130
B5. Promocja ustawicznego kształcenia i postępu	133
C. Zrozumienie kroków w cyklu LEAP	136
C1. Uzgodnienie rezultatów – jakich zmian chcemy dokonać?	137
C2. Określanie wskaźników – po czym poznamy różnice?	140
C3. Planowanie działania – jak przystąpimy do wprowadzania zmian?	144
C4. Monitorowanie – jak się upewnić, czy coś się dzieje?	150
C5. Ewaluacja – czy dokonaliśmy zmian? Czego się nauczyliśmy?	153
D. Przykłady LEAP	156

Wstęp do wydania polskiego

Publikacja zawiera opis dwóch wzajemnie uzupełniających się schematów planowania i ewaluacji rozwoju społeczności, czyli **ABCD** (Achieving Better Community Development) i **LEAP** (Learning Evaluation and Planning). Wypracowane zostały przez Scottish Community Development Centre (**SCDC**) na podstawie wspólnego modelu rozwoju społeczności oraz podejścia do zmian. Schematy te powstały, ponieważ środowisko zajmujące się rozwojem społeczności lokalnych odczuwało silną potrzebę określenia swojego podejścia do kluczowych kwestii: co jest istotą procesu zmiany, na czym się opiera, po czym poznać, że zostały osiągnięte rezultaty?

Rozwój społeczności lokalnej ma na celu zwalczanie ubóstwa i nierówności społecznych, promuje aktywne obywatelstwo i opiera się na zaangażowaniu ludzi we wspólne działanie. Wzmacnia pewność siebie i podmiotowość ludzi, buduje lokalne sieci współpracy i tworzy wspólną wizję poprawy jakości życia w społeczności. Taki proces odbywa się powoli, zmiany w ludziach nie zachodzą z dnia na dzień, a kluczowym pojęciem jest empowerment jako upodmiotowienie, poczucie sprawstwa i wiary w możliwość zmiany na lepsze.

Rozwój społeczności lokalnej często jest traktowany jako metoda pracy ze społecznością, którą charakteryzują procesowość i trudność w udowodnieniu i pokazaniu konkretnych dowodów zmiany. Niejednokrotnie zdarza się, że oczekiwania fundatorów, kierowników projektów, liderów są różne od oczekiwań społeczności. To właśnie stała praca nad empowermentem i jego różnymi wymiarami jest osią modelu rozwoju społeczności zawartego w **ABCD**. Społecznościami lokalnymi mogą być zarówno wsie, sołectwa, osiedla, jak i dzielnice. Jest to pewien obszar geograficzny, wystarczająco mały, aby mógł wykształcić swoją tożsamość. Tam odbywa

się praca ze społecznością lokalną, a w niej ma zastosowanie zarówno schemat **ABCD**, jak i **LEAP**.

U podstaw stosowania obu tych schematów leży kilka ważnych założeń – ewaluacja jest częścią wspólnej edukacji i planowania, powinna być nauką, a nie oceną, powinna włączać wszystkie strony zaangażowane w działanie, nie powinna narzucać wskaźników i kryteriów oceny, lecz wypracowywać własne, powinna wzmacniać empowerment społeczności i podkreślać czynniki jakościowe. Przy tym model **ABCD** daje strukturę, która pomaga się skupić na efektach i rezultatach, pokazuje, na czym polega rozwój społeczności, wskazuje kierunek rozwoju, aby społeczność była zdrowa, przyjazna, zrównoważona i sprawiedliwa. Wskazuje zależność jakości życia społeczności od różnych wymiarów empowermentu, takich jak: indywidualny empowerment, pozytywne działanie, uczestnictwo i zaangażowanie, organizowanie społeczności i wspieranie wolontariatu. **ABCD** odsłania każdy z wymiarów jakości życia i empowermentu społeczności, wyznacza cele, rezultaty i obszary analizy. Z kolei **LEAP** pokazuje proces pracy w społeczności jako sposób dojścia do tych rezultatów poprzez partycypacyjne planowanie. Schemat **LEAP** w procesie planowania i ewaluacji zwraca uwagę na: kierowanie się potrzebą, budowanie na potencjale i rozwijanie zasobów, koncentrowanie się na zmianie i rezultacie, adaptację podejścia polegającego na uczestnictwie i budowaniu partnerstw, promowanie kształcenia ustawicznego i postępu.

Obydwa schematy dają niezwykle ważną wykładnię, czym powinna być ewaluacja uczestnicząca w społeczności lokalnej zmierzająca do wzmacniania empowermentu społeczności i przyczyniająca się do wspólnej nauki.

Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie pomocna dla organizatorów społeczności lokalnej w pracy na rzecz zmiany wielu społeczności.

Paweł Jordan, redaktor serii

dr Bohdan Skrzypczak, redaktor naukowy

Jak osiągnąć lepszy rozwój społeczności

Podręcznik do planowania i ewaluacji
MODEL ABCD

A • MODEL ABCD – wprowadzenie

A1 • Geneza modelu ABCD

ABCD to schemat mający służyć zrozumieniu i ewaluacji procesu rozwoju społeczności lokalnej, a także uczeniu się w trakcie jego realizacji. W modelu tym nacisk kładziony jest na udział wszystkich zainteresowanych stron, a zwłaszcza samej społeczności. **ABCD** powstało w Scottish Community Development Centre (**SCDC**) dzięki współpracy między Community Development Foundation a Uniwersytetem w Glasgow. Opiera się na pracy wykonanej przez **SCDC** w latach 1994–1996. W 1996 roku **SCDC** wydało *Learning for Change: community education and community development*¹ – opracowanie, w którym zalecano między innymi, aby schematy dla potrzeb planowania i ewaluacji były bardziej przejrzyste i wyraźne, a przez to ułatwiały zrozumienie zarówno edukacji, jak i rozwoju społeczności (*community development*). W 1996 roku **SCDC** zrealizowało zadanie zlecone przez DHSS Voluntary Activity Unit (Jednostka Działalności Wolontariatu) w Irlandii Północnej, polegające na opracowaniu zestawu wskaźników oraz wytycznych dla ewaluacji programów rozwoju społeczności. Wskaźniki **ABCD** powstały na bazie wyników wstępnie określonych w *Learning for Change*, a także informacji uzyskanych w czasie istotnych konsultacji z praktykami oraz działaczami społecznymi. Spotkania odbyły się w miastach: York, Glasgow, Dublin, Belfast, Londonderry oraz Enniskillen. W efekcie powstały dwie publikacje:

Monitoring and Evaluation of Community Development in Northern Ireland (Monitoring i ewaluacja rozwoju społeczności w Irlandii Północnej),

Measuring Community Development in Northern Ireland: a handbook for practitioners (Określanie poziomu rozwoju społeczności w Irlandii Północnej: podręcznik dla praktyków).

1. Learning for Change.

Publikacje zostały zaprezentowane na konferencji w Belfaście w 1996 roku. Ich treść przyjęło szerokie grono grantodawców, kierowników programów oraz organizacji lokalnych społeczności i organizacji pozarządowych. Jednocześnie pojawiła się wyraźna potrzeba zapewnienia szkoleń i wsparcia, aby pomóc organizacjom w opracowaniu i wdrożeniu systemu ewaluacji. Pięć rządowych departamentów² przeznaczyło dotacje na opracowanie wspólnego programu takich szkoleń. Program Community Development Evaluation Skills Strategy, później przemianowany na ABCD, został sformułowany w kwietniu 1997 roku.

Program stanowiło 26 pięciodniowych kursów, wspieranych doradztwem i nawiązywaniem kontaktów (sieciowaniem) przez uczestników, a także praktyką wymiany internetowej. Szkolenie było darmowe, pod warunkiem że uczestnicy zgodzili się wykorzystać zaproponowany model w swojej pracy, a następnie podzielić się swoimi doświadczeniami. Wiele praktycznych doświadczeń przedstawionych w kolejnych rozdziałach tego podręcznika to efekt pracy uczestników na takich zasadach.

A2 • Co znajduje się w podręczniku

Podręcznik podzielony został na cztery główne rozdziały:

B opisuje model ABCD i bada problemy rozwoju społeczności,

C określa 10 podstawowych wymiarów rozwoju społeczności, szczegółowo je opisuje, a także daje ramy dla ewaluacji dzięki miernikom i wskaźnikom związanym ze wzmacnianiem społeczności,

D, opierając się na ramach z rozdziału **B**, szczegółowo bada każde z kluczowych zagadnień z modelu ABCD oraz to, jak można je wykorzystać do lepszego planowania, zarządzania, zrozumienia i uczenia się w procesie rozwoju społeczności,

2 Tych pięć wydziałów to: Active Community Unit of the Home Office, Voluntary Issues Unit of the Scottish Executive, Scottish Executive Education Department, Northern Ireland DHSS Voluntary Activity Unit, Department of Social Community, Family Affairs, Irlandia.

E stanowi ilustrację zastosowania schematu **ABCD**.

Rozdział **B** pokazuje, jak osiągnięcie spójnego podejścia do rozwoju społeczności może wzmocnić społeczność i pomóc reagować na sposób wdrażania rozwiązań systemowych w określonych dziedzinach. Obejmuje krytyczny ogląd rozwoju społeczności, wyznacza też kierunek na przyszłość. Rozdział ten naświetla dyskusję na temat istoty rozwoju społeczności oraz niektóre problemy określone przez model **ABCD**.

Rozdział **C** dostarcza szczegółowych informacji na temat każdego z 10 podstawowych wymiarów rozwoju społeczności oraz pokazuje, jak można je podzielić na części, które wzmacniają planowanie i ewaluację. Oferuje zestaw kryteriów, dzięki którym można ocenić charakter i poziom rozwoju w społecznościach, a także określić słabe i mocne strony. Ma to być wskazówką i bodźcem – zachęcamy użytkowników do zdefiniowania swoich własnych kryteriów na bazie podanego schematu ramowego. Dobrą praktyką jest bowiem poszukiwanie sposobów zachęcenia społeczności do określania i wyrażania zmian, które uważają za potrzebne.

Rozdział **D** rozważa kluczowe zagadnienia modelu **ABCD** i proponuje sposób, w jaki mogą one zostać systematycznie wdrożone w praktykę. Pomaga w zrozumieniu, jak przebiega rozwój społeczności, jaki jest związek między zainwestowanymi wkładami, procesem zmian, bezpośrednimi efektami lub produktami rozwoju społeczności lokalnej a szerszymi rezultatami, do jakich może prowadzić. Proponuje etapy, według których powinno przebiegać planowanie działania – zapewniając udział wszystkim kluczowym zainteresowanym stronom oraz dbając o przejrzystość oczekiwań względem inicjatywy. Pokazuje wreszcie metody rozpoznawania, czy oczekiwania zostały spełnione. To jednoznacznie potwierdza wartości, które stanowią podstawę rozwoju społeczności lokalnej.

Rozdział **E** zawiera przykład, który może być pomocny w projektowaniu wykorzystania modelu **ABCD**. Opierając się na doświadczeniu, przedstawia zastosowanie tego schematu w hipotetycznym projekcie społeczności lokalnej.

A3 • Inne źródła

Podręcznik ten zawiera większość informacji potrzebnych do zrozumienia i zastosowania modelu **ABCD**. Są jednak również dostępne inne materiały, m.in.:

Podręcznik zasobów ABCD

Dostarcza dodatkowe materiały potrzebne trenerom lub menedżerom, którzy chcieliby wykorzystać model **ABCD** jako sposób pracy w instytucjach. Zawiera następujące materiały:

- zarys jedno- lub dwudniowej wersji programu **ABCD** wraz z notatkami dla trenerów,
- podstawowy zestaw przeźroczy do rzutnika wraz z płytą z plikami PowerPoint/ Freelance Graphics,
- standardowe arkusze do wykorzystania przez uczestników szkoleń,
- wybrany materiał pochodzący z prac uczestników szkoleń z modelu **ABCD**,
- bibliografię dotyczącą ewaluacji – na płycie CD,
- adresy stron internetowych.

Rozwój społeczności lokalnej z ABCD

Raport ten opiera się na badaniach sposobów zastosowania modelu **ABCD** i gromadzi problemy ważne dla przyszłości rozwoju społeczności odkryte metodą **ABCD**.

Ustalenia ABCD

Jest to krótkie streszczenie czerpiące z doświadczeń programów **ABCD**, określające wpływ, jaki zrozumienie rozwoju społeczności lokalnej może mieć na wiele aspektów polityki publicznej.

LEAP (Learning Evaluation and Planning)

Jest to schemat planowania i ewaluacji rozwoju społeczności, opracowany – podobnie jak ABCD – przez Scottish Community Development Centre (SCDC). Obydwa schematy mają wspólny model rozwoju społeczności oraz podejście do zmian. Podczas gdy ABCD skupia się na rezultatach – na czym polega rozwój społeczności, LEAP dotyczy procesu – w jaki sposób pracownicy zaangażowani w działalność rozwoju społeczności mogą promować indywidualny empowerment i budować kompetencje społeczności, przyjmując planowe i krytyczne podejście do praktyki.

SCDC w internecie

Scottish Community Development Centre prowadzi stronę internetową zawierającą informacje o modelu ABCD oraz związanych z nim działaniach. Może także kierować odwiedzających do projektów, instytucji i organizacji, które wykorzystały w swojej pracy powyższą metodę. Adres strony to www.scdc.org.uk.

B • Poznawanie zasad ABCD

B1. O ABCD

Model **ABCD** to ogólny schemat ramowy dla planowania, ewaluacji i nauki płynącej z działań rozwoju społeczności. Zachęca osoby zaangażowane w rozwój społeczności – zarówno fundatorów, polityków, kierowników, praktyków, wolontariuszy, jak i członków społeczności – aby mówiły jasno, co chcą osiągnąć, jak chcą się do tego zabrać, jak mogą zmieniać rzeczywistość na podstawie doświadczenia. Są to ramy na tyle elastyczne, że można je stosować na poziomie ustalania polityki, programu lub projektu, a także wystarczająco zmienne, by odpowiadały na potrzeby działalności w obszarze rozwoju społeczności w różnych czasach, miejscach i z różnymi ludźmi. Owa elastyczność zastosowania jest równoważona przez rygorystyczne określanie, czym jest, a czym nie jest rozwój lokalny.

ABCD jest adresowany do:

- członków grup i organizacji społecznościowych,
- pracowników zatrudnionych przez organizacje społecznościowe,
- organizacji z sektora publicznego lub wolontariatu,
- osób pracujących w innych sektorach, ale korzystających z metod rozwoju społeczności,
- kierowników programów rozwoju społeczności,
- decydentów wszystkich szczebli.

Korzystanie z podejścia **ABCD** pomaga wyjaśnić, co osoby pracujące na rzecz społeczności starają się zrobić, a także zapewnia dane do oceny postępu. Z tych ocen można czerpać naukę na przyszłość. Jest to narzędzie służące zarówno do planowania, jak i ewaluacji, ale można je wykorzystywać także na wiele innych sposobów. Decyzję, jak najlepiej w pracy wykorzystać dany model, pozostawia się w gestii organizacji i pracowników.

ABCD to ogólny schemat, w którym można zawrzeć wiele innych praktycznych metod i technik. Wykorzystać tu można techniki takie jak opowiadanie historii (*story telling*) lub planowanie rzeczywistej zmiany (*planning for real*). Podkreśla się znaczenie angażowania społeczności jako kluczowego elementu we wszystkich dziedzinach pracy przy rozwoju społeczności lokalnej. Daje się społecznościom narzędzie do ustalenia planu zmian i możliwość zobowiązania innych partnerów do zdawania sprawy z tego, co robią, czyli do odpowiedzialności.

Metoda wymaga zrozumienia:

- wkładów (*inputs*), które można wnieść w działania rozwoju społeczności,
- procesu (*process*) upodmiotawiania społeczności, który leży w samym sercu metody,
- określonych efektów (*outputs*) procesu rozwoju społeczności,
- rezultatów (*outcomes*) lub korzyści dla jakości życia w społecznościach.

Zachęca się społeczności do samodzielnego określania wskaźników oraz danych, poprzez które możliwe jest określenie zmian.

Podręcznik nie jest związany z żadnym konkretnym projektem, powinien zatem zapewnić odpowiednie informacje umożliwiające liderom, kierownikom, pracownikom lub członkom społeczności projektowanie planów i systemów ewaluacyjnych dla wszystkich form rozwoju społeczności. Przedstawia model **ABCD** jako przydatny w planowaniu i ewaluacji rozwoju społeczności, a także określa wiedzę i umiejętności niezbędne przy praktycznej realizacji modelu. Niektórzy użytkownicy mogą potrzebować dodatkowej pomocy i porad przy rozwiązywaniu problemów w swoim otoczeniu. Potencjalne źródła takiego wsparcia pomocy zostały przedstawione we wprowadzeniu.

Należy zaznaczyć, że możliwe są również inne sposoby ewaluacji rozwoju społeczności. Szczególnie pomocna może okazać się znana literatura dotycząca ewaluacji uczestniczącej. Podręcznik **ABCD** uzupełnił także różne metody podnoszenia jakości działań w sektorze organizacji

pozarządowych i organizacji społeczności³. Wiele z nich można połączyć ze strukturą ABCD.

Główne punkty

Zanim zagłębimy się w szczegóły, warto nakreślić główne idee, fundamentalne dla ABCD. Skuteczny rozwój społeczności musi traktować planowanie i ewaluację jako podstawowe narzędzia dobrych praktyk.

- Planowanie wprowadza jasność co do obranego kierunku i porozumienie, kto jest za co odpowiedzialny,
- Ewaluacja jest bazą, z której możemy czerpać naukę z realizacji procesu zmian.

Planowanie i ewaluacja powinny być nierozdzielnie związane z rozwojem każdej społeczności. Są to elementy niezbędne dla jej rozwoju i powinny być stosowane obligatoryjnie

Mówiąc o społecznościach lokalnych, możemy mieć na myśli zarówno wsie, tętniące życiem śródmiejskie dzielnice, jak i zaniedbane obrzeża miast. Ludzie w społecznościach mogą być związani pochodzeniem, wspólną kulturą, ale mogą też mocno się od siebie różnić. Żywotne interesy społeczności mogą być różnorodne – od wspólnego przeciwstawienia się zewnętrznej groźbie (np. propozycji budowy szosy wzdłuż osiedla) aż po sprawy, które wiążą się z żądaniami poszczególnych grup (np. prawo osób przyjezdnych do korzystania z usług publicznych). Metody i praktyki działań przyjęte przez organizacje społecznościowe (*community organizations*) i pracowników rozwoju społeczności również mogą być bardzo odmienne.

Z powodu tak szerokiej gamy możliwych okoliczności, problemów i metod konieczne dla rozwoju społeczności jest sformułowanie zdecydowanego podejścia do planowania i ewaluacji. Wszystkie zaangażowane strony: fundatorzy, kierownicy, pracownicy oraz społeczności potrzebują informacji dotyczących tego, co się wydarzyło, co zadziało, co się nie powiodło, co się zmieniło i dlaczego. Właśnie ta wiedza sprawia, że praktyka może stać się bardziej skuteczna i wydajna.

3 Przykłady dotyczą PQASSO oraz The Big Picture.

Ewaluacja jest podstawą empowermentu

Uważamy, że sednem procesu rozwoju społeczności jest ich empowerment. Ewaluacja to działanie, dzięki któremu możemy zdobyć wysokiej jakości informacje i dane pozwalające skuteczniej radzić sobie z problemami. Ewaluacja stanowi nieodłączny element rozwoju społeczności, zatem jest też nieodłącznym elementem empowermentu. Jeżeli rozwój społeczności ma uzasadnić swoje znaczenie w propagowaniu postawy obywatelskiej, integracji społecznej oraz edukacji poprzez empowerment osób, to bardzo istotne jest przedstawienie dowodów, w jaki sposób zachodził proces empowermentu i jak przyczynił się do osiągnięcia rezultatów.

Ewaluacja to część organizacji uczącej się

Organizacja ucząca się współdziała ze swoim otoczeniem, jest elastyczna, otwarta i wrażliwa na zmiany. Organizacje społecznościowe, instytucje wspierające ich pracę oraz instytucje sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego, aby być skuteczne, powinny stać się organizacjami uczącymi się. Złożoność procesu rozwoju społeczności powoduje, że wiarygodne informacje/dane są podstawą do ciągłej edukacji. Stąd ewaluacja pracy i jej rezultatu ma zasadnicze znaczenie dla natury organizacji uczących się.

Rozwój społeczności ma wymierne efekty i rezultaty

Historia rozwoju społeczności pełna jest niefortunných stereotypów. Ci, którzy oskarżają rozwój społeczności o „naiwną dobroczynność”, są wspierani przez tych, którzy uznają go za źródło zaaranżowanej i politycznie umotywowanej walki ze status quo społeczeństwa. Utrwalenie się tych stereotypów jest dowodem na to, że rozwojowi społecznościowemu w znacznej mierze nie udało się wyjaśnić i uzasadnić co i jak robi.

Umiejętność mierzenia efektów i rezultatów rozwoju społeczności jest konieczna. Model **ABCD** gromadzi, analizuje i ujednolica (kodyfikuje) elementy rozwoju społeczności. **ABCD** przedstawia proces empowermentu społeczności, jego efekty i rezultaty, a także wpływ na jakość życia społeczności. Tego typu struktura stanowi wartość dla organizacji, które pragną przedstawić innym swoją rolę w rozwoju społeczności, ale też – co równie istotne – pokazać, za co odpowiedzialne nie są. Sama metoda pomaga w zdobyciu materiału dowodowego potrzebnego dla oszacowania

wartości i wpływu ich pracy. Jedynie na takich podstawach rozwój społeczności będzie uznany za działanie równie wartościowe, co pozostałe strategie rewitalizacji i zarządzania.

Rozwój społeczności musi polegać na uczestnictwie – społeczność lokalna powinna być skutecznym partnerem

Wartości i zasady rozwoju społeczności kładą nacisk na współpracę, zaangażowanie społeczności oraz prowadzenie przez nią programów. Rozwój społeczności nie może być zatem właściwie oceniony poprzez bezpośrednie wykorzystanie modeli narzuconych z zewnątrz, skupiających się na osiągnięciu celów i kosztach. Nie oznacza to oczywiście, że posiadanie jasno określonych celów i zwracanie uwagi na koszty jest nieistotne. Chodzi raczej o wyważenie relacji między kosztami a zyskami, a to powinno być uzgadniane pomiędzy zaangażowanymi partnerami.

Rozwój społeczności to proces wprowadzania zmiany, który wymaga zaangażowania wielu stron. Instytucje sektora publicznego zazwyczaj zapewniają możliwości systemowe, środki finansowe i podstawowe ramy, w których odbywa się rozwój społeczności. Organizacje pozarządowe mogą zapewnić różnego rodzaju wsparcie dla społeczności, czy to w edukacji, organizacji, czy zarządzaniu. Społeczności wraz z ich organizacjami dają czas, energię oraz lokalne zasoby. Jeżeli wszystkie te instytucje są stronami mającymi wpływ na rozwój społeczności, to wszystkie powinny być częścią planowania i ewaluacji, a także wyciągania nauki z własnych doświadczeń.

Często stosowana ewaluacja opierana jest na zasobach zewnętrznych. Zakłada się w niej przypadkowe zależności między działaniami a rezultatami, co jest dowodem całkowitego braku zrozumienia realiów pracy w obszarze rozwoju społeczności. Brakuje promowania znajomości procesu i jakościowej zmiany. Ekonomicznie zorientowane modele ewaluacji, które analizują głównie koszty i korzyści, również nie stanowią dużej wartości dla rozwoju społeczności. Oczywiście fundator ma prawo wiedzieć, czy jego środki zostały mądrze wydane. Również realizatorom potrzebna jest wiedza, jak najlepiej wykorzystać ograniczone wkłady, niemniej modele ewaluacji starające się jedynie dopasować określone efekty do kosztów nie mogą być skuteczne w rozumieniu rozwoju społeczności. Podejście **ABCD** oferuje model alternatywny, opierający się na zasadach rozwoju

społeczności, który traktuje ewaluację jako narzędzie edukacyjne. W celu zrozumienia zmiany analizuje możliwie jak najwięcej procesów, skupiając się na rezultatach, a nie tylko na efektach.

Model ABCD ma charakter informacyjny, nie normatywny

Zważywszy na to, że rozwój społeczności zachodzi w złożonym i zmieniającym się otoczeniu, normatywne modele ewaluacji wydają się nieadekwatne. Problemy i potrzeby, kierunki zmian, wskaźniki dla poznawania efektów i rezultatów powinny być budowane na bazie konkretnych przypadków i miejsc. Każda działalność z zakresu rozwoju społeczności, czy to projekt, czy program, czy strategia działania, musi w swój proces angażować wszystkie zainteresowane strony (omawiamy to szczegółowo później). Nie twierdzimy oczywiście, że rozwój społeczności może być czymkolwiek, co tylko sobie wymyślimy. Ewaluacja konkretnego przypadku musi opierać się na jasno określonej strukturze, w której wyszczególnione są kluczowe elementy rozwoju społeczności. Programy powinny pokazywać, jak zamierzają odnieść się do poszczególnych elementów rozwoju społeczności. Model ABCD ma strukturę wskazującą, jak można to zrobić.

Rozwój społeczności działa na poziomie polityki, programów i projektów

W historii rozwój społeczności lokalnych opierał się w największym zakresie na projektach: lokalnych inicjatywach na małą skalę, ściśle splecionych ze społecznościami, dla których były przeznaczone. Z czasem rozwój społeczności stał się częścią programów wielu innych instytucji. Przez program rozumiemy szereg połączonych ze sobą działań wymyślonych i kierowanych przez organizacje dążące do określonych celów. Mogą to być programy grantowe, inicjatywy walki z ubóstwem lub zaopatrzenie osiedlowego ośrodka. Tego typu programy są często produktem szerszej polityki przyjmującej zasady rozwoju społeczności. Przykładem może być podejście systemowe promujące społeczne zaangażowanie w programy rewitalizacji lub rozwiązywania problemu nierównego dostępu do usług w służbie zdrowia. Mając tego świadomość, wiemy, że nie wystarczy po prostu ewaluować poszczególne projekty: są one tylko jednym z ogniw całego łańcucha. Musimy ewaluować także programy i politykę, żeby rozpoznać, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób przyczyniają się do rozwoju

społeczności, jaki mają ze sobą związek, jak się kontaktują ponad barierami instytucjonalnymi i organizacyjnymi i wreszcie, jak wspomagają lub wstrzymują działanie w społecznościach.

W dalszej części niniejszego podręcznika używamy pojęcia „inicjatywa” w odniesieniu ogólnie do działań na poziomie projektu, programu i polityki.

Ewaluacja i planowanie powinny być integralnie powiązane

Mówiliśmy już o bliskim związku między ewaluacją i planowaniem. Model ABCD przekonuje, że zdyscyplinowane podejście do ewaluacji musi opierać się na takim samym podejściu do planowania. Refleksja nad tym, co dany program ma za zadanie zmienić, skąd będzie wiadomo, że rezultat został osiągnięty oraz jak będzie rozumiana zmiana, musi pojawić się już na samym początku. Właściwe planowanie powinno brać pod uwagę ewaluację: skąd będzie wiadomo, czy plany przynoszą założony skutek. Model ABCD ma zatem równie dużą wartość przy planowaniu działań interwencyjnych rozwoju społeczności, jak podczas ich ewaluacji.

B2. Problemy w rozwoju społeczności

Pomimo długiej tradycji dopiero niedawno wartość rozwoju społeczności dla polityki publicznej została powszechnie uznana. Lata przepracowane pośród najbardziej marginalizowanych społeczności przyniosły bardzo wartościowe rezultaty, lecz praca ta została zignorowana albo odrzucona jako zbyt niewyraźna czy konfrontacyjna. Obecnie poglądy te ulegają zmianie. W Wielkiej Brytanii i Irlandii lata pracy nad rozwojem społeczności doprowadziły do pojawienia się wielu organizacji kierowanych przez społeczność. Różnią się one między sobą wielkością, metodami pracy, poziomem wpływu, ale wszystkie:

- powstały w związku z potrzebami i problemami społeczności,
- mają swój cel i kierunek ustalany przez tę grupę, która jest beneficjentem działań,
- są korzystne dla szerszego kręgu odbiorców.

Społeczności oraz ich organizacje są aktywne w życiu publicznym, uzupełniając lub kwestionując działalność organizacji publicznych, biznesowych i pozarządowych bądź współpracując z nimi. Coraz bardziej angażują się w sieci pomocy i wymiany, mają też coraz większy wpływ na politykę i strategię organizacji na szczeblu lokalnym i krajowym.

Postęp ten idzie w parze z coraz większą – wśród usługodawców z różnych sektorów – świadomością znaczenia aktywnego i twórczego zaangażowania w społeczności. Na przykład w dziedzinie zarządzania nieruchomościami wielu właścicieli wyznaczyło spośród najemców dyżurnych, którzy mają pomagać w rozwoju organizacji społecznościowych na terenie powierzonych im posesji. W polityce Szkocji można było spotkać zrzeszenia tworzone na bazie społeczności, które dbały o to, by dostępność mieszkań odpowiadała potrzebom społeczności.

Rozwój społeczny wkroczył obecnie w główny nurt w myśleniu politycznym. Korzenie ABCD znajdują się w Irlandii Północnej, gdzie w 1996 roku rozwój społeczny doczekał się uwzględnienia w polityce publicznej dotyczącej służby zdrowia i usług socjalnych. W Anglii kolejne odsłony Single Regeneration Budget wymagały zwrócenia uwagi na sposoby angażowania społeczności. Szkocki parlament powołał ministerstwo ds. społeczności w roku 1999, realizuje też kilka programów świadczących o znaczeniu, jakie przypisuje się rozwojowi społeczności. W Irlandii program rozwoju społeczności prowadzi projekty wśród społeczności miast i wsi. Zmiany te zostały ogólnie przyjęte z zadowoleniem, chociaż wyrażane były obawy, że nowe zasady mogą być trudne do wdrożenia w środowiskach, gdzie organizacje wcześniej zatrudniały organizatorów społeczności, ale przestały to robić. Inne obawy dotyczyły osadzenia rozwoju społeczności w strukturach sektora publicznego – może powodować to oczekiwania, żeby rozwój odpowiadał na programy ustalone przez rząd, a nie przez społeczności. Dopóki brakuje jasności co do rozumienia rozwoju społeczności, tego typu niebezpieczeństwa będą się wciąż pojawiać. Ramy dla planowania i ewaluacji rozwoju społeczności, określone i wspierane przez decydentów, fundatorów, działaczy i same społeczności, mogą pomóc w przełamaniu tych obaw. Model ABCD takie ramy zapewnia.

Skuteczna organizacja rozwoju społeczności może rozwinąć pewność siebie i potencjał organizacyjny w społecznościach, a tym samym może uzupełnić inne inicjatywy programowe zmierzające do podniesienia jakości życia społeczności, a także zapewnić skuteczniejsze rozwiązanie ich problemów. Rozwój społeczności wyznaje wartości takie jak sprawiedliwość, empowerment, możliwość, wybór, uczestnictwo, wzajemność oraz ciągłe doskonalenie. Są to składniki mocnej społeczności.

Ideały te nie należą wyłącznie do pojedynczej instytucji lub urzędu. Leżą w sercach ludzi pracujących w różnych dziedzinach. Oto niektóre z przykładów:

- Służba zdrowia: polityka i praktyka zwalczania nierównego dostępu do usług w służbie zdrowia obejmują m.in. potrzebę integracji społecznej, dostrzegają znaczenie ekonomicznych i społecznych możliwości wzmacnianych poprzez edukację, a także przyznają, że aktywna postawa obywatelska przyczynia się do poprawy stanu zdrowia osobistego i całej społeczności. Pojęcie kapitału społecznego wchodzące w skład promocji zdrowego trybu życia jest ściśle związane z ideami rozwoju społeczności, takimi jak empowerment czy potencjał społeczny.
- Rewitalizacja miast i wsi: zaangażowanie społeczności od dłuższego czasu uznawane było za kluczowy element dobrej praktyki w zakresie rewitalizacji. Program fundacji Josepha Rowntree „Action on Estates” zgromadził szeroki wachlarz badań, które kładły nacisk na ten czynnik, a CDF [Community Development Foundation] wydała serię wytycznych dla dobrych praktyk rozwoju projektów rewitalizacji, uwzględniających rolę społeczności⁴. Odbędzie się także debata na temat idei budowania potencjału w społecznościach, podczas której przedstawiciele rozwoju społeczności mogli się odnieść do tego zagadnienia.
- Samorządy: polityczny program modernizacji samorządu, polegający m.in. na stosowaniu zasad najlepszych wartości,

4 JRF Action on Estates; CDF Community Involvement in Regeneration, Skinner on capacity building.

wprowadzeniu planowania społecznościowego i planów edukacji społeczności oraz uczestnictwie odbiorców usług socjalnych w działaniach ośrodków pomocy społecznej – to przykłady zmiany kursu lokalnych władz w stronę bardziej uczestniczących form demokracji oraz przyjęcia modelu rozwoju społeczności. Według raportu fundacji Josepha Rowntree „Starting to Modernise”: „Budowanie silniejszej relacji z ludźmi jest kluczowe dla przyszłości samorządów. Rozwiązywanie wielu problemów stających przed lokalnymi władzami wymaga zaangażowania i pomysłów lokalnych mieszkańców”.

Ta dyskusja pokazuje, że troska o rozwój społeczności stanowi nieodłączny element szerokiego zakresu działań, które mają na celu pomoc jednostkom i społecznościom w podnoszeniu jakości życia. Równoległy postęp zachodzi w sferach nieruchomości, pomocy społecznej, bezpieczeństwa i w wielu innych. Model ABCD ma znaczenie dla każdego urzędu lub pracownika wykorzystującego sposoby rozwoju społeczności w celu promowania społecznej integracji, permanentnej edukacji oraz aktywnego obywatelstwa.

Planowanie i ewaluacja rozwoju społeczności: problemy

W ramach szkolenia ABCD poprosiliśmy uczestników o opisanie ich obaw związanych ze sposobem postrzegania i oceny rozwoju społeczności. W ten sposób zostały określone problemy, które omawiamy poniżej. Istnieją czynniki, które zasadniczo uznaje się za blokujące skuteczne planowanie i ewaluację rozwoju społeczności.

Niewłaściwe modele ewaluacyjne

Rozwój społeczności funkcjonuje wśród wielu różnorodnych oczekiwań. Mając na celu zapewnienie najlepszego zagospodarowania swoich środków, fundatorzy upewniają się, że inwestowanie w działalność rozwoju społeczności będzie stanowiło wartość dodaną do ich usług oraz spełni ustalone kryteria. Społeczności zaangażowane w proces również formułują swoje oczekiwania w zamian za wkład czasu i energii. Podobnie czynią osoby pracujące bezpośrednio przy społecznych inicjatywach.

Bardzo często istnieje nacisk ze strony fundatorów, aby ewaluować wszystkie inicjatywy, sprawdzając ich skuteczność i zasadność. Rodzi też to frustrację wśród pozostałych uczestników procesu, ponieważ zasady ewaluacji często są niewłaściwie negocjowane pomiędzy fundatorami, kierownikami programów, projektami i społecznością. Ważne, aby formować ewaluację na podstawie potrzeb i punktów widzenia wszystkich uczestników zainteresowanych rozwojem społeczności. Tym, co nie pomaga, a stanowi często opisywany przez kierowników i liderów projektów problem, jest nadmiar struktur ewaluacji narzucony przez różne systemy finansowania. Wiele z nich nie mieści się w ramach rozwoju społeczności. W momencie kiedy dany projekt jest finansowany przez kilka programów, liderzy mogą być rozliczani z tej samej pracy na kilka różnych sposobów. Jest to niepotrzebne i bezużyteczne obciążenie.

Brak uzgodnionego programu

Istnieje problem rozbieżności między tym, co w ramach projektu rzeczywiście jest realizowane, a tym, co fundatorzy chcieliby zobaczyć jako skutek. Podczas gdy w projektach podkreśla się raczej znaczenie procesu rozwoju społeczności, to instytucje finansujące są często skupione wyłącznie na widocznym wpływie i efektach. Jest to kardynalny problem na przykład w pracy służby zdrowia w danej społeczności, gdzie rezultaty są tradycyjnie mierzone w odniesieniu do ogółu ludności, na podstawie ilościowych danych lub zmian zachowań. Takie podejście nie ma wartości w pracy nad projektami społeczności, gdzie bazuje się na małej populacji i skupia na zmianach jakościowych.

Ciężar ewaluacji

Powszechną troskę budzi to, że projekty otrzymują niewielkie środki finansowe, a obciążane są nierealnymi wymaganiami co do oczekiwanych osiągnięć. Krytykuje się je także za brak niezbitych dowodów na efekty ich pracy. Realizatorów prosi się nieraz o udzielenie kontrolnych informacji, które odczuwane są jako dodatkowe obciążenie. Ewaluacja jest zatem zbyt często postrzegana jako proces negatywny, nieraz kojarzona z cięciami w funduszach lub zamykaniem projektów. Zbyt często przeprowadza się ją na ostatnią chwilę i uznaje tylko za rodzaj dopasowywania jakości do ceny.

Brak dokładnego zrozumienia procesu rozwoju społeczności

Wyzwanie polegające na sformułowaniu zwięzłej, ale i pełnej definicji rozwoju społeczności wykończyło zastępy jego pracowników i komentatorów. Dostępnych jest mnóstwo definicji i stwierdzeń. Szczególnie trudno postawić granicę między pojęciami „praca ze społecznością”, „rozwój społeczności”, „budowanie potencjału” – niektórzy używają ich zamiennie, podczas gdy inni oddzielają je z precyzją chirurga. Ów brak przejrzystości oraz wynikająca z tego niemożność oceny oddziaływania rozwoju społeczności wyświadczały niedźwiedzią przysługę społecznościom i pracy nad rozwojem społeczności.

Wiele z tych problemów przestaje być kłopotliwych, jeśli uczestnicy porządnie zastanowią się, jak inicjatywy mają być planowane i ewaluowane. Schemat ABCD zapewnia ramy dla takich rozważań oraz sposoby ich zastosowania, o czym dowiedzieć się będzie można w kolejnym rozdziale.

B3. Wykorzystanie modelu ABCD

Ewaluacja kluczem do empowermentu, planowania i dobrej praktyki

W metodzie ABCD zakłada się, że ewaluacja stanowi klucz do skutecznej praktyki oraz że powinna być prowadzona zgodnie z wartościami i zasadami rozwoju społeczności. Oznacza to:

- współpracę ze społecznościami na etapie budowania wspólnego celu konkretnej interwencji,
- decyzję, jak społeczność oraz inni partnerzy zamierzają pracować na rzecz realizacji tej wizji,
- gromadzenie środków posiadanych przez społeczność bądź do których społeczność ma dostęp,
- stwarzanie członkom społeczności okazji do odegrania bezpośredniej roli w procesie,
- zagwarantowanie prawa społeczności do rezultatów pracy.

Model **ABCD** zaleca, żeby wszystkie zainteresowane strony, włącznie z organizacjami społecznościowymi, zostały zaangażowane w:

- planowanie zmian, co dotyczy też negocjacji i uzgodnień co do wkładu (środków dostępnych do pracy), procesów uczenia się oraz oczekiwanych efektów i rezultatów,
- ewaluację postępów, w czym zawierają się porozumienie w sprawie wykorzystywanych wskaźników, uczestniczenie w zbieraniu danych, uczestniczenie w wyborze ewaluatorów oraz obecność przy ocenie dowodów, a więc dzielenie się nauką i refleksjami wynikającymi z procesu,
- decydowanie o odpowiednich zmianach w polityce i praktyce na podstawie dowodów zebranych podczas ewaluacji.

W ten sposób model **ABCD** promuje autentyczne partnerstwo w zakresie ewaluacji i planowania. Dzięki takiemu podejściu różne perspektywy i oczekiwania zaangażowanych stron mogą zostać sformułowane, wyjaśnione i przyjęte. Następnie można podjąć decyzje co do najistotniejszych problemów, można ustalić realne cele, a w końcu rozpoznać zachodzące zmiany. Dzięki klarownemu i uzgodnionemu wspólnie programowi ewaluację można postrzegać raczej jako narzędzie służące do nauki, nie zaś kolejną formę nacisku.

Wspomnieliśmy wyżej, że często poruszonym problemem jest brak porozumienia co do tego, czym właściwie jest rozwój społeczności. Wiele osób twierdzi, że pracuje na rzecz rozwoju społeczności, ale nie wszystkie działania prowadzone pod jego szyldem spełniają jego kryteria. Nawet wewnątrz rozwoju społecznościowego istnieje szeroki wachlarz definicji, które kładą nacisk na inne aspekty. Celem **ABCD** nie jest sformułowanie kolejnej definicji. Istnieją jednak określone założenia ściśle związane z podejściem **ABCD**. A mianowicie:

- Idea społeczności odnosi się do społeczności lokalnych, społeczności zbudowanych na wspólnym pochodzeniu (tożsamości) oraz wspólnocie interesów.

- Rozwój społeczności jest oparty na zestawie wartości, które wyznaczają kierunek zainteresowań, decydują o podejściu do praktyki i kształtują wizję.
- Rozwój społeczności przyjmuje postać cykli zmian, których elementami są: wkład, procesy, efekty i rezultaty.
- Charakter wkładu, procesów, efektów i rezultatów można zmierzyć i poddać analizie.
- Planowanie i ewaluacja rozwoju społeczności powinny opierać się na tym samym zestawie wartości co rozwój społeczności.

Model **ABCD** opiera się na powszechnie przyjętych wartościach rozwoju społeczności potwierdzonych przez organizacje rozwoju społeczności, instytucje państwowe oraz samorządowe. One to określają rozwój społeczności jako działanie, które ma zwalczać krzywdę, ubóstwo i wykluczenie, a promować wartości aktywnego obywatelstwa, edukacji oraz uczestnictwa w życiu społecznym. Chodzi o zmiany oparte na empowermentie, prowadzące ku lepszej jakości życia społeczności lokalnej. Skoro działalność rozwoju społeczności jest zazwyczaj lokalna, musi znaleźć się w szerszych ramach politycznych, które są w stanie rozpoznać jej rolę i zrozumieć jej wkład.

Przełożenie wartości rozwoju społeczności na procesy planowania i ewaluacji wiedzie do podejścia, w którym programy rozwoju społeczności powinny:

- negocjować kryteria i metody:
Kryteria formułowane na podstawie doświadczenia, ocen i oczekiwań każdej ze stron powinny czerpać z doświadczeń ludzi, a także odzwierciedlać interesy wszystkich partnerów.
- unikać narzucania wskaźników:
Wskaźniki należy kształtować na bazie konkretnych przypadków, aby były zgodne z priorytetami uczestników danej inicjatywy. Nie zmienia to faktu, że struktury, które proponują pewne wskaźniki, mogą okazać się przydatne jako wzór lub bodziec porządkujący.

- stwarzać podstawy do nauki:
Nauka jest kluczową wartością dla rozwoju społeczności. Zarówno dla społeczności, jak i instytucji ewaluacja stanowi sposób na zebranie surowego materiału edukacyjnego.
- wspierać empowerment społeczności:
Empowerment może mieć miejsce tylko w sytuacji, kiedy ludzie mają pełne zrozumienie środowiska i działań, w które są zaangażowani. Ewaluacja powinna zapewnić tego typu zrozumienie.
- pomagać ludziom w zdobywaniu wiedzy i umiejętności potrzebnych do działania:
Ewaluacja daje wyjaśnienie, dlaczego pewne rzeczy zadziałały, podczas gdy inne się nie sprawdziły. Zapewnia grunt, na którym uczestnicy mogą weryfikować swoje działania oraz reakcje innych. W końcu prowadzi do refleksji, w jaki sposób można to wszystko zrobić lepiej. Ewaluacja powinna więc służyć zarówno celom zadania, jak i celom procesu – co ludzie chcą osiągnąć i jak to zrobić.
- podkreślać czynniki jakościowe:
Spora część formalnej ewaluacji zajmuje się jedynie dowodami ilościowymi. W rozwoju społeczności procesy i rezultaty są równie ważne, jak odbiór i doświadczanie zmian, dlatego dowody o charakterze jakościowym są niezbędne do właściwego ich rozumienia. Kluczowym wyzwaniem dla rozwoju społeczności jest zatem uznanie zasadności wskaźników jakościowych oraz wypracowanie skuteczniejszych sposobów oceniania zmian. Przyjmując takie podejście, model **ABCD** stara się sprostać tego typu wyzwaniom.
- zachęcać społeczności do udziału w doborze ewaluatorów:
Decyzje o tym, kto i w jakim charakterze będzie zaangażowany w ewaluację, mają kluczowe znaczenie. Schemat **ABCD** proponuje otwarty, inkluzywny model planowania i ewaluacji, który angażuje

w proces wszystkich uczestników. Sposoby ewaluacji oparte jedynie na powierzeniu oceny zewnętrznym specjalistom nie są spójne z zasadami ABCD. Zdarzają się sytuacje, gdy istotne powody uzasadniają włączenie do pracy ewaluacyjnej osoby z zewnątrz. W takich przypadkach społeczność powinna jednak wziąć udział w sporządzaniu krótkich sprawozdań i samym wyborze osób.

- angażować ewaluatorów spośród członków społeczności:
Rozwój społeczności stara się angażować członków danej społeczności w jej własne sprawy. Ewaluacja rozwoju społeczności daje możliwość zatrudniania członków społeczności do zbierania i interpretowania informacji. Szczególna okazja ku temu pojawia się w przypadku dużych, sfinansowanych inicjatyw rewitalizacyjnych. Zwiększają one szanse lokalnych mieszkańców, aby wraz z innymi pracowali nad ewaluacją efektywności partnerów w realizacji uzgodnionych celów.
- brać pod uwagę szczeble projektu, programu i ustalania polityki:
Jak sugerowaliśmy wcześniej, rozwój społeczności zazwyczaj działa na szczeblach polityki, programu i projektu. Każdy z nich powinien być więc poddany ewaluacji.

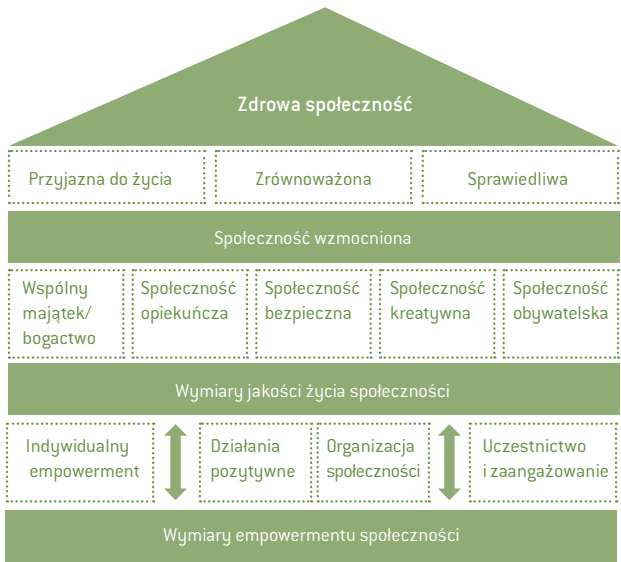
C • Wymiary rozwoju społeczności

C1. Wymiary rozwoju społeczności – schemat

Poniższy schemat poddaje analizie rozwój społeczności, dzieląc go na wiele wymiarów, z których każdy można dokładnie zbadać. Jest to cel tego rozdziału. W przypadku każdego wymiaru:

- opisujemy, czym jest i dlaczego jest ważny,
- badamy jego części składowe, które nazywamy elementami,
- sugerujemy pewne techniki, które mogą pomóc w zrozumieniu, jak dany program przyczynia się do zmian.

Istnieją dwa zbiory wymiarów: wymiary związane z empowermentem społeczności (od C2 do C5) oraz wymiary dotyczące jakości życia społeczności (od C6 do C11). Relacje pomiędzy wymiarami rozwoju społeczności można przedstawić na schemacie:



Wymiary empowermentu społeczności

W centrum metody ABCD znajduje się idea empowermentu społeczności. Jest to cel nadrzędny rozwoju społeczności. Innym takim celem nadrzędnym jest polepszenie jakości życia społeczności. Ogólnie empowerment społeczności można rozumieć na wiele sposobów:

- jako proces wykorzystujący wkłady w celu osiągnięcia zamierzonych efektów i rezultatów,
- jako zadanie pracowników/organizatorów społeczności lokalnej i innych grup zawodowych, którzy wspierają rozwój indywidualny oraz rozwój całych grup, budując siłę społeczności potrzebną, aby skutecznie odpowiadać na potrzeby,
- jako działania społeczności skutkujące uzyskaniem większego wpływu na sprawy ich dotyczące oraz skuteczniejszym realizowaniem własnych spraw,
- jako rezultat: społeczność wzmocniona nabiera określonego, wymiernego charakteru.

Szczególnie istotne jest odkrycie, że empowerment społeczności jest zarówno procesem, jak i produktem, a dzięki niemu można wprowadzać szersze zmiany w społeczności. Należy zrozumieć, że empowerment społeczności, w każdym jego wymiarze trzeba włączyć w planowanie i ewaluację wszelkich działań z zakresu rozwoju społeczności. Jest to główne przesłanie podejścia ABCD.

Poniżej w tabeli zestawiono cztery wymiary empowermentu społeczności, ukazując każdy jako proces oraz rezultat.

Proces	Rezultat
Indywidualny empowerment	Społeczność ucząca się
Pozytywne działanie	Społeczność uczciwa i sprawiedliwa
Uczestnictwo i zaangażowanie	Społeczność wpływowa
Organizowanie społeczności i wspieranie wolontariatu	Społeczność aktywna i zorganizowana

Wymiary jakości życia społeczności

W naszych poprzednich wywodach nazwaliśmy empowerment społeczności sednem rozwoju społeczności, pójdźmy więc tym tropem w modelu **ABCD**, żeby określić, co to znaczy, dlaczego jest to takie istotne, jak można to osiągnąć oraz jak dokonać pomiaru zmian. Motywacją stojącą za większością, jeśli nie wszystkimi działaniami rozwoju społeczności, jest chęć dokonania zmian, które rozwiążą problemy i pomogą zaspokoić potrzeby społeczności. Mogą to być zmiany materialne – np. zwiększenie absorpcji danego świadczenia, do którego prowadzić ma kampania pomocy społecznej. Mogą być związane z ochroną środowiska – jak w przypadku powołania lokalnej grupy projektującej mechanizmy zmniejszenia ruchu drogowego. Zmiany mogą też mieć wymiar społeczny – na przykład jako skutek protestu przeciwko zamknięciu wiejskiej przychodni. Wiele poszukiwanych przez społeczności zmian nie mieści się tak łatwo w sferze zainteresowań jednej organizacji czy sektora. Dla przykładu: lokalna akcja dotycząca zmniejszenia poziomu zawilgocenia mieszkań w budynkach socjalnych może być odbierana jako sprawa sektora mieszkaniowego, służby zdrowia, problem ubóstwa lub kwestia ekologiczna (oszczędności energii).

W wielu praktycznych działaniach uwzględnia się obecnie aspekt społeczności, a elementem rozwiązań systemowych staje się praca zakładająca zaangażowanie, włączanie i empowerment społeczności. Odnosząc się więc do powyższych przykładów, pracownik socjalny mógłby wspierać kampanię dotyczącą absorpcji świadczeń, profesjonalni planiści mogliby włączyć się w działania zmniejszenia ruchu drogowego, a organizatorzy kampanii przeciwko zamknięciu szpitala mogliby zasięgnąć rady lekarzy lub pielęgniarek pracujących w społeczności. Najistotniejsze jest dokonanie zmian tam, gdzie działania inspirowane i kierowane przez społeczność są dopełniane przez rozwiązania systemowe lub usługi odgórne.

Warto też pamiętać o tym, że nie wszystkie korzystne zmiany w jakości życia społeczności można uznać za rezultat pracy na rzecz rozwoju społeczności. Wewnętrzne inwestycje Nissana, które doprowadziły do powstania nowych miejsc pracy w Sunderland – pustyni jeżeli chodzi o zatrudnienie, wpływ ulg podatkowych na budżet rodzin, w których rodzice

samotnie wychowują dzieci, pomoc dla rodzin pracujących stanowią niezaprzeczalne zdobycze poprawiające jakość życia w społecznościach. Trudno jednak uznać je za skutek realizowania podejścia rozwoju społeczności, skoro społeczności te nie brały aktywnego udziału w określaniu potrzeb i nie lobbowały na rzecz zmian. Zatem z punktu widzenia rozwoju społeczności ważna jest wiedza, czy rezultaty w postaci zmian jakości życia mają związek z procesem rozwoju społeczności.

Podobnie jak wymiary empowermentu, wymiary jakości życia także związane są z procesem oraz rezultatami.

Proces	Rezultaty
Rozwój ekonomiczny społeczności	Wspólne bogactwo
Rozwój socjalny i rozwój usług	Społeczność opiekuńcza
Działania środowiskowe społeczności	Społeczność zdrowa i bezpieczna
Rozwój społeczności w sztuce i kulturze	Społeczność kreatywna
Współrzędzenie i postęp	Społeczność obywatelska

Nie możemy narzucać jednej definicji rezultatów poprawy jakości życia, ponieważ pożądane efekty będą definiowane w kontekście działalności lokalnej. Nie jest też możliwe uszczegółowienie każdej z możliwości. Te sugestie stanowią zatem jedynie ogólną wskazówkę. Nie zakładamy, że wszystkie inicjatywy rozwoju społeczności powodują poprawę we wszystkich wymiarach jakości życia, niemniej zachęcamy do zauważenia znaczenia efektu domina. Praca nad stanem zdrowia społeczności jest na przykład powszechnie uznawana za ważną drogę, dzięki której kobiety angażują się następnie we współpracę przy innych sprawach społeczności, a działania artystyczne społeczności mogą okazać się bezcennym środkiem do ukazywania różnych perspektyw wielu społecznych problemów.

Praca z wymiarami

Należy zwrócić uwagę na kilka aspektów wymiarów i sposobu ich opisywania.

Niektóre z wymiarów i elementów mają kluczowe znaczenie dla rozwoju społeczności – rozumiemy przez to, że jeśli dana inicjatywa nie odnosi się do każdego z nich, nie jest to inicjatywa rozwoju społeczności.

Wszystkie wymiary empowermentu społeczności są istotne i nie podlegają negocjacom. Każdy wymiar stanowi wartość samą w sobie, lecz dopiero kombinacja wszystkich czterech konstytuuje rozwój społeczności. Uczestnicy wszystkich programów rozwoju społecznościowego powinni formułować swoje rozumienie każdego z wymiarów, a także umieć określić, w jaki sposób je wykorzystują w celu poznania poziomu i profilu empowermentu w ich społeczności, co robią w celu rozszerzenia go, a także skąd będą wiedzieli, co się zmieniło.

W ramach omawiania wymiarów empowermentu społeczności przedstawiamy listę elementów. Niektóre z nich uważamy za tak istotne, że wszystkie programy rozwoju społeczności powinny je zawierać. Reszta stanowi rodzaj menu, z którego można dobierać stosowne składniki. Poza tym należy pamiętać, że można tworzyć własne elementy i wskaźniki, odpowiednio do planów i priorytetów danego programu.

W przypadku wymiarów poprawy jakości życia społeczności nie oznaczamy żadnego z elementów jako kluczowego i niepodlegającego negocjacom. Wynika to ze zróżnicowania problemów związanych z jakością życia, które mają być rozwiązane dzięki realizacji programów. Na przykład program rozwoju ekonomicznego społeczności niekoniecznie będzie generował efekty w zakresie kultury i wspólnego świętowania. Jest całkiem możliwe, że w większości przypadków wszyscy partnerzy danego projektu będą musieli bardziej się postarać, aby określić spodziewane rezultaty, które dla tego akurat projektu będą wyjątkowe. Nasze tabelki są więc jedynie rodzajem podpowiedzi i tak należy je traktować.

Dla każdego zestawu elementów proponujemy także listę typowych dowodów, których można poszukiwać w celu ukazania zmian. Szczególnie istotne jest zrozumienie, że nawet najbardziej nieuchwytnie aspekty rozwoju społeczności dadzą się w ten czy inny sposób zmierzyć. Ważne jest też to, że dowód może mieć związek z samymi ludźmi, może oznaczać relacje w społeczności i strukturach, odnosić się do polityki lub usług systemowych. Im więcej dowodów poszukamy w różnych źródłach, tym trafniejsze mogą okazać się nasze wnioski.

Teraz przejdziemy do omówienia każdego z wymiarów empowermentu społeczności, a następnie postąpimy podobnie z wymiarami dotyczącymi poprawy jakości życia społeczności. Opiszemy każdy z nich i wytłumaczymy, jaki jest jego związek z wartościami i zasadami rozwoju społecz-

ności. Następnie przedstawimy listę niektórych niezbędnych elementów dla każdego z wymiarów i proponujemy sposoby pomiaru. Elementy, które należy uznać za najistotniejsze dla rozwoju społeczności, zostały wyróżnione.

Stosując te struktury we własnej inicjatywie, należy pamiętać, że działalność we wszystkich wymiarach empowermentu społeczności ma dla rozwoju społeczności kluczowe znaczenie, a zatem należy wszystkie te wymiary uwzględnić. W wymiarach poprawy jakości życia społeczności należy zauważyć związki pomiędzy kategoriami: na przykład zmiana w środowisku naturalnym może mieć również efekt ekonomiczny. Trzeba także sprawdzać, jak zmiany jakości życia wpływają na proces empowermentu społeczności. Wymiary poprawy jakości życia społeczności mają charakter orientacyjny. Gorąco zachęcamy twórców poszczególnych inicjatyw do opracowywania własnych wskaźników na podstawie zaprezentowanej tu struktury.

Nie podajemy szczegółowych wskazówek, w jaki sposób można zbierać informacje na temat poszczególnych wskaźników, ponieważ sposoby te różnią się w zależności od charakteru inicjatywy. W podrozdziałach D7 i D8 omówiliśmy kwestię zbierania informacji i tam należy poszukiwać wskazówek.

C2. Osobisty empowerment: społeczność ucząca się

Przez osobisty, indywidualny empowerment rozumiemy działania, poprzez które poszczególni ludzie czy grupy nabywają wiedzę, umiejętności oraz pewność siebie potrzebne im do podjęcia działania w ważnych dla nich sprawach. Jest to zasadniczy proces rozwoju społeczności. Istnieje jednak wiele przeszkód na drodze budowania osobistego empowermentu.

- Wiele wykluczonych osób jest uzależnionych od innych lub wyalienowanych, nie dostrzega możliwości zmian.
- Niektórzy z nich uważają, że zmiana jest możliwa, ale naciski zewnętrzne są tak wielkie, że podejmowanie starań o zmianę czegokolwiek nie ma sensu.

- Jeszcze inni sądzą, że zmiana wprawdzie jest w zasięgu ręki, ale czują, że brak im umiejętności czy wiary, aby podejmować samodzielne działania.
- Są też tacy, którzy obawiają się, że podejmując działanie, narażają się na sankcje lub kary ze strony potężniejszych sił.

Tego typu sytuacje powodują, że rozwój społeczności, a także spora część jego teorii, na początku stawia pytanie, jak wzmocnić ludzi, aby byli w stanie przystąpić do działania.

Pomysł osobistego empowermentu stanowi odpowiedź na kilka wartości opisanych w podrozdziale D2. Brak poczucia własnej wartości, brak możliwości wywierania wpływu, a także lęk przed represjami – wszystko to są siły, które podsycają podziały społeczne i są przeszkodą na drodze do czynnego obywatelskiego życia i zmiany. Pomaganie ludziom w zrozumieniu owych sił, w uznaniu, że zmiana jest możliwa oraz warta wysiłku, stanowi fundament idei empowermentu oraz partycypacji. W tym podejściu doświadczenie służy jako punkt wyjścia do uczenia się.

Rozłożenie ogólnej idei osobistego empowermentu na części składowe, wystarczająco konkretne, aby używać ich jako bazy do planowania, działania oraz ewaluacji, prowadzi do niniejszego zarysu.

Elementy uczącej się społeczności:

- Czy ludzie wierzą w to, że można dokonać zmian na lepsze?
- Czy ludzie posiadają potrzebne im umiejętności, aby zbierać i wykorzystywać informacje, aby prowadzić negocjacje, organizować, planować działania, zarządzać budżetami?
- Czy ludzie posiadają potrzebną im wiedzę na temat problemów, potrzeb i zasobów społeczności, o tym, w jaki sposób zapadają dotyczące ich decyzje i jak na te decyzje można wpływać?
- Czy przywództwo w społeczności jest silne i odpowiedzialne?
- Czy ludzie rozumieją, jak korzystać z władzy dla dobra społeczności?
- Jakie istnieją możliwości, aby pomóc ludziom uczyć się z doświadczenia płynącego z działania? Które doświadczenia pomagają w zdobyciu kwalifikacji, które mogą być wykorzystane gdzie indziej?

Jak zmierzyć zmianę?

u ludzi

- Czy ludzie są przekonani, że zmiana jest możliwa i warta trudu?
- Jaką wiedzę oraz umiejętności wypracowały osoby zaangażowane w działania społeczne?
- Jak te umiejętności zostały zastosowane w działaniu w społeczności?
- Jakie kwalifikacje zdobyli ludzie?

w społeczności

- Czy ludzie, ogólnie rzecz biorąc, są aktywni w sprawach społeczności?
- Czy ludzie działają w grupach i organizacjach społecznościowych?
- Czy organizacje społeczne prowadzone są w sposób otwarty i demokratyczny?
- W jaki sposób organizacje danej społeczności wykorzystują swoje wpływy, aby wygenerować zmianę?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- Jakie formalne i nieformalne możliwości oferują szkoły, uczelnie i inne instytucje oświatowe, by zmotywować ludzi do refleksji nad własnym doświadczeniem oraz do czerpania z niego nauki?
- Czy któreś z tych możliwości prowadzą do zdobycia kwalifikacji?
- Czy instytucje, takie jak szkoły i urzędy, starają się usuwać przeszkody stojące na drodze wygłaszaniu przez ludzi własnych poglądów?
- Czy instytucje podejmują pozytywne działania zachęcające ludzi do brania udziału w planowaniu oraz realizowaniu zamierzeń?

w zakresie polityki

- Czy instytucje działające w społeczności stosują politykę, która uwzględnia prawo ludzi do uczestniczenia oraz zachęca do niego poprzez usuwanie przeszkód i umożliwianie udziału?
- Czy instytucje starają się aktywnie przekazywać odbiorcom usług więcej możliwości przy planowaniu, monitoringu oraz opracowywaniu własnych działań?
- Jakie istniejące systemy zapewniają faktyczne stosowanie takiej polityki/ takiego podejścia?

C3. Pozytywne działanie: społeczności uczciwe i sprawiedliwe

Przyjęliśmy wyrażenie „pozytywne działanie”, aby określić idee zawarte w takich koncepcjach, jak równe szanse, sprawiedliwość społeczna, społeczna integracja czy praktyki antydyskryminacyjne. Idea pozytywnego działania ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju społeczności, ponieważ źródłem przeszkód stojących na drodze społeczności do rozwoju i postępu są brak równowagi w dostępie do władzy, do bycia słyszany lub aktywna dyskryminacja określonych grup. Podstawową wartością rozwoju społeczności jest przekonanie, że żadna z grup nie może zyskiwać kosztem innych, a także że zmiana zachodzi dzięki akceptacji i zrozumieniu innych. Wiele mówi się o wykluczeniu z powodu niepełnosprawności lub rasy, ale ludzie podlegają wykluczeniu także z powodu ubóstwa, kultury lub działań będących wynikiem realizacji polityki państwowej. Wykluczenie może funkcjonować także wewnątrz samych społeczności. Niektórzy liderzy społeczności mogą reprezentować swoich wyborców bez jakiegokolwiek formy odpowiedzialności wobec nich, lub też mogą „grać” wartością poszczególnych członków społeczności („Mówię w imieniu poważanych członków tej społeczności...”). Kluczem do zrozumienia pozytywnego działania jest rozpoznanie systemów władzy, dominacji i podporządkowywania oraz podejmowanie prób ich zmiany lub unieszkodliwiania.

Elementy uczciwej i sprawiedliwej społeczności

- Czy partnerzy akceptują zasadę sprawiedliwości społecznej, czy uznają potrzebę wspierania się za podstawę działań w społeczności?
- Czy działanie w społeczności opiera się na sprawiedliwości społecznej oraz równych szansach dla wszystkich?
- Czy rozumiane są potrzeby wykluczonych osób i grup?
- Czy projekty oraz programy uwzględniają potrzeby wszystkich? Czy w projektach oraz programach mówi się o dyskryminacji?
- Czy dziedzictwo kulturowe oraz tożsamość są rozpoznawane i uznawane?
- Czy ludzie czują, że mogą swobodnie cieszyć się z własnej tożsamości i kultury?

- Czy w projektach i programach stosuje się politykę równych szans?
- Czy promują one w praktyce zasady równouprawnienia?

Jak to zmierzyć

u ludzi

- Czy członkowie grup mniejszościowych czują się akceptowani i wartościowi?
- Czy czują, że mogą wyrażać swoją kulturę w społeczności?
- Czy członkowie mniejszości należą do grup funkcjonujących w społeczności i uczestniczą w ich działaniach?
- Czy organizacje w społeczności stosują politykę równych szans?
- Jakie organizacje społeczne angażują się w prace związane z kulturą oraz tożsamością?
- Do jakich działań zachęcają?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- Czy bada się i zapisuje potrzeby kobiet, osób niepełnosprawnych, grup etnicznych, kulturowych i religijnych?
- Jakie działania podejmuje się w celu zapewnienia wszystkim mniejszościom dostępu do usług?
- Czy usługi zmieniły się tak, aby odpowiadać na potrzeby grup mniejszości?
- Czy istnieją w społeczności struktury wspierające rozwój członków mniejszości?

w zakresie polityki działań

- Czy instytucje działające w społeczności stosują politykę równych szans?
- Czy polityka ta jest adekwatna do potrzeb występujących w społeczności?
- Czy wdrażanie takich zasad działania jest monitorowane, w jaki sposób wykorzystuje się pozyskane materiały?
- Czy instytucje rozumieją wartości rozwoju społeczności?

C4. Organizacja społeczności: społeczność aktywna

Pojęcie to obejmuje ogólną aktywność w obrębie społeczności, zakres, jakość oraz skuteczność działania społecznych grup i organizacji, charakter i jakość ich wzajemnych relacji, a także sposób funkcjonowania w szerzej pojętym świecie.

Głównym celem rozwoju społeczności jest zwiększanie zasięgu oraz poprawa jakości organizacji funkcjonujących w społecznościach. Proces ten zachodzi na kilku poziomach.

Pierwszy poziom można określić jako nieformalną opiekę społeczną oraz tworzenie sieci. Chodzi o wzajemne poznawanie się ludzi, zwracanie uwagi na domy sąsiadów, gdy wyjeżdżają, pomaganie osobom starszym w robieniu zakupów czy pielęgnowaniu ogródków, a także pożyczanie sobie narzędzi czy książek.

Na kolejnym poziomie działania takie stają się nieco bardziej zorganizowane – pojawiają się grupy opieki nad dziećmi, grupy matek z maluchami lub dyżury sąsiedzkich patroli.

Następnie są grupy, które istnieją po to, aby określać i reprezentować potrzeby oraz sprawy społeczności. Mogą to być rady szkolne, rady osiedlowe, fora sąsiedzkie, wspólnoty mieszkaniowe.

Mogą wreszcie pojawić się bardziej formalne organizacje prowadzone przez społeczności. Mogą one zatrudniać pracowników, posiadać budynki lub inne aktywa, a także oferować szereg usług lub działań na rzecz społeczności. Przykładem są tu wyrosłe ze społeczności towarzystwa budownictwa społecznego, społeczne fundusze powiernicze (*development trusts*), centra niezależnego życia (*independent living centres*).

W szerszym zakresie w sektorze społeczności funkcjonują organizacje, których zadaniem jest reprezentowanie wspólnych interesów lub świadczenie usług.

Zadanie rozwoju społeczności polegające na wzmacnianiu organizacji społecznych obejmuje kilka elementów.

Elementy aktywnej społeczności

- Czy ludzie w okolicy działają aktywnie w organizacjach społecznościowych?

- Czy lokalni mieszkańcy korzystają z usług świadczonych przez takie organizacje?
- Czy można mówić o sieciach wsparcia i wymiany w danej społeczności?
- Czy ludzie wpływają na to, w jaki sposób usługi – takie jak szkolnictwo – są świadczone?
- Czy grupy istniejące w danej społeczności faktycznie wiedzą o jej potrzebach, problemach, zasobach lub aktywach?
- Czy grupy społeczne prowadzą usługi lub działania?
- Czy organizacje w społeczności są otwarte, demokratyczne i odpowiedzialne?
- Czy istnieją sieci wsparcia i wymiany pomiędzy organizacjami w społeczności?
- Czy organizacje danej społeczności są zaangażowane w prace innych lokalnych instytucji?
- Czy organizacje te mają kontakt z osobami, które w innych miejscach pracują nad takimi samymi problemami?
- Czy społeczność posiada własne organizacje i czy nimi zarządza?
- Czy społeczność posiada zasoby i majątek stanowiące wsparcie w działaniach długofalowych?

Jak zmierzyć zmianę?

w ludziach

- Ile osób zaangażowanych jest w pracę organizacji społecznych?
- Ile czasu przeznaczają na tę pracę?
- Jaką wiedzę i umiejętności wnoszą?
- Czy ludzie sami włączają się w świadczenie lokalnych usług, na przykład w działania szkół lub świetlic?

w społeczności

- Jakie udogodnienia i usługi są świadczone przez organizacje danej społeczności?
- Jak często się z nich korzysta?
- Ile osób z nich korzysta?
- Czy usługi odpowiadają na potrzeby ludzi?
- Czy usługi są cenione przez użytkowników?
- Jakie nieformalne sieci istnieją w społeczności?

- Co robią?
- Jak są wykorzystywane?
- W jaki sposób organizacje danej społeczności dowiadują się o istniejących potrzebach?
- Jakie informacje wskazują, że organizacje dobrze się orientują w zakresie tychże potrzeb?
- Ile usług jest świadczonych przez takie właśnie organizacje?
- Co realizują w ramach tych usług, jak wykorzystują zasoby?
- Czy organizacje społeczności informują o swoich działaniach i planach?
- Czy ich spotkania są dobrze nagłośnione i otwarte dla ludzi?
- W jaki sposób organizacje społeczne nawiązują relacje z innymi organizacjami i jak z nimi pracują?
- W jaki sposób te relacje pomagają zaangażowanym w nie organizacjom?
- W jaki sposób organizacje społecznościowe włączają się w działania innych lokalnych instytucji (np. zespołów planistycznych, komitetów dzielnicowych, społecznych grup planowania działań systemowych, partnerstw)?
- W jaki sposób organizacje społecznościowe angażują się we współpracę z innymi grupami – na poziomie regionalnym, krajowym, międzynarodowym?
- Jaki stopień wpływu i kontroli ma społeczność w stosunku do usługodawców?

w zakresie lokalnych usług

- Czy lokalni usługodawcy mają świadomość istnienia usług świadczonych przez społeczność?
- Czy kierują do nich ludzi?
- Czy oferują jakąś inną pomoc?
- Czy usługi, takie jak szkolnictwo, są otwarte na zaangażowanie rodziców lub społeczności?
- W jaki sposób do niego zachęcają?
- Jaka pomoc oraz zasoby są zapewniane w celu wsparcia działań organizacji społecznych w zakresie świadczenia usług i zasobów?

- Jakie wsparcie jest zapewniane organizacjom społecznym w celu zwiększenia ich skuteczności (np.: praca na rzecz społeczności, szkolenia, porady finansowe itd.)?
- Czy to wsparcie jest odpowiednie do potrzeb i czy jest cenione?
- Jakie istnieją systemy grantów wspierających organizacje społeczne?
- Czy administrowane są uczciwie i w sposób otwarty?
- Jakie stosuje się mechanizmy angażujące społeczność lub usługobiorców w planowanie i świadczenie usług lub w planowanie inwestycyjne?
- Jakie publiczne budynki czy sprzęt są dostępne dla organizacji działających w społeczności?

w zakresie polityki działań

- Czy polityka działania lokalnych władz samorządowych i innych organizacji odnosi się do znaczenia aktywnych i zaangażowanych społeczności?
- Czy instytucje te wypracowują sposoby zachęcania do takiej aktywności?
- Czy zapewniają ich wykorzystanie?
- Czy można mówić o woli politycznej do wspierania organizacji w społeczności?

C5. Uczestnictwo: społeczność wpływowa

Oto sedno podejścia ABCD. Rozwój społeczności zakłada dwa główne cele: empowerment społeczności oraz poprawę jakości życia w społeczności. Wymiar uczestnictwa oraz wpływu oznacza sposób, w jaki wzmocniona społeczność współdziała ze światem zewnętrznym w celu osiągnięcia zmiany. Przy planowaniu rozwoju społeczności oraz jej ewaluacji sprawą zasadniczą jest zrozumienie relacji i związków pomiędzy społecznościami a systemami: politycznym, administracyjnym oraz świadczenia usług – należy się przyjrzeć, jak społeczności radzą sobie z pracą nad zmianą, a następnie rozważyć, jakie pojawiają się tu przeszkody czy możliwości. Instytucje zajmujące się rozwojem społeczności muszą także zastanowić się nad tym, jak maksymalizować możliwości społeczności lokalnych w uczestniczeniu i wywieraniu wpływu na sposób, w jaki funkcjonują.

Elementy wpływowej społeczności

- Czy w społeczności są silne i demokratyczne organizacje?
- Czy organizacje społecznościowe są skuteczne w wywieraniu wpływu na politykę instytucji działających w społeczności?
- Czy organizacje społecznościowe są skuteczne w wywieraniu wpływu na praktykę działań tych instytucji?
- Czy społeczność kontroluje swoje własne zasoby i usługi?

Jak zmierzyć zmianę?

w ludziach

- Czy ludzie, ogólnie rzecz biorąc, czują się pewni siebie i są asertywni przy załatwianiu swoich spraw?
- Czy wykazują pewność siebie?

w społeczności

- Jakie grupy i organizacje są w społeczności aktywne?
- Jak lokalni mieszkańcy włączają się w pracę tych grup i organizacji?
- Czy sposób ich funkcjonowania można określić jako otwarty i demokratyczny?
- Czy organizacje społecznościowe mają swoich przedstawicieli w instytucjach zajmujących się planowaniem i wypracowywaniem polityki działań?
- Jaki wpływ mają na decyzje?
- Jakie usługi czy obiekty prowadzone są przez społeczność?
- Jakich usług czy obiektów społeczność jest właścicielem?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- W jaki sposób poznawane są poglądy społeczności?
- Czy wyrażone opinie uwzględniane są w podejmowanych działaniach?
- Jaki jest stosunek usługodawców do społeczności?
- Jakie usługi są zarządzane i świadczone w wyniku bezpośredniego zaangażowania się społeczności?

w zakresie polityki działań

- Czy w polityce podkreśla się znaczenie angażowania społeczności w procesy decyzyjne?

- Czy instytucje przedstawiają powody angażowania społeczności w te procesy?
- Czy stawiają cele i określają wskaźniki rezultatów?

C6. Wspólny majątek: rozwój ekonomiczny społeczności

Istnieje długa tradycja rozwoju ekonomicznego społeczności zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i Irlandii. Firmy społecznościowe zakładane są od połowy lat 70. minionego stulecia, zaś w latach 80. znaczna część środków przeznaczonych na rewitalizację została skierowana na tworzenie miejsc pracy i szkolenia dla tych, którzy byli wykluczeni z rynku pracy. Tendencje takie utrzymują się nadal, zaś ostatnio zostały połączone z innymi działaniami ekonomicznymi prowadzonymi w społecznościach – kampaniami przeciwko ubóstwu oraz na rzecz praw socjalnych. Obecnie istnieje wiele rodzajów organizacji wyrosłych ze społeczności, które stanowią ważną część lokalnych ekonomii – realizują usługi, oferują alternatywne rozwiązania lub zachęcają do korzystania z tego, co jest dostępne. Oto przykłady:

- społeczne fundusze powiernicze,
- firmy społeczne,
- kasy spółdzielcze,
- lokalne systemy wymiany i handlu (Local Exchange Trading Schemes – LETS),
- poradnictwo dla zadłużonych i porady finansowe,
- lokalny fundusz zapomogowy,
- towarzystwa budownictwa społecznego.

W naszej opinii wszystkie te działania przyczyniają się do rozwoju gospodarczego społeczności. Starają się zwiększyć dochody lub ograniczyć koszty, lub też zwiększyć liczbę i zakres aktywów będących pod kontrolą społeczności. Inne inicjatywy, takie jak systemy izolacji domów lub lokalny transport, mogą mieć pozytywne skutki ekologiczne czy społeczne, ale także służą redukcji kosztów. Kluby obiadowe osób starszych to kolejny przykład. Wszystkie takie inicjatywy mogą potencjalnie stać się przedsięwzięciami społeczności. Rozwój ekonomiczny społeczności można

odnieść do wartości rozwoju społeczności – tych, które zwalczają ubóstwo i wykluczenie, które zakładają zmniejszenie nierówności i podziałów.

Elementy rozwoju ekonomicznego społeczności

- Zwiększenie dochodów poszczególnych osób, rodzin i grup: czy ludzie otrzymują wszystkie świadczenia, do jakich są uprawnieni?
- Wypracowywanie umiejętności i kompetencji potrzebnych na rynku pracy: czy prowadzone są działania zwiększające szanse mieszkańców na znalezienie pracy?
- Tworzenie miejsc lub zwiększanie możliwości zdobycia pracy: czy społeczność wpływa na decyzje inwestycyjne instytucji biznesowych lub instytucji rozwoju gospodarczego?
- Czy dostęp do miejsc pracy jest dla wszystkich mieszkańców sprawiedliwy i równy?
- Czy redukuje się koszty życia poszczególnych osób, rodzin i grup?
- Zmniejszenie uzależnienia od gospodarki głównego nurtu: czy społeczność przyciąga fundusze zewnętrzne do projektów, inicjatyw czy obiektów?
- Czy społeczność tworzy wartość dodaną do takich inwestycji poprzez działania wolontariatu?
- Czy lokalne organizacje prowadzą komercyjną wymianę towarów i usług w innych społecznościach?
- Jaka jest jakość i charakter usług publicznych w sferze gospodarczej: centra pracy, usługi związane z zatrudnieniem, agencje rozwoju gospodarczego?
- Utrzymanie majątku społeczności: czy prowadzone są działania mające na celu zatrzymanie majątku w społeczności, np. kasy spółdzielcze lub lokalne spółdzielnie?
- Czy prowadzone są działania zmierzające do zmniejszenia kosztów życia w społeczności?
- Czy społeczność dostarcza towary i świadczy lokalne usługi?
- Czy prowadzona jest działalność gospodarcza kontrolowana przez społeczność, mająca na celu zwiększenie aktywów społeczności (np. firmy lub spółdzielnie należące do społeczności)?
- Czy mieszkańcy mają dostęp do dobrej jakości usług finansowych: kredytów, bankowości, porad dla osób zadłużonych itd.?

Jak zmierzyć zmianę?

w ludziach

- Ile członków społeczności zatrudnionych jest w przedsiębiorstwach prowadzonych przez społeczność?
- Jakiego rodzaju pracę wykonują?
- Jaki jest poziom płac i bezpieczeństwa pracy?
- Czy ludzie otrzymują wszystkie świadczenia socjalne, do jakich są uprawnieni?
- Czy wartość nieodpłatnej, wolontariackiej pracy jest w programach na rzecz społeczności uznawana za konkretny wkład?

w społeczności

- Ile społecznych firm, przedsiębiorstw i innych gospodarczych inicjatyw funkcjonuje w społeczności? Mogą to być spółdzielcze kasy pożyczkowo-oszczędnościowe, spółdzielnie spożywcze, systemy LETS (Local Exchange Trading Schemes)
- Jakie inne ekonomiczne aktywa społeczność posiada na własność?
- Czy istnieją prowadzone/inicjowane przez społeczność systemy zaprojektowane w celu zatrzymania majątku w obrębie społeczności (na przykład zarządzane przez społeczność systemy transportowo-komunikacyjne)?
- Czy społeczność potrafi przyciągnąć do swoich projektów i działań fundusze zewnętrzne?
- Czy społeczność wytwarza towary lub usługi?
- Czy prowadzi wymianę handlową towarów i usług z innymi społecznościami?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- Czy społeczność wywiera wpływ na decyzje inwestycyjne dotyczące zatrudnienia lub inne decyzje gospodarcze? Jeśli tak, to w jaki sposób?
- Czy istnieje możliwość konsultowania się firm ze społecznością?
- Czy istnieją umowy agencyjne lub kontrakty, na podstawie których społeczność świadczy usługi?
- Czy instytucje państwowe informują i zachęcają obywateli do zgłaszania się po wszystkie świadczenia, do jakich są uprawnieni?

- Jakie istnieją inicjatywy wspierające szkolenia oraz wyszukiwanie miejsc pracy dostępnych dla członków społeczności?

w zakresie polityki działań

- Czy realizowana jest polityka ekonomiczna zaprojektowana w celu przyciągnięcia inwestycji do społeczności?
- Czy funkcjonują w społeczności działania systemowe, mające na celu zmniejszenie kosztów życia (np. programy izolacji domów)?

C7. Społeczność opiekuńcza: rozwój społeczny i rozwój usług

Do najważniejszych wyznaczników silnej społeczności lokalnej należą wsparcie oraz opieka, jakie oferuje ona swoim członkom. Wiele uwagi w procesach partycypacji czy wywierania wpływu poświęca się charakterowi oraz jakości świadczenia usług socjalnych. W tym wymiarze przyglądamy się zasadniczo charakterowi oraz zasięgowi takich usług – wspierających czy wręcz podtrzymujących życie ludzi w społecznościach.

Zakres takich usług jest szeroki, a należą do nich:

- informacja i komunikacja,
- usługi oświatowe: formalne, nieformalne oraz świadczone przez społeczność,
- usługi z zakresu opieki zdrowotnej,
- usługi opiekuńcze: dla indywidualnych osób, a także społeczności jako całości,
- poradnictwo i usługi prawne,
- zakupy i usługi handlowe.

Chociaż wiele z wyżej wymienionych usług świadczonych jest przez instytucje samorządowe, nie zawsze jest to normą. Interesują nas także usługi świadczone przez organizacje komercyjne, wolontariat i same społeczności.

Elementy opiekuńczej społeczności

- Jaki jest zakres oraz jakość takich usług?
- Jak przekłada się to na lokalne potrzeby i problemy?
- W jakim stopniu członkowie społeczności angażują się: w planowanie, świadczenie oraz tworzenie usług?

- Czy usługi są dostępne, czy można z nich skorzystać, czy stanowią odpowiedź na zapotrzebowanie?

Jak zmierzyć zmianę?

w ludziach

- W jakim zakresie członkowie społeczności uczestniczą w planowaniu lub świadczeniu usług lub też zachęcają do tego inne organizacje?

w społeczności

- Czy społeczność wykazuje aktywność w świadczeniu usług w tej okolicy? Jeśli tak, to w jaki sposób?
- Jakie lokalne akcje, kampanie są organizowane lub naciski są wywierane w kwestiach rozwoju społecznego?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- Czy zapewniają możliwości oraz wsparcie osobom potrzebującym (np. dla dzieci w wieku przedszkolnym, opiekunów, osób starszych, osób z problemami zdrowia psychicznego, uczących się osób niepełnosprawnych itd.)? Jeśli tak, to w jaki sposób?
- Czy publiczni usługodawcy reagują na opinie użytkowników usług, a także społeczności jako całości?
- W jaki sposób?

w zakresie polityki działań

- W jakim zakresie polityka faktycznie zachęca do otwartego dostępu, zbierania opinii od usługobiorców, lokalnego dialogu, partycypacji i wywierania wpływu?

C8. Społeczność bezpieczna i zdrowa: działania na rzecz środowiska

Bodźcem dla wielu działań społecznych jest istniejące lub wyobrażone zagrożenie zdrowia lub bezpieczeństwa ludzi żyjących w społecznościach. Ważne jest, aby mieć świadomość, że biedne dzielnice nie znajdują się tylko tam, gdzie mieszkają ubodzy ludzie. Są to niemal zawsze najmniej bezpieczne, najmniej zdrowe i najmniej aktywne środowiska, zaś motywacja do radzenia sobie z doświadczanymi przez nie niebezpieczeństwami czy posiadanymi obawami to właśnie motywacja stymulująca ludzi do

wszelkiego działania – od sąsiedzkich patroli poprzez protesty przeciwko zanieczyszczaniu środowiska przez przemysł do zorganizowanej, systematycznej opieki wolontariuszy nad dziećmi po lekcjach.

Elementów bezpiecznej i zdrowej społeczności jest wiele, oto niektóre z nich:

- mieszkalnictwo/ izolacja domów,
- bezpieczne trasy dla pieszych,
- przestrzenie otwarte,
- bezpieczne miejsca zabaw,
- kontrola odpadów i zanieczyszczenia,
- niskie zużycie energii,
- systemy dzielenia się oraz recyklingu,
- komunikacja,
- bezpieczeństwo społeczności.

Elementy bezpiecznej i zdrowej społeczności

- Czy ludzie zasadniczo są zadowoleni ze stanu środowiska naturalnego w swojej społeczności?
- Czy ludzie zasadniczo uważają, że ich społeczność to zdrowe miejsce do życia?
- Czy ludzie są ogólnie zadowoleni z usług transportu publicznego i sieci ścieżek rowerowych oraz tras spacerowych?
- Czy są zachęceni do recyklingu oraz ponownego używania rzeczy?

Jak zmierzyć zmianę?

w ludziach

- W jakim zakresie członkowie społeczności mają świadomość kwestii ekologicznych oraz działań związanych z ochroną środowiska?

w społeczności

- Czy istnieją lokalne systemy recyklingu oraz przeprowadzania remontów?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- Czy funkcjonują odpowiednie programy gospodarki odpadami?

- W jakim zakresie prowadzone są działania właściwej rekultywacji oraz użytkowania terenów?
- Jaki jest stopień zanieczyszczenia powietrza oraz gleby?
- Jaka część domów mieszkalnych posiada właściwą izolację?
- Jaka jest jakość, częstotliwość funkcjonowania oraz koszt korzystania ze środków transportu publicznego?
- Czy istnieją systemy zarządzania ruchem będące odpowiedzią na problemy społeczności?
- Czy istnieje alternatywa dla ruchu samochodowego w postaci ścieżek rowerowych oraz tras dla pieszych?

w zakresie polityki działań

- W jakim stopniu polityka faktycznie zachęca do otwartego dostępu, zbierania opinii od usługobiorców, lokalnego dialogu, partycypacji i wywierania wpływu?

C9. Społeczność kreatywna: rozwój sztuki i kultury

Więzi łączące społeczności bazują w takim samym stopniu na wspólnym doświadczeniu, świętowaniu i kulturze, jak na ekonomii, ekologii czy świadczeniu usług. Częścią wszystkich tradycyjnych kultur i społeczności są wspólne święta religijne lub inne uroczystości wyznaczające zmiany pór roku, wydarzenia historyczne czy znajdujące się w kalendarzu religijnym. Sztuki plastyczne oraz teatr mogą stać się cenną metodą pomagania społecznościom w identyfikowaniu i wyrażaniu ich problemów czy potrzeb. Charakter, różnorodność i siła oddziaływania takich przedsięwzięć mają duże znaczenie dla rozwoju społeczności i dla jakości wspólnego życia. Przyjrzelśmy się szeroko pojętemu terminowi kreatywnej społeczności i włączyliśmy do niego wszelkie formy festynów, ekspresji artystycznej, sporty oraz działania związane z duchowością.

Elementy twórczej społeczności

- poczucie tożsamości, znajomość historii,
- święta różnych kultur,
- uczestnictwo w wydarzeniach sportowych i rekreacyjnych,
- ekspresja artystyczna – prowadząca do rozwoju osobistego i społeczności,
- wolność w sferze kultury i religii.

Jak zmierzyć zmianę?

w ludziach

- Czy ludzie czują związek ze społecznością i tradycją?
- Czy cenią sobie ten związek?

w społeczności

- Czy rozpoznaje się, uznaje i ceni różne kultury i ich święta?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- Czy istnieją dostępne, odpowiadające na zapotrzebowanie usługi zachęcające do uczestnictwa w działaniach sportowych, rekreacyjnych i plastycznych?

w zakresie polityki działań

- Czy odpowiednie polityki uznają znaczenie kreatywności oraz wspólnego świętowania i włączają je do systemu usług?

C10. Społeczność obywatelska: współzrządzenie i postęp

W całej publikacji **ABCD** twierdzimy, że rozwój społeczności nie ma sensu, o ile nie wiąże się z nim zmiana. W czwartym wymiarze empowermentu społeczności chodzi dokładnie o to, jak społeczności potrafią rozwinąć zdolność skutecznego wpływania na zmiany. Jednak kontekst politycznego wyrażenia siebie tak jak jest procesem empowermentu, jest także ważnym elementem jakości życia społeczności. Choć wszyscy zapewne żyjemy w demokracji, gdzie wdrażane działania stanowią produkt rozpoznawalnego procesu politycznego, sposób odczuwania tych procesów jest bardzo różny. Niektóre działania rządu dużo bardziej niż inne angażują społeczeństwa w debatę na ich temat oraz w opracowywanie polityki działań. Podobnie jest w przypadku samorządów, niewybijanych rad/komitetów czy organizacji pozarządowych. Jak wiemy, rozwój społeczności podkreśla wartości takie jak otwartość, dialog, włączanie oraz partycypacja, zaś jakość życia społeczności poprawia się tam, gdzie wartości te znajdują odzwierciedlenie w praktyce.

Elementy społeczności obywatelskiej

- Zachęcanie społeczności do angażowania się we współpracę z przedstawicielami wybranymi w wyborach.

- Zachęcanie do nabywania wiedzy i rozumienia procedur demokratycznych oraz umiejętności wpływania na nie.
- Wspieranie bezpośredniego uczestnictwa społeczności w podejmowaniu decyzji.
- Zachęcanie społeczności do sprawowania kontroli nad usługami oraz obiektami tam, gdzie społeczność sobie tego życzy.
- Zachęcanie organizacji społeczności do wypracowywania otwartych, demokratycznych, inkluzywnych statutów.
- Zachęcanie indywidualnych osób do skutecznego uczestnictwa w działaniach organizacji.

Jak zmierzyć zmianę?

w ludziach

- Czy ludzie w sposób efektywny korzystają z przedstawicieli wyłonionych przez siebie w wyborach?
- Czy są dowody na większą – osobistą i społeczną – zdolność do zmian?

w społeczności

- Czy społeczności wierzą we własne możliwości, czy inwestują w swoją przyszłość?
- Czy istnieje silne przywództwo w społeczności?
- Czy organizacje w społeczności są odpowiedzialne, sprawiedliwe, mają szerokie poparcie?

w zakresie świadczenia lokalnych usług

- Czy wybrani przedstawiciele ponoszą odpowiedzialność za swoje działania przed wyborcami i lepiej z nimi współpracują?
- Czy istnieją silne podstawy do budowania partnerstw w społeczności?
- Czy istnieją oznaki wpływu lokalnego oraz wpływu społeczności?

w zakresie polityki działań

- Czy projektowane działania stanowią odpowiedź na potrzeby?
- Czy rezultaty działań są trwałe, zrównoważone i sprawiedliwe?

C11. Społeczność wzmocniona (empowerment)

Jak przekonujemy w całym naszym podręczniku, rozwój społeczności to proces wzmacniania [empowermentu] społeczności prowadzący do bardziej zadowalającej jakości życia. Omówiliśmy już, co rozumiemy przez empowerment, zbadaliśmy także wymiary jakości życia w społeczności.

Kolejnym ważnym przesłaniem jest znaczenie uznawanych wartości – omówiliśmy kluczowe wartości, na których budować można rozwój społeczności. Uważamy, że ważne jest, aby połączyć takie właśnie wartości z procesem empowermentu i ideą jakości życia w społeczności i nadać im formę trzech ogólnych idei:

- Równowaga i trwałość występują tam, gdzie istnieje stabilna infrastruktura społeczna, gospodarcza, materialna oraz kulturowa, która może długoterminowo odpowiedzieć na potrzeby mieszkańców i promować dobrostan społeczności.
- Dogodne warunki życia są tam, gdzie ludzie są zadowoleni ze swoich warunków życiowych – z tego, gdzie i jak mogą pracować, wypoczywać i bawić się.
- Równość występuje wtedy, gdy ludzie traktowani są uczciwie i sprawiedliwie w kwestiach takich jak zatrudnienie, mieszkalnictwo i dostęp do usług.

Jeśli mielibyśmy zaprezentować jedną, ogólną ideę, zaproponowalibyśmy stwierdzenie, że rozwój społeczności polega na tworzeniu zdrowych społeczności. Zgodnie z definicją Światowej Organizacji Zdrowia zdrowie to „kompletny stan dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego, nie zaś wyłącznie brak choroby lub słabości”. Uważamy, iż cała polityka państwowa, nie tylko sam rozwój społeczności, powinna stanowić odzwierciedlenie tych poglądów i tak kierować zasoby i wysiłki, aby wprowadzić je w życie. Rozwój społeczności ma tu do odegrania szczególną rolę, jak to opisaliśmy w naszej książce.

Nie wypracowaliśmy elementów czy wskaźników na potrzeby powyższych idei, ponieważ jeśli inicjatywy rozwiną się we wszystkich innych opisanych wymiarach, osiągną też postęp w tworzeniu zrównoważonego rozwoju, dogodnych warunków życia oraz sprawiedliwości. Sugerujemy,

aby koncepcje te wykorzystywać jako ramy przydatne przy sprawdzaniu i omawianiu proponowanych lub faktycznych rezultatów działań związanych z rozwojem społeczności. W tym celu można postawić kilka ogólnych pytań, takich jak:

- Czy ludzie zaspokajają swoje podstawowe potrzeby w zakresie jedzenia, mieszkania i ubrania?
- Czy mają możliwość wykonywania satysfakcjonującej pracy i korzystania z udanego wypoczynku?
- Czy cieszą się z własnej tożsamości i mogą ją wyrażać?
- Czy kontrolują własne życie?
- Czy są bezpieczni?
- Czy mają dobre relacje z innymi członkami społeczności?
- Czy traktowani są sprawiedliwie i w sposób uczciwy?
- Czy mają równy dostęp do potrzebnych im usług?
- Czy usługi państwowe i prywatne zapewniają równość szans i jednakowe traktowanie?

D • Programy rozwoju społeczności

D1. Etapy rozwoju społeczności

W tym rozdziale podręcznika zajmiemy się analizą, jak zaplanować wdrażanie oraz ewaluację programów rozwoju społeczności z zastosowaniem modelu ABCD. Proces ten można podzielić na dziewięć kroków.

Przedstawiliśmy je w podrozdziałach od D2 do D9, poniżej zaś znajduje się ich streszczenie:

Krok 1: Rozumienie wartości oraz zasad rozwoju społeczności (D2)

Rozwój społeczności oparty jest na klarownym systemie wartości i zasad, które definiują, gdzie i jak rozwój ten funkcjonuje, oraz odróżniają go od innych rodzajów społecznej aktywności. Pierwszy krok polega na docenieniu zasadniczych wartości oraz ich znaczenia dla konkretnego kontekstu działań praktycznych.

Krok 2: Badanie kluczowych komponentów rozwoju społeczności (D3)

Realizowanie rozwoju społeczności wymaga, aby zaangażowane w cały proces osoby wiedziały dokładnie, jakie mają do swojej dyspozycji zasoby, w jaki sposób zasoby te mogą zwiększyć i zainwestować w proces zmiany. Muszą też wiedzieć, jakiego rodzaju zmiany są potrzebne. Oznacza to, że pomyśły na wkład, proces, efekt oraz rezultat, a także ich wzajemne związki, trzeba przebadać i zrozumieć. A to już kolejny krok.

Krok 3: Zrozumienie modelu ABCD (D4)

Model przedstawiono jako diagram. Określa on potrzebę uwzględnienia wkładów, procesów, efektów oraz rezultatów, a także prezentuje relacje pomiędzy wartościami a kontekstem/tłem praktyki rozwoju społeczności. W ten sposób model ten odzwierciedla kluczowe cele rozwoju społeczno-

ści – empowerment społeczności i poprawę jakości życia w społeczności. Krok trzeci polega na zrozumieniu samego modelu.

Krok 4: Określenie uczestników procesu i współpraca z nimi (D5)

Uczestnicy procesu to osoby lub organizacje zainteresowane działaniem lub posiadające zdolność wywierania wpływu na jego kierunek i rezultaty. W rozwoju społeczności kluczowym uczestnikiem jest sama społeczność, ale należy brać pod uwagę i angażować wielu innych uczestników, jeśli chcemy, aby rezultaty stanowiły odpowiedź na potrzeby społeczności. Bardzo ważne jest, aby przeanalizować, kto jest zaangażowany, co strony mogą wnieść do procesu, czego oczekują i czy będą raczej pomagać, czy przeszkadzać w jego realizacji. Podejście rozwoju społeczności nie zawsze znajduje zrozumienie u wszystkich jego uczestników. Ważne jest, aby umieć wyjaśnić oraz zbadać głębiej jego wartości.

Krok 5: Nakreślenie wizji i zdefiniowanie rezultatów (D6)

Krok ten oznacza włączenie uczestników procesu w negocjacje na temat tego, co przez daną inicjatywę staramy się osiągnąć i jak zamierzamy to uczynić. Jest bardzo ważne, aby ogólny kierunek oraz cel działania były jasne, zanim podjęte zostaną bardziej konkretne decyzje dotyczące zasobów i metod interwencji. Dlatego nacisk kładzie się na potrzeby. Potrzeby oraz problemy odczuwane i zgłaszane przez społeczność mają jako czynnik zasadnicze znaczenie.

Realizacja wspólnej wizji jest ważna, ale musi się ona przekładać na bardziej konkretnie określone rezultaty, w odniesieniu do których można oceniać poziom realizacji działań. Są to zadania kroku piątego.

Krok 6: Wymiary, elementy i wskaźniki (D7)

Krok ten to serce projektowania roboczych ram do planowania, wykonywania i czerpania nauki z działań z zakresu rozwoju społeczności. Wiąże się z nim określenie, w jaki sposób dana inicjatywa zamierza wzmocnić społeczność oraz jak podniesie jakość życia w społeczności, poprzez zdefiniowanie i uzgodnienie kluczowych, wymaganych wymiarów, elementów, mierników i wskaźników. (Kwestie te omówiliśmy szczegółowo w rozdziale D).

Krok 7: Dokonywanie zmian (D8)

Gdy poznamy już wymiary i elementy, które określają dokładny charakter pracy, jaką zamierzamy podjąć w celu osiągnięcia planowanych rezultatów, musimy określić, jaki dokładnie wkład będzie do tego wymagany, kto go wniesie, jakie procesy czy metody pracy będziemy stosować oraz jakie dokładnie będą jej efekty. Krok 7 skupia się na zadaniach praktycznych oraz zasobach, jakie są potrzebne, aby je podjąć.

Krok 8: Zbieranie informacji i mierzenie zmian (D9)

Po jasnym zaprezentowaniu, na czym polega dana inicjatywa i co zamierzamy dzięki niej osiągnąć, określamy, jakie dane będą nam potrzebne do pokazania, czy, a jeśli tak, to jaka zmiana zachodzi. Oznacza to konieczność przemyślenia, jakie informacje będą potrzebne, jak i kiedy będą pozyskiwane.

Krok 9: Czerpanie nauki ze zmian (D9)

Powiedzieliśmy już, że w ewaluacji chodzi przede wszystkim o uczenie się na doświadczeniach. W podrozdziale D9 przyglądamy się ostatniemu krokowi, czyli temu, jak zebraną informację zastosować do identyfikowania problemów, nad którymi należy się pochylić, oraz jak świętować sukcesy.

Przegląd – w kilku słowach o rozwoju społeczności

Rozwój społeczności to działanie o charakterze cyklicznym i ciągłym, dla tego też w czasie trwania danej inicjatywy należałoby kilkakrotnie wracać do kluczowych kroków. Przydatne zatem będzie dokonanie streszczenia kluczowych elementów całego cyklu.

Ważne jest, aby potraktować trzy pierwsze kroki przedstawione powyżej jako określenie warunków wstępnych, które pozwolą zrealizować cały cykl kroków w sposób świadomy. Oznacza to, że bez właściwego zrozumienia wartości i części składowych rozwoju społeczności, a także zrozumienia modelu **ABCD**, na którym opiera się opisany tu cykl, skuteczna praktyka nie będzie możliwa. Przyjmując, że takie zrozumienie istnieje, cykl rozpoczyna się od określenia kluczowych stron zaangażowanych w zdefiniowanie wspólnej wizji lub kierunku, w odniesieniu do odczuwanych potrzeb. Wizja ta powinna zostać zrozumiana, przedyskutowana i uwspólniona przez wszystkich uczestników inicjatywy. Można następ-

nie przejść do wyznaczenia spodziewanych rezultatów danej inicjatywy rozwojowej. Przy takim zrozumieniu wizji i rezultatów możemy następnie zająć się powiązaniem ich w sposób klarowny z wartościami i celami rozwoju społeczności. W ten sposób wizja wiąże wymiary i elementy empowermentu społeczności z poprawą jakości życia w tej społeczności. Następnie określa się konkretne wkłady, które będą dokonywane, procesy oraz uzyskiwane efekty. Należy wtedy ustalić sposób pozyskiwania informacji w celu mierzenia postępów i zmiany. Wreszcie trzeba zająć się określeniem, jaka z tego płynie nauka, i uzyskane odpowiedzi włączyć w ciągły proces rozwoju.

Definicje kluczowych pojęć

Ponieważ pojęcia te stosowane są w niniejszym dziale bardzo często, ważne jest, aby wiedzieć, co rozumiemy przez: wkład, proces, efekt i rezultat [pełnie określenia te są omówione w podrozdziale D3].

- Wkłady (*inputs*) oznaczają materialne zasoby w postaci grantów, pomieszczeń i wyposażenia. Są to także zasoby ludzkie – energia, motywacja, czas i zaangażowanie poszczególnych osób. Może mniej oczywiste jest, że zaliczamy tu także politykę działań rządu i innych instytucji, które lokują i określają zakres prac – kwestie te mają równorzędne znaczenie. Wszystkie te wkłady odnaleźć można w obrębie społeczności oraz w organizacjach, które pracują w nich lub z nimi.
- Procesy (*processes*) w rozwoju społeczności to sposoby, w jakie wykorzystywane są wkłady, by doprowadzić do osiągnięcia efektów. Możemy tu wymienić: rozwój indywidualnych i organizacyjnych możliwości, zapewnianie poradnictwa i wsparcia, zachęcanie do refleksji i planowania, ocenianie stosunków władzy i pomoc w kreowaniu myślenia strategicznego. W modelu ABCD procesy te zostały podsumowane jako empowerment społeczności.
- Efekty (*outputs*) to specyficzne produkty danych procesów, takie jak: organizacje społeczności z dostępem do informacji

i zasobów finansowych, lepsze umiejętności medialne, zasoby w zakresie opieki nad dziećmi, takie jak lokalny żłobek. Osiągnięcie zakładanych efektów jest kontrolowane przez instytucje/osoby, które realizują konkretne działania. Jednak efekty te nie są celem samym w sobie. Są środkiem do uzyskania zmian, które stanowią realizację wizji lepszej jakości życia w społeczności. Nazywamy je rezultatami.

- **Rezultaty** (*outcomes*) to wyniki, które chcieliśmy osiągnąć przez realizację zamierzonych procesów oraz uzyskanie konkretnych efektów, np. większe wsparcie grantowe dla organizacji działających w społeczności, bardziej wpływowe organizacje społecznościowe, bezpieczniejsza społeczność. Rezultaty nie są całkowicie kontrolowane przez instytucje/osoby realizujące działania, ponieważ zależą także od działań innych. Ich osiągnięcie umożliwia realizację wizji zmiany, jaką określiła dana społeczność.

Cykl wkład – proces – efekt – rezultat może funkcjonować jako cykl krótko- lub długoterminowy. Rezultat jednego cyklu staje się wkładem w nową już sytuację i cały cykl się powtarza. Zrozumienie tych kwestii i relacji ma zasadnicze znaczenie dla zrozumienia, jak działa rozwój społeczności.

D2. Wartości

U podstaw teorii i praktyki rozwoju społeczności zawsze znajdował się zbiór określonych wartości i zasad. Taki fundament wartości jest ważny, gdy określamy ludzi i miejsca, na których skupi się cały wysiłek, sposób pracy z ludźmi oraz zamierzone rezultaty. Wartości rozwoju społeczności można rozpatrywać w trzech szerokich aspektach: jakim sprawom stawia wyzwanie, jakie idee promuje oraz jak wpływa na sposób myślenia.

Rozwój społeczności stawia wyzwanie wykluczeniu

Rozwój społeczności ma na celu zwalczanie wykluczenia społecznego, ubóstwa, niekorzystnego traktowania i dyskryminacji, dlatego nie należy go traktować jako podejścia uniwersalnego. Pogląd ten bazuje na uznaniu,

że niektórzy ludzie, grupy i społeczności zostali wykluczeni z dostępu do społecznych, ekonomicznych i politycznych możliwości z powodu braku pieniędzy, poprzez ucisk kulturowy, przeszkody natury fizycznej lub uprzedzenia. Rozwój społeczności zajmuje się grupami i społecznościami, które zostały wykluczone z powodu jednej lub więcej z powyższych przyczyn, zaś jego rola polega na pracy z takimi grupami w celu osiągnięcia zmiany.

Rozwój społeczności promuje społeczną inkluzję. Podkreśla potrzebę zajmowania się skutkami ubóstwa, zaniedbania i dyskryminacji oraz promuje zaangażowanie i partycypację społeczności. Społeczną inkluzję można promować poprzez działania polegające na zapewnianiu wsparcia w wypracowywaniu indywidualnych zdolności oraz budowaniu potencjału potrzebnego do generowania społecznej, gospodarczej i demokratycznej aktywności oraz możliwości. Dlatego właśnie osiągnięcie społecznej inkluzji stanowi aktywny proces zakładający uczestnictwo ludzi. Nie jest to coś, co można ludziom dać – musi to być wykonywane z nimi, ich rękoma. Jest to zakładający uczestnictwo, dynamiczny proces polegający na nauce, działaniu i refleksji.

Rozwój społeczności promuje silne społeczności

Drugi zbiór wartości dotyczy sposobu, w jaki zmiana jest rozumiana. Rozwój społeczności odzwierciedla i promuje szereg idei. Należą do nich:

- Pełne obywatelstwo. Wiele grup skutecznie pozbawianych jest możliwości działania lub praw z powodu braku możliwości uczestniczenia w procesach decyzyjnych lub tego, że decydenci nie słyszą słów osób wykluczonych lub na nie nie reagują. Idea pełnego czy też aktywnego obywatelstwa uznaje, że zdrowie społeczności, także społeczeństwa jako całości, poprawia się, gdy ludzie są motywowani i zdolni do uczestniczenia w zaspokajaniu swoich potrzeb. Aktywne obywatelstwo nie bazuje na pomyśle spełniania dobrych uczynków czy życzliwej filantropii, lecz na idei wzajemności jako spoiwie wiążącym ludzi, stanowiącym podbudowę samej idei społeczeństwa. Wspólną odpowiedzialność w konkretnych, praktycznych działaniach można odnaleźć

we wszystkich wymiarach życia społeczności: polityce, sporcie i wypoczynku, pomocy społecznej, sztuce i kulturze, religii, ekologii, zdrowiu, rozwoju ekonomicznym. W swojej optymalnej formie taka wspólnota oznacza uczestnictwo ponad podziałami rasowymi, wynikającymi z różnic wieku, płci czy niepełnosprawności.

- Wspólne działania prowadzone przez społeczność. Wprowadzenie zmian zależy od budowania solidarności i wsparcia poprzez podkreślanie tego, co w indywidualnych problemach jest wspólne, oraz od zdolności ludzi do podjęcia wspólnej pracy we wspólnym interesie. Organizator społeczności lokalnych wspiera rozwój społecznego przywództwa i zachęca do budowania wspólnego, odpowiedzialnego podejścia do problemów. Wspólne działania w społecznościach oznacza akcje prowadzone na małą i na dużą skalę, mające na celu zaspokajanie lokalnych potrzeb oraz działania lobbowania na rzecz zmiany.
- Demokracja uczestnicząca. Powszechne, aktywne uczestnictwo w sferze publicznej jest dobre samo w sobie, sprawdza się również jako środek do osiągnięcia najlepszej jakości i skuteczności w administrowaniu usługami publicznymi. Podejście oparte na partycypacji prowadzi do lepszego zrozumienia potrzeb, do świadomości, kto korzysta, a kto jest wykluczony z korzystania z usług, pomaga wypracować lepsze sposoby adresowania rzadkich zasobów. Prowadzi do wypracowania innowacyjnych sposobów zaspokajania potrzeb, takich jak porozumienia partnerskie, dzięki którym społeczności mogą rozwijać usługi, administrować nimi i z nich korzystać.
- Empowerment. Większość form wykluczenia opiera się na braku władzy i wpływu, a narzucane rozwiązania w najlepszym przypadku mają charakter paternalistyczny, w najgorszym zaś stanowią formę ucisku. Rozwój społeczności jest bardzo zaangażowany w kwestię empowermentu, w zachęcanie społeczności oraz grup, by uczyły się, jak funkcjonują relacje

władzy, oraz by wypracowywały własne możliwości radzenia sobie z problemami.

- Nauka poprzez rozwiązywanie problemów. Jest to kluczowe podejście do sprawy empowermentu. Rozwój społeczności opiera się na założeniu, że ludzie uczą się dzięki doświadczeniu zdobywanemu przy rozwiązywaniu własnych problemów. Celem jest zatem zachęcanie ludzi, aby zastanawiali się nad przyczynami problemów, pracowali nad nimi oraz uczyli się z rezultatów. Podobnie idea uczenia się przez całe życie zakłada, iż rozumienie potrzeb oraz nabywanie nowych umiejętności jest procesem ciągłym. Zmiany technologiczne, społeczne, gospodarcze, środowiskowe i inne wymagają nowych umiejętności i zrozumienia. Dlatego też permanentne uczenie się ma praktyczne, funkcjonalne znaczenie dla możliwości znalezienia zatrudnienia przez poszczególne osoby oraz dla potrzeb rynku pracy i krajowej gospodarki. Jest to także źródło osobistego spełnienia, sukcesu i samorealizacji, a przez to stanowi podstawę do budowania silnych społeczności.
- Działania prewencyjne. Wiele ze świadczonych usług państwowych jest odpowiedzią na istniejące już problemy. Chociaż rozwój społeczności zdaje sobie sprawę, iż jest to ważne, podejmuje jednocześnie próbę określania przyczyn problemów i to nimi stara się zajmować zamiast ich przejawami. Silne społeczności dysponują zdolnością identyfikowania potencjalnych problemów i podejmowania działań prewencyjnych.
- Współpraca. Rozwój społeczności zakłada współpracę pomiędzy grupami interesów, rządem/samorządem i obywatelami. Niektóre podejścia do pracy w społecznościach podkreślają tylko kwestię samopomocy: są sprawy, które ludzie mogą rozwiązywać sami we własnym interesie. Inne starają się doprowadzić do bezpośredniej konfrontacji z organami sprawującymi władzę. Żaden z tych sposobów nie prowadzi do partnerstwa. Natomiast rozwój społeczności dba właśnie o rozwój współpracy. Co prawda

społeczności są czasami zmuszone do zajmowania pozycji konfrontacyjnych, aby jakieś kwestie ujrzały światło dzienne. Gdy się to stanie, zazwyczaj w interesie zarówno społeczności, jak i decydentów jest opracowanie i wdrożenie rozwiązania danego problemu. Podobnie wiele inicjatyw, które zaczęły się jako forma samopomocy, trafia w końcu do instytucji państwowych, gdzie poszukuje funduszy czy innych form wsparcia. W ten sposób ta czy inna forma współpracy staje się niemal nieunikniona. Ważne jest, aby zrozumieć, na czym polegają silne i słabe strony społeczności (i innych współpracujących uczestników) w przypadku wejścia w taką relację.

Rozwój społeczności wpływa na politykę

Rozwój społeczności stara się identyfikować i określać ważne dla społeczeństwa problemy, a także wywierać wpływ na politykę państwową w odniesieniu do tych właśnie kwestii. Jego szczególna rola polega na znajdowaniu związków pomiędzy problemami doświadczanymi przez poszczególne osoby a kwestiami publicznymi. Czyniąc to, rozwój społeczny odzwierciedla wszelkie omawiane wcześniej wartości, ale stara się robić to w taki sposób, aby wywierać wpływ na formułowanie polityki.

D3. Badanie kluczowych elementów rozwoju społeczności: wkładów, procesów, efektów i rezultatów

Wkłady

Wkłady oznaczają cały szereg zasobów będących w dyspozycji programu rozwoju społeczności. Są to narzędzia oraz składniki, które umożliwiają rozwój społeczności. W modelu ABCD czynimy rozróżnienie między wkładami, które są wnoszone przez społeczności, a tymi, które wnoszą instytucje zewnętrzne.

Jest bardzo ważne, aby społeczności i instytucje poznały szeroki zakres wkładów, jakie mają znaczenie dla procesu rozwoju społeczności. Niektóre wkłady mogą być już dostępne w samych społecznościach. Inne zostaną wniesione przez instytucje wspierające ich rozwój. Jeszcze inne mogą nie być dostępne od ręki, ale przy pewnym wysiłku można je pozyskać.

Kwestią zasadniczą jest świadomość, że wkłady to nie tylko środki finansowe kontrolowane przez głównego grantodawcę. Podejście takie osłabia i marginalizuje wkład, jaki mogą wносить społeczności oraz inni partnerzy zazwyczaj w postaci zaangażowania wolontariuszy. Skupienie się wyłącznie na finansach oznacza ignorowanie ważnych procesów rozwoju społeczności, niedostrzeganie, iż cały szereg uczestników działań dokonuje wkładu w uzyskanie szerzej pojętych rezultatów.

Wkłady mogą nie być dostępne w formie, która jest najbardziej potrzebna na danym etapie procesu rozwoju społeczności. Na przykład wkład społeczności w postaci czasu może być zagrożony przez wewnętrzne konflikty, a instytucja wspierająca może nagle skierować swoją uwagę tam, gdzie wybuchł jakiś nagły kryzys. Dlatego też maksymalizacja wartości wkładów i zarządzanie nimi stanowią bardzo ważne zadanie rozwoju społeczności. Z tego właśnie powodu po ostatnim monitoringu oświaty w Szkocji sformułowano wniosek, że „identyfikowanie i zabezpieczanie inwestycji w uczenie się społeczności”, czy – mówiąc inaczej – zarządzanie wkładami stanowi jedno z kluczowych zadań edukacji społeczności.

Wkłady pozyskane od społeczności

Jak już zauważyliśmy, społeczności dokonują ogromnego wkładu w proces własnego rozwoju: bez niego sama idea rozwoju społeczności byłaby pełna sprzeczności. Członkowie społeczności nie są jedynie użytkownikami, którzy mają być zaangażowani w programy i projekty. Mają oni do zaoferowania całą gamę wkładów i zasobów, które można wbudować w programy rozwojowe, czy to związane z rewitalizacją, zdrowiem, czy mieszkalnictwem. Wkłady te jest nazywany czasami kapitałem społecznym – są to zdolności i kompetencje, energia, możliwości organizacyjne oraz zaangażowanie. W sytuacji idealnej to społeczności powinny iść na czele i wskazywać, co ma się zdarzyć i jak na się to dokonać. Uzyskanie tego powinno stanowić nadrzędny cel wszystkich programów rozwoju społeczności. Niektóre z głównych wkładów, jakie mają swoje źródło w społecznościach, wskazano i przedstawiono w poniższym zestawieniu.

Wkłady społeczności

Wkład	Problemy
Ludzie	Wszystkie społeczności zbudowane są z ludzi. Kim oni są, co ich martwi, jakie czynniki jednoczą ich lub dzielą?
Czas, motywacja i energia	Ludzie w społecznościach gotowi są poświęcić ogromną ilość tych bezcennych zasobów w celu wypracowania zmian w społeczności, pod warunkiem że zmiana dotyczyć będzie obszarów, które ich pasjonują. Zaangażują się w prace, które według nich przyniosą rzeczywiste rezultaty, i tam, gdzie, jak sądzą, ich wysiłek znajdzie uznanie w oczach społeczności.
Umiejętności, wiedza i zrozumienie	Ludzie, ponieważ żyją w danej społeczności, wnoszą szeroką, nieporównywalną z wiadomościami innych wiedzę na temat swoich lokalnych problemów, zasobów i relacji, bez których żaden program rozwoju społeczności nie ma szans na sukces. Z własnego doświadczenia często wiedzą, co najprawdopodobniej zadziała, a co się nie sprawdzi. To oni będą także wiedzieć, jak najlepiej włączyć się w działania grup. Wkłady tego rodzaju mają znaczenie zasadnicze.
Zaufanie	Budowanie wysokiego poziomu zaufania w społecznościach oraz pomiędzy społecznościami czy instytucjami ma bardzo duże znaczenie – jest to fundament, bez którego żaden program zakładający zmiany się nie powiedzie.
Aktywa społeczności	Charakter oraz rola grup i organizacji w społecznościach określa ich wkład. Ci, którzy mają zasoby, będą ważnymi uczestnikami procesów. W niektórych przypadkach ich wkład może być całkiem spory. Na przykład sektor ekonomii społecznej, organizacje społecznościowe, lokalne projekty i inne działania non profit to obecnie ważny pracodawca na wielu przemysłowych obszarach.
Sieci	Społeczności stanowią w pewnym sensie sumę relacji interpersonalnych i pomiędzy grupami. W dobrze funkcjonującej społeczności relacje te będą ugruntowane i sprawne, stanowiąc zasadniczą część systemu funkcjonowania społeczności.
Liderzy	Czasami pojawia się pogląd, że społeczności nie mają przywództwa, zaś programy budowania kompetencji zmierzają do zaradzenia temu brakowi. Zdarza się oczywiście, iż takie analizy są właściwe, ale wcale tak być nie musi. Idea przywództwa czasami po prostu nie pasuje do społecznych idei inkluzji i szerokiego uczestnictwa. Z drugiej strony liderzy są potrzebni, aby realizować powyższe idee, są też potrzebni, jeśli społeczności mają w pełnym wymiarze zaangażować się w proces zmian.

Wkłady innych uczestników procesu

Zasadnicza część zadań rozwoju społeczności polega na identyfikacji wkładów, jakie są dostępne od zaraz, oraz tych, do których można do-
trzeć w celu maksymalizacji wartości i skuteczności podejmowanych
działań. Uczestnicy procesu pracujący ze społecznością mogą dokonać
wielu wkładów, mogą też pomóc w uzyskaniu dostępu do innych zasobów
i wkładów z zewnątrz.

Wkład	Problemy
Polityka i ramy strategiczne	Zazwyczaj zaangażowanie instytucji publicznych w działania w społeczności stanowi element jakiejś polityki czy strategii. Mogą to być działania systemowe związane z rozwojem społeczności, służbą zdrowia, mieszkalnictwem, opieką socjalną lub innymi sprawami, które mają wpływ na społeczność. Partnerstwa działają podobnie, chociaż partnerzy mogą prezentować różne interesy czy priorytety. Z punktu widzenia rozwoju społeczności kwestią zasadniczą jest to, w jakim zakresie działania systemowe odzwierciedlają zasady rozwoju społeczności i jak są wdrażane. Działania systemowe oraz strategie można badać pod kątem tego, czy potencjalnie przyczyniają się do wzrostu empowermentu społeczności.
Zasoby materialne	Znajdowanie funduszy na nowe pomieszczenia lub na poprawę jakości świadczonych usług jest ważne, ale zawsze należy zadać sobie pytanie, skąd pochodzą pieniądze, jakie postawiono warunki, jakie zmiany mają te pieniądze spowodować, kto kontroluje ich podział.
Koordinacja i partnerstwo	Podejście partnerskie obecnie stanowi praktycznie standard w obszarze rozwoju społeczności. Ale jak partnerstwo odnosi się do działań tych społeczności, które postanowią nie angażować się bezpośrednio? Jak partnerstwa postrzegają rozwój społeczności i uczestnictwo społeczności? Czyje przekonania są wiodące i jak będą wykorzystywane zróżnicowane zasoby dostępne partnerom?
Wiedza, wsparcie, szkolenie	Instytucje publiczne często oferują znaczny wkład w rozwój społeczności w postaci informacji, doradztwa, dostępu do technologii i sprzętu, dostępu do szkoleń i wsparcia.
Ludzie	Podobnie jak w społecznościach, także w wielu instytucjach można znaleźć osoby, których praca wymaga lub pozwala im na dokonywanie wkładu w postaci czasu, energii i zaangażowania w proces rozwoju społeczności. Osoby takie mają do zaoferowania kontakty, informacje, zachętę, krytyczne spojrzenie i porady.

Wkłady zewnętrzne

Niektórzy uczestnicy procesu będą zaangażowani w konkretne projekty czy programy w większym stopniu niż inni. Ważne jest, aby nie zakładać, że dokonywany przez nich wkład jest z tego powodu ważniejszy. Niektóre wkłady mogą napływać ze źródeł niezwiązanych bezpośrednio z lokalnymi wydarzeniami, a osoby, które są w ich posiadaniu trudno uznać za uczestników procesu. Przykładem są urzędnicy, którzy zajmują się opracowywaniem rozwiązań systemowych i wywierają duży wpływ na działania na poziomie lokalnym, często bez świadomości skutków przyjętych przez siebie rozwiązań. Podobnie duże znaczenie i wpływ mają np. ogólne zmiany w ustawodawstwie w zakresie statusu organizacji dobroczynnych czy praktyki opieki nad dziećmi. Warto więc pamiętać, że choć niektóre wkłady są jakby poza kontrolą i nie da się ich przewidzieć, zrozumienie ich wpływu jest bardzo ważne przy planowaniu i ewaluacji.

Procesy (*processes*)

Procesy definiuje się jako działania, wydarzenia, które muszą mieć miejsce, aby wkłady przyniosły pożądane efekty i rezultaty. Model **ABCD** określa empowerment społeczności jako centralny element rozwoju społeczności. Jego osiągnięcie jest wynikiem procesów: rozwoju osobistego, pozytywnego działania, organizacji społeczności oraz korzystania z władzy. Pracownicy oraz instytucje zajmujące się rozwojem społeczności dużą wagę przykładają do budowania kompetencji społeczności, podnoszenia poziomu umiejętności, wiedzy i pewności siebie poszczególnych członków społeczności. Działania takie można zaplanować, ocenić i poprawić. W Scottish Community Development Centre opracowano w tym celu model ramowy pod nazwą Nauka, Ewaluacja, Planowanie [Learning Evaluation and Planning (**LEAP**)], który czerpie z pomysłów związanych z modelem **ABCD**.

Efekty (*outputs*)

Efekty to bezpośrednie produkty procesu rozwoju społeczności. Są to konkretne działania, które można zaplanować z wykorzystaniem dostępnych wkładów, jak np. organizacja konferencji w społeczności, otwarcie punktu informacyjnego, przeprowadzenie badania społeczności, poprowadzenie szkolenia, założenie pozalekcyjnego klubu-światlicy. Działania te są za-

zwyczaj kontrolowane przez jakieś osoby, instytucje lub grupy, które je realizują i wspierają. Powstały, ponieważ uznano, że mogą prowadzić do dalszych zmian. Można je zmierzyć ilościowo (np. liczba miejsc dostępnych w klubie, w którym odbywają się zajęcia po lekcjach) lub pod kątem jakości (np. zapewnienie bezpiecznego środowiska dzieciom w czasie pozaszkolnym).

Jednym z poważniejszych defektów rozwoju społeczności jest tendencja do prowadzenia planowania i ewaluacji jedynie z uwzględnieniem efektów – tak, jakby były one celem samym w sobie. Wiedza o tym, jakie chcemy osiągnąć efekty, zapewnienie odpowiednich wkładów oraz zbieranie dowodów, że efekty zostały osiągnięte – wszystko to ma bardzo duże znaczenie, ale nie jest wystarczające. Musimy wiedzieć, jakie zmiany wprowadzą te efekty oraz jaki wpływ będą miały na problemy, którymi postanowiliśmy się zająć.

Rezultaty (*outcomes*)

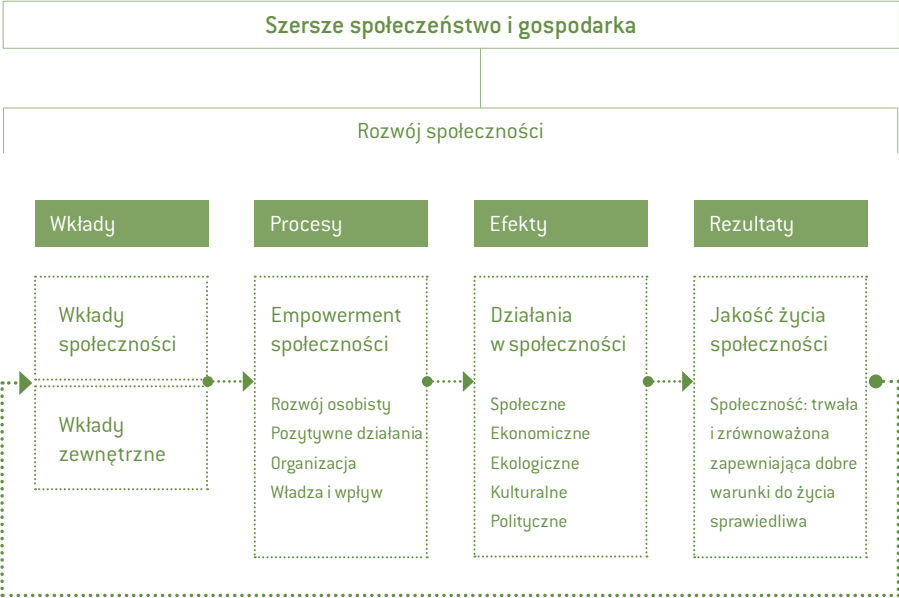
Rezultaty to szersze konsekwencje efektów takich, jak te opisane wcześniej. Na przykład badanie społeczności dostarcza informacji, które umożliwią mieszkańcom okolicy lepsze zdefiniowanie problemów i przedyskutowanie realnych rozwiązań; usługi informacyjne pomogą ludziom dochodzić własnych praw i poprawić jakość życia. Takie rezultaty są pożądane, ale nie podlegają całkowitej kontroli poszczególnych osób, instytucji czy grup, które starają się je uzyskać. Ich osiągnięcie zależy często od ludzi i instytucji, nad którymi bezpośredni uczestnicy procesu nie mają kontroli. Zatem klub oferujący zajęcia po szkole może starać się podnieść samoocenę uczęszczających do niego dzieci, ale to, czy lepsza samoocena faktycznie zostanie wypracowana, stanowi produkt oddziaływania raczej szerszej gamy czynników – indywidualnych, rodzinnych – nie zaś tylko samego uczęszczania na zajęcia do świetlicy.

Podobnie jak efekty, rezultaty można zarówno zmierzyć (np.: więcej rodziców podejmuje pracę dzięki powstaniu miejsca opieki nad dziećmi), jak i określić jakościowo (np. zwiększenie poczucia własnej godności u dzieci, które uczęszczają do klubu).

Bardzo ważna jest relacja rezultatów do procesu rozwoju społeczności – bo rezultaty, do jakich dąży ten proces, są niemal zawsze szersze niż efekty, które może skontrolować i na nie wpływać.

Podsumowując, rozwój społeczności w dużym stopniu zajmuje się rezultatami o szerszym oddziaływaniu, których nie może skontrolować. Ważne jest, aby zrozumieć związek pomiędzy efektami, na które może wpływać, a szerzej pojętymi rezultatami. Planowanie, ewaluacja i uczenie się zależą od naszej zdolności pozyskiwania właściwych informacji oraz od zdolności oceniania, w jakim zakresie działania związane z rozwojem społeczności faktycznie doprowadziły do uzyskania szeroko zakrojonych rezultatów, do których dążono.

D4. Model ABCD



Zrozumienie modelu ABCD

Model ABCD ilustruje to, że rozwój społeczności funkcjonuje w szerszym społecznym, gospodarczym i politycznym kontekście. Polega na umieszczaniu wkładów – wewnętrznych i zewnętrznych – zgodnie ze schematem omówionym w podrozdziale D3. Zakłada, że empowerment społeczności stanowi zasadniczy element jej rozwoju i że prowadzi do efektów mających wpływ na zmiany w kwestiach społecznych, ochrony środowiska,

gospodarczych, kulturowych oraz politycznych. Zmiany te z kolei prowadzą do rezultatów w postaci podwyższonej jakości życia w społeczności. Celem jest wykreowanie społeczności, które są trwałe i zrównoważone, oferują godne i sprawiedliwe warunki życia.

Zmiany w jakości życia wpływają na charakter społeczności oraz wkłady pochodzące z zewnątrz, nadając całemu procesowi charakter cykliczny, tak jak przedstawiają to strzałki.

Chcąc omówić te kwestie bardziej szczegółowo, należy dodać kilka kolejnych punktów. Przede wszystkim ważne jest, aby pamiętać wciąż o tym, że rozwój społeczności może odnosić się do społeczności związanych z miejscem, takich jak sąsiedztwa, dzielnice mieszkaniowe czy wsie, do społeczności o wspólnej tożsamości, których członkowie posiadają wspólną kulturę lub przekonania, lub do społeczności złączonych wspólnotą interesów, jak beneficjenci konkretnej usługi.

Widać, iż rozwój społeczności działa w szerszym społecznym kontekście i dlatego musi go rozpoznawać i odpowiadać na jego wpływ: społeczny, ekonomiczny, technologiczny, kulturowy czy polityczny. Na przykład kryzys gospodarczy, zmiana rządu lub zmiany w sferze wartości kulturowych dotyczących rodziny – wszystko to może mieć znaczenie dla pracy przy organizowaniu społeczności. Oczywiście rozwój społeczności funkcjonuje także w kontekście lokalnym. Na przykład seria nakładających się na siebie programów rewitalizacji czy projektów związanych ze służbą zdrowia w danej dzielnicy wywrze wpływ na proces rozwoju społeczności, podobnie jak np. lokalne przejawy rasizmu.

Przyglądając się wkładom w proces rozwoju społeczności, widzimy wśród nich wkłady samej społeczności – jak ludzka energia i motywacja, sieci i relacje międzyludzkie, a także własne aktywa, oraz wkłady pochodzące spoza społeczności, które mogą pomóc w sprawach lokalnych. Zaliczamy do nich granty, dostęp do zasobów, działania systemowe, strategie wpływające na daną społeczność. Oba rodzaje inwestycji omówiliśmy w podrozdziale D3. Należałoby odnotować, że wkłady mogą mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki.

Wracając do procesu, zauważmy, że model pokazuje, iż rozwój społeczności zawiera w sobie cel, którym jest empowerment społeczności. Proces empowermentu można opisać jako sposób, w który wkłady są wykorzystywane w celu wykształcenia w społeczności zdolności do osiągnięcia

zmiany. Choć proces ten jest bardzo ważny, trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że wzmocniona społeczność jest także jego rezultatem.

Empowerment społeczności składa się z czterech składowych czy też wymiarów. Oto one: empowerment osobisty, pozytywne działanie, organizacja społeczności oraz partycypacja i zaangażowanie. Każdy z tych elementów opisano w podrozdziałach od c1 do c4.

Proces rozwoju społeczności cechują zaplanowane efekty, które można osiągnąć i oszacować w sposób bezpośredni. Efektami tymi mogą być konkretne działania, które mają związek z problemami ekonomicznymi, społecznymi, ekologicznymi, kulturowymi czy politycznymi w społecznościach. [Działanie w ramach rozwoju społeczności dotyka tych wszystkich sfer – opisaliśmy je szczegółowo w podrozdziałach od c6 do c10]. Efekty wybiera się i projektuje z zamiarem uzyskania konkretnych rezultatów, które z kolei odzwierciedlają ogólną wizję zmiany, wskazaną przez uczestników procesu jako cel.

Rezultaty to szersze konsekwencje efektów, choć na ich uzyskanie wpływa więcej czynników. Dotyczą one poprawy jakości życia w społeczności. Jakość życia w społecznościach odzwierciedla czynniki kulturowe, społeczne, polityczne, środowiskowe i ekonomiczne, do których odnoszono poszczególne efekty. Poprawa jakości życia społecznego ma potencjalny wpływ na szerzej pojętą gospodarkę czy społeczeństwo. Rezultaty, do których dąży rozwój społeczności, powinny być spójne z wartościami całego procesu. Rozwój społeczności ma na celu powstawanie społeczności sprawiedliwszych, trwałych i zrównoważonych oraz oferujących dobre warunki życia. Omawiamy to dokładniej w podrozdziale c11.

Rozwój społeczności to działanie progresywne – każda zmiana prowadzi do nowego rozumienia, relacji oraz działań. Model ten należy postrzegać jako dynamiczny, dlatego też strzałki na naszym schemacie tworzą zamknięty cykl.

Wyposażeni w podstawowe rozumienie rozwoju społeczności jako cyklu zmian, z wkładami, procesami, efektami i rezultatami jako elementami zasadniczymi, możemy teraz korzystać z samego modelu w celu znalezienia odpowiedzi na niektóre z ważnych pytań z zakresu planowania i ewaluacji rozwoju społeczności. Oto te pytania:

- Na czym polegają wkłady w działania z zakresu rozwoju społeczności i jak się one zmieniają w miarę postępu działań?
- Jak dobrze zastosowano wkłady w procesie empowermentu społeczności?
- W jaki sposób stosuje się proces empowermentu w celu wywierania wpływu na jakość życia w społeczności?
- Jaki wpływ ma wzmocniona społeczność na jakość swojego życia, tzn. jakie są efekty i jakie rezultaty?
- W jaki sposób zmiany oraz nauka płynąca z doświadczenia wpływają na proces empowermentu.

Podsumowując, model kładzie nacisk na ustawiczną zmianę zachodzącą w czasie, zarówno pod kątem sposobu, w jaki zmiana ta zachodzi, jak i jej charakteru.

D5. Uczestnicy procesu

Planowanie oraz ewaluacja rozwoju społeczności nie mogą zachodzić w izolacji. Wszystkie rzeczywiście lub potencjalnie zaangażowane strony powinny w nim uczestniczyć, ponieważ mają interes (mogą coś zyskać lub stracić) bądź udział (dokonują wkładu) w tym, co się dzieje. Takie uczestnictwo stanowi podstawową wartość rozwoju społeczności. Dlatego też każdy program rozwoju społeczności posiada swoich „udziałowców”: ludzi, grupy i instytucje, które są żywotnie zainteresowane samym procesem oraz jego rezultatami, a także posiadaniem wpływu na jego kształt oraz kierunek. Ważne jest, aby w programach uwzględniać zaangażowanych w nie uczestników oraz aby oceniać ich zdolność wpływania na rezultaty.

Uczestników definiuje się jako te osoby, które są żywo i faktycznie zainteresowane wkładami, procesem, efektami i rezultatami działań związanych z rozwojem społeczności. Do uczestników takich należą:

- członkowie społeczności,
- grupy i organizacje w społeczności, w tym kadra zarządzająca oraz personel,

- pracownicy i kierownictwo organizacji pozarządowych oraz instytucji publicznych pracujący ze społecznością,
- ci, którzy zapewniają zasoby oraz grantodawcy,
- decydenci i kierownicy programów.

Angażowanie uczestników nie może być pustym gestem. Jeśli społeczności i instytucje naprawdę mają zamiar ze sobą współpracować, obie strony muszą wypracować i dzielić poczucie zaangażowania, przekonania do sprawy oraz zaufania. Osiągnięcie tego wcale nie jest proste, ale należy podjąć taką próbę. Każdy z uczestników musi uznać rolę i zakres władzy pozostałych i odpowiednio dopasować swoją perspektywę, nawet jeśli jest odmienna. Często wymagane jest negocjowanie priorytetów, przeznaczenia zasobów, harmonogramów, metod pracy oraz oczekiwanych rezultatów. W większości przypadków uczestnicy procesu mają motywację do uczestniczenia w nim, ponieważ uznają, iż wspólna praca pomoże w skuteczniejszym osiągnięciu ich celów.

Należy tu pamiętać o tym, że członkowie społeczności posiadają status pierwszego pośród równych, co wynika z wartości rozwoju społeczności.

Często pojawiają się znaczne nierówności wśród uczestników wpływające na zdolność niektórych z nich do udziału. Dotyczy to zwłaszcza reprezentantów społeczności. To właśnie oni najczęściej są pozbawieni zasobów, za to oczekuje się od nich największego, osobistego zaangażowania. Podczas gdy personel instytucji jest opłacany za swoje zaangażowanie, zaś wybrani przedstawiciele otrzymują zwrot wydatków, reprezentanci społeczności muszą poświęcać sporo własnego czasu na zasadach wolontariatu. Przedstawiciele społeczności zazwyczaj nie mają dostępu do usług administracyjnych, informacji czy zasobów, jakie mają instytucje, często też są mniej od nich zaznajomieni z procedurami spotkań. Do innych barier zaliczyć można kwestie językowe, dostępu fizycznego, opieki nad dziećmi, poczucie bycia niedocenianym lub wykluczonym z miejsc, w których podejmowane są prawdziwe decyzje. Inicjatywę z zakresu rozwoju społeczności muszą brać pod uwagę wszystkie te czynniki, muszą inwestować w zapewnienie wsparcia koniecznego dla skutecznego uczestnictwa przedstawicieli społeczności. Takie starania powinny pomóc w wyrównaniu relacji pomiędzy uczestnikami procesu.

Myśląc o uczestnikach, należy wziąć pod uwagę zasoby lub wkłady, jakie mogą oni zainwestować w proces zmian. Wkłady mogą mieć charakter materialny (fundusze, sprzęt, pomieszczenia, informacja), lub niematerialny (energia, entuzjazm, zaangażowanie, czas). Przyglądaliśmy się już temu bardziej szczegółowo w podrozdziale D3. Powiedzieliśmy tam, że wkłady mogą pochodzić zarówno z samej społeczności, jak i spoza niej. Niektóre z tych wkładów faktycznie pozytywnie wpływają na proces zmian, ale inne stanowią przeszkody na jego drodze. Zadaniem rozwoju społeczności jest maksymalizacja wartości wszystkich wkładów dokonanych w proces zmian. Aby czynić to skutecznie, należy pamiętać o kilku wyzwaniach:

- negocjowania pomiędzy różnymi oczekiwaniami i wymaganiami poszczególnych uczestników,
- podtrzymania relacji umożliwiających udane realizowanie usług w czasie wspierania procesu rozwoju społeczności,
- zauważania konfliktów interesów, kwestii politycznej wrażliwości oraz reprezentacji i zajmowania się nimi.

Podczas rozpatrywania kwestii uczestników należy zadać sobie kilka podstawowych pytań:

- Kim są potencjalni uczestnicy – osobami pracującymi przy projektach, wolontariuszami, działaczami społeczności, członkami komitetów, personelem instytucji, kierownikami instytucji, odbiorcami usług, politykami, grantodawcami?
- Dlaczego powinni być zaangażowani?
- Jaki może być ich wkład i jaką osiągną korzyść?
- Którzy uczestnicy mogą mieć negatywny wpływ na proces i jak temu przeciwdziałać?

Jest oczywiste, że uczestnicy zaangażowani w proces będą różni dla każdego działania na rzecz rozwoju społeczności, zaś ich role będą się różnić, także adekwatnie do danego działania, ale dla skuteczności przedsięwzięć należy zadbać o ich współpracę.

Przegląd uczestników procesu rozwoju społeczności

Jak omówiliśmy w podrozdziale B3, uczestnicy procesu nie zawsze posiadają lub dzielą poglądy na to, czym jest rozwój społeczności czy też dlaczego jest on ważny. Warto umieć przedstawiać argumenty przekonujące ich do podejścia rozwoju społeczności. Wiele z kluczowych punktów przedstawiono już w rozdziale B naszego podręcznika. Zaprezentowano tam, jak rozumienie związków pomiędzy planowaniem, ewaluacją i uczeniem się, a także podejście krytyczne mogą lepiej funkcjonować dzięki wykorzystaniu modelu ABCD. Dla społeczności i grup wolontariackich model ten zapewnia ramowy schemat, na podstawie którego można zaplanować pracę, pomaga też sprawdzać, jak i czy w ogóle przebiegają postępy. Nacisk położony na angażowanie uczestników zachęca także do stawiania zasadniczych pytań, kto jest zaangażowany i na jakich warunkach. Przyjęcie takiego podejścia powinno zapewnić najskuteczniejsze spożytkowanie nielicznych zasobów oraz sprawić, by różni partnerzy i uczestnicy byli wobec siebie nawzajem odpowiedzialni.

Podobne argumenty można rozwinąć na poziomie programów i poziomie polityki działań, zwłaszcza poprzez podkreślanie związku pomiędzy rozwojem społeczności a potrzebą większego angażowania profesjonalnych instytucji w społeczności, z którymi pracują.

D6. Wizja

W tym rozdziale omawiamy znaczenie posiadania długoterminowej wizji wspólnej dla uczestników oraz jej związek z rezultatami.

Zacznijmy od tego, co rozumiemy przez wizję. Mówimy tu o opracowaniu długofalowego poglądu na zmiany, które należy wprowadzić, aby spełnić oczekiwania uczestników. Wizja taka przedstawiać będzie klarowną i lepszą alternatywę dla sytuacji aktualnej, podnoszącą jakość życia poszczególnych osób i całej społeczności. Wizja powinna stanowić sumę rezultatów, które uczestnicy chcą osiągnąć.

Niektóre osoby zaangażowane w rozwój społeczności odrzucają pomysł formułowania wizji czy misji jako zbyt przypominający wydawanie dyrektyw, zbyt związany z myśleniem typowym dla zarządzania lub zbyt skoncentrowany na zadaniach. Inni uważają, iż nie ma sensu definiowanie upragnionego, przyszłego stanu rzeczy, ponieważ nie możemy ani prze-

widzieć, ani determinować tego, co się wydarzy. Jednocześnie istnieje wiele inicjatyw w obrębie rozwoju społeczności, których cele są sformułowane w sposób niejasny lub nierealistyczny, co sprawia, że zarówno organizatorzy społeczności, jak i ich członkowie nie wiedzą, co właściwie starają się robić.

ABCD proponuje złoty środek. Model ten zakłada, że uczestnicy wkraczają w inicjatywę rozwoju społeczności z szeroką gamą – czasami sprzecznych – pomysłów. Inicjatywa taka upadnie, jeśli udziałowcy nie wyjaśnią sobie swoich oczekiwań, nie rozwiążą sprzeczności tkwiących w ich wzajemnych interesach i nie zgodzą się ze sobą co do tego, dokąd dana inicjatywa powinna zmierzać. Praca nad sformułowaniem wizji pomaga identyfikować i badać głębiej różnice między partnerami, zachęca też każdego z nich do ponownego rozpatrzenia swojej pozycji w świetle poglądów pozostałych uczestników.

Należy wziąć pod uwagę, iż będą i takie sytuacje, gdy uczestnicy nie poradzą sobie z zadaniem wypracowania wspólnej wizji. W społeczności mogą np. występować pewne nierozwiązywalne konflikty lub poważne różnice pomiędzy poglądami członków na jej rozwój a poglądem samorządu. W takiej sytuacji próba określenia wspólnej wizji może pomóc wydobyć owe różnice, by następnie doprowadzić do wypracowania nowej agendy, nowej koalicji uczestników.

Opracowywanie wizji przez uczestników może także motywować do bardziej kreatywnego i dynamicznego podejścia. Siła partnerstwa, które się wyłoni, będzie większa niż poszczególne jego części funkcjonujące osobno. Zgromadzenie w jednym miejscu różnych zasobów i umiejętności, wzajemnie się uzupełniających, może stymulować nowe sposoby myślenia o tym, co jest w społeczności możliwe i jak tego dokonać.

Opracowanie wizji zmian to działanie wspomagające tylko wtedy, gdy bazuje na realistycznym podejściu poszczególnych uczestników. Wizja, która nie odnosi się do realnych wkładów, wymaga pewnych zabiegów specjalnych, o których uczestnicy nie wiedzą, albo nie potrafią ich przeprowadzić – a to prowadzić może do frustracji i niepowodzenia. Zweryfikowanie wizji w odniesieniu do kompetencji, możliwości oraz motywacji uczestników to sprawa zasadnicza. Nie podpowiadamy tu, że należy się zadowolić okrojoną wizją, ale że należy rozpoznać potencjałe braki w naszych możliwościach oraz zaplanować ich uzupełnienie.

Dostępne są różne techniki pomagające społecznościom i instytucjom we wspólnym zbudowaniu wizji przyszłości (omówiliśmy je w Pakiecie zasobów ABCD). Kluczową sprawą jest zadbanie o to, aby wszyscy uczestnicy zostali włączeni w proces jej budowania oraz aby wizja była oparta na zrozumieniu, jakie zasoby każdy z uczestników może wnieść w daną inicjatywę.

W rozdziale C naszego podręcznika pokazujemy, jak sprawdzić, jaki związek zachodzi pomiędzy wizją a wymiarami rozwoju społeczności. Zachęcamy do rozważenia, czy uwzględniono wszystkie wymiary empowermentu społeczności lub czy określono wszystkie powiązania pomiędzy różnymi składowymi jakości życia w społecznościach. Po sięgnięciu do rozdziału C określenie wizji danej inicjatywy powinno okazać się możliwe.

D7. Wymiary, elementy i wskaźniki

Po sformułowaniu wizji oraz zamierzonych rezultatów na poziomie ogólnym, dla praktycznego aspektu planowania, wdrażania oraz ewaluacji, ważne jest, aby przejść do bardziej szczegółowych opisów tego, co się będzie działo. Materiał w rozdziale C ma w tym dopomóc. Prezentujemy tam kluczowe *wymiary* rozwoju społeczności, cztery dla empowermentu społeczności oraz pięć dla jakości życia społeczności. Każdy wymiar podzielony jest na mniejsze *elementy*. Każdy element jest określony na tyle konkretnie, by dało się go zmierzyć – bezpośrednio lub pośrednio. Elementy można mierzyć ilościowo i jakościowo.

Rozdział C omawia też niektóre mierniki zmiany, które można wykorzystać, aby zrozumieć, co dzieje się z daną inicjatywą. Mierniki takie mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni:

- Miernik (*measure*) to ilościowy opis efektów lub działania. Mierniki mają zastosowanie tam, gdzie występuje jasny i bezpośredni związek pomiędzy sposobem stosowania wkładów, efektami, jakie dają, a uzyskanymi rezultatami. Jasno da się tu prześledzić przyczyny i skutki.
- Wskaźnik (*indicator*) to kryterium stosowane wtedy, gdy efekt lub działanie nie dadzą się zmierzyć bezpośrednio. Wskaźniki

stosujemy, gdy przyczyny i skutku nie można tak wyraźnie określić. Wskaźniki sugerują, ale nie dowodzą relacji przyczynowo-skutkowej – ponieważ mogą też występować inne wpływy. Dowód na to, że istnieje związek przyczynowy, jest tym silniejszy, im więcej mamy wskaźników sugerujących to samo wyjaśnienie. Wskaźniki związane są ściśle z elementami i umożliwiają ocenę tego, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób zachodzi zmiana w stosunku do danego elementu.

Mierniki i wskaźniki potrzebne są nam do sformułowania informacji, która pomaga zrozumieć:

- Co się zmieniło?
- Dlaczego lub jak się zmieniło?
- Kto na tym skorzystał?
- Jak inaczej można było to zrobić?
- Jak bardzo zmiana odzwierciedla plany?
- W jaki sposób wykorzystano wkłady?

W procesie rozwoju społeczności często jesteśmy w stanie korzystać z mierników w odniesieniu do efektów, ale rezultaty częściej ocenia się przy pomocy wskaźników.

Ważne jest, aby zauważyć, że mierniki nie zawsze mają charakter ilościowy, podobnie zresztą jak wskaźniki nie zawsze dotyczą mierzenia jakości. Ponieważ celem procesu rozwoju społeczności jest osiągnięcie szeroko pojętych rezultatów, zdobycie danych w odniesieniu do nich ma zasadnicze znaczenie dla skutecznej ewaluacji. By to osiągnąć, będziemy raczej uzależnieni od wskaźników niż mierników, ponieważ najprawdopodobniej pojawi się wiele elementów wpływających na dane, które będziemy w stanie zebrać.

Wybierając mierniki oraz wskaźniki dla danego programu, należy się zastanowić:

- Czy będziemy przyglądać się kilku elementom szczegółowo, czy też postaramy się o szerszy ogłód?

- Jak łatwo będzie zebrać informacje o każdym mierniku? Łatwo pozyskiwana informacja nie jest koniecznie najbardziej przydatna. Na przykład nietrudno jest policzyć liczbę osób na spotkaniu, ale nie mówi to niczego o wyniku czy wartości samego spotkania. Dowiedzenie się tego jest trudniejsze, ale ma większą wartość.
- Jak zdobyć informacje o szerszych rezultatach programu? Bogatsza gama mierników i wskaźników pozwoli na uchwycenie bardziej rozległych perspektyw.
- Jak uzyskać równowagę pomiędzy ilością (ile zrobiono), jakością (jak dobrze zrobiono) oraz równością (kto skorzystał)? Naszym celem powinno być pozyskanie wszystkich trzech typów informacji.

Po przejściu kroków opisanych do tej pory powinniście wiedzieć, kim są udziałowcy waszej inicjatywy, posiadać wizję zmian, określenie zmian w kategoriach efektów, które można osiągnąć oraz szerszych rezultatów, do których owe efekty mają doprowadzić. Wszystko to należy streścić w zestawieniu wybranych elementów, które odnoszą się do wymiarów empowermentu społeczności oraz jej jakości życia.

Gdy już wymiary i elementy rozwoju społeczności, na których się koncentrujecie, staną się jasne, ważne jest, aby zająć się tym, jak dokładnie zostanie to osiągnięte. Działanie takie wymaga zgody co do wkładów różnych uczestników, przyjętych procesów i metod pracy oraz określenia konkretnych efektów, które powinny ujrzeć światło dzienne. Wszystko to projektujemy w celu uzyskania zamierzonych rezultatów.

W kroku tym zajmujemy się określeniem, jak instytucje i grupy w społeczności będą się angażować w osiągnięcie zmiany (chodzi tu też o poziom dokonywanych inwestycji oraz o to, kto ich dokonuje). Chociaż w ostatecznym rozrachunku uczenie się przez społeczność musi być mierzone rezultatami jej działań, ważne jest, aby wiedzieć, na czym polega związek pomiędzy stosowanymi metodami, dokonanymi inwestycjami oraz rezultatami będącymi ich skutkiem. Dlatego przeprowadzana ewaluacja powinna zawierać ocenę wkładów, procesów oraz efektów.

Decyzje dotyczące wkładów, procesów oraz efektów mają charakter interaktywny. Działanie musi stanowić odpowiedź na potrzebę, ale musi być też realistyczne w odniesieniu do dostępnych wkładów. Istnieje potrzeba znalezienia równowagi pomiędzy wkładami, procesami i efektami. Efekty i procesy powinny być realistyczne i mieć związek z uzyskiwaniem zamierzonych rezultatów.

Wkłady powinny zostać przeliczone – należy je monitorować pod kątem jakości; efekty powinny być mierzalne i określone w czasie.

D8. Zdobywanie informacji

Informacja potrzebna jest dla dwóch celów:

- Określenia warunków w odniesieniu do uzgodnionych wskaźników na początku inicjatywy lub w konkretnym innym punkcie jej trwania. Punkt wyjścia nazywamy linią bazową.
- Dostarczenia dowodów zmian.

Zatem dane potrzebne są na początku ewaluacji, ale należy zbierać je w sposób ciągły w czasie pracy. W procesie rozwoju społeczności ważne jest, aby zapewnić sposób zbierania informacji zgodny z wartościami tego podejścia. Dlatego też informacja powinna gwarantować partycypację, empowerment i być zrozumiała. Ewaluacja, aby stała się skutecznym narzędziem rozwoju, musi być sprawna, nie powinna też zakłócać procesu pracy. Mamy trzy podstawowe sposoby pozyskiwania informacji. Oto one:

- obserwacja,
- zadawanie pytań,
- omawianie/konsultowanie istniejących dokumentacji.

Żadne podejście nie zaspokoi jednocześnie wszystkich potrzeb, zatem zazwyczaj wybieramy więcej niż tylko jedną metodę. Zalety i wady każdego podejścia oraz niektóre sposoby ich zastosowania prezentujemy poniżej.

Obserwacja

Metoda ta zakłada fizyczną obecność ewaluatora, który obserwuje wydarzenia oraz działania i zapisuje, nagrywa wideo lub audio. Faktyczna obecność na miejscu wydarzeń ma oczywiste zalety, ale wiąże się z tym także pewne problemy. Po pierwsze, poprzez swoją obecność obserwator może wywierać wpływ na to, co się dzieje. Po drugie, obserwowanie i jednocześnie robienie notatek może okazać się trudne. Po trzecie, to, co zapisuje lub nagrywa obserwator, może być stronnicze – decyzje, co jest lub nie jest istotne, mogą być podejmowane pod wpływem osobistych poglądów.

Inne źródła informacji także bazują na obserwacji. Na przykład zapiski ze spotkania poczynione przez jednego z uczestników będą oparte na jego własnych spostrzeżeniach.

Obserwacje można prowadzić w sposób zakładający uczestnictwo lub też nie. Metoda ta pozwala na zbieranie dowodów w sposób bezpośredni, ale wymaga obecności w czasie danego wydarzenia. Obserwacja może okazać się przydatnym narzędziem przy konstruowaniu hipotez, które następnie testuje się w stosunku do informacji pozyskanych za pomocą innych narzędzi.

Zadawanie pytań

Zadawanie pytań to dobra metoda na gromadzenie informacji i zbieranie komentarzy od osób zaangażowanych w program lub objętych jego działaniem. Pytania zadawać można na wiele sposobów:

- Za pomocą pisemnych kwestionariuszy, począwszy od pytań zamkniętych, z kwadracikiem do zaznaczenia właściwej odpowiedzi, do otwartych, które zapraszają do wpisania ogólnych komentarzy czy odpowiedzi. Formularze takie można wręczać do wypełnienia fundatorom, pracownikom lub członkom społeczności.
- Podczas bezpośredniego, osobistego spotkania z poszczególnymi osobami. Tutaj także sposób realizacji może mieć charakter formalny lub nieformalny, można go stosować w stosunku do każdej z zainteresowanych stron.

- Bardzo mocną formą zadawania pytań, często stosowaną np. w ewaluacji rozwoju społeczności, jest praca z grupami. Grupy mogą być tworzone z przedstawicieli organizacji społeczności, członków kilku organizacji lub członków społeczności, pracowników projektów oraz menedżerów programów. Zaletą tego podejścia jest to, że pozwala ono na wyrażanie, dyskusowanie i badanie różnych opinii. Może to być dobra metoda uzyskania złożonego poglądu na to, co się dzieje. Istnieje wiele dostępnych metod pozwalających na maksymalizację zaangażowania stron w taką grupową ewaluację oraz zadbanie o to, aby wszyscy zostali wysłuchani.

Badania przekrojowe pozwalają dobrze poznać fakty i pozyskać opinie szerokiego grona respondentów. Mogą zaowocować pozyskaniem mocnych, kwantyfikowanych rezultatów, można je też odpowiednio skonstruować, tak aby usłyszeć i zaprezentować głosy mniejszości.

Badania można łatwo wykorzystać przy planowaniu i analizie. Mogą też pomóc organizacji w postrzeganiu jej jako gospodarza danej lokalnej sprawy, dowodzą bowiem zaangażowania organizacji w sprawę. Ale ta forma zbierania informacji może okazać się kosztowna, jeśli jej celem jest pozyskanie szerokich, przekrojowych opinii, nie zaś przebadanie próbkii respondentów.

Dyskusje grupowe oraz konsultacje są cenne, jeśli potrzebne są nam zbiorowe odpowiedzi lub chcemy zobaczyć, jak ludzie reagują na konkretne sugestie. Dobrze też sprawdzają się przy wypracowywaniu pomysłów oraz uzyskiwaniu szczegółowego wglądu w problem. Jednakże nie potrafią oddać szerokich, przekrojowych poglądów, nie dostarczą też informacji, które można od razu przeliczyć. Wymagają także istotnych umiejętności w postaci organizowania, poprowadzenia i zarejestrowania całego przedsięwzięcia.

Najlepsze praktyki korzystają z następujących sposobów:

- Stosowanie szerokiej gamy metod: grup fokusowych, konsultacji, wywiadów i sesji informacji zwrotnej.

- Zapraszanie do współpracy i korzystanie z różnorodności: uzyskiwanie różnorodnych poglądów i perspektyw.
- Koncentracja: zadawanie pytań na temat, pytanie o konkretne działania.
- Jak największe upraszczanie metod.
- Szukanie ważnych tematów: interpretowanie zdobywanych informacji, odpowiednie planowanie działań i interwencji.
- Oferowanie wyborów i opcji: proszenie ludzi o to, by mówili, co jest istotne, a co mniej ważne – może się to okazać bardziej skuteczne niż pytanie tylko, co jest ważne.
- Pamiętanie, że poglądy ulegają zmianie: w miarę jak ludzie stają się coraz pewniejsi i nabywają nowe umiejętności, ich oczekiwania się zmieniają.
- Stosowanie innowacyjnych technik: nagrania wideo i audio, fotografowanie, wystawy, dramy i sztuki plastyczne, reprezentacja fizyczna, graffiti na ścianach, wykresy, opowieści, techniki grupowe.

Konsultowanie istniejącej dokumentacji

Wiele użytecznych informacji dostępnych jest od ręki, choć nie zawsze łatwo po nie sięgnąć. Informacje pochodzące ze spisu ludności, statystyki urzędowe, aplikacje grantowe, dokumenty dotyczące działań systemowych, zapiski ze spotkań, artykuły w gazetach – wszystkie one stanowią źródło wiedzy. Trzeba jednak pamiętać, że nie pisano ich pod kątem ewaluacji, zatem nie zawsze dostarczają danych właściwego rodzaju. Jeśli mamy zamiar korzystać z istniejącej dokumentacji, ważne jest, aby zastanowić się nad sposobem jej wykorzystania oraz poziomem dostępności.

Projekty oraz programy także mogą pomóc dzięki zaprojektowaniu dobrego wewnętrznego systemu dokumentowania. System taki może obejmować plany projektowe, sprawozdania ze spotkań i przeglądy, tygodniowe lub miesięczne opisy działań i postępów, sprawozdania dla instytucji i grantodawców, raporty dotyczące zasobów, a także informacje na temat społeczności, w której projekt jest realizowany. Wsparcie dla prowadzenia takiej projektowej dokumentacji jest dostępne w postaci odpowiednich wskazówek.

Planowanie zbierania informacji

Zanim przystąpimy do zbierania informacji, ważne jest, aby dokładnie wiedzieć:

- Jaki rodzaj informacji jest nam potrzebny: fakty, liczby, opinie czy spostrzeżenia?
- Od kogo chcemy te informacje uzyskać: od beneficjentów, poszczególnych mieszkańców, przedstawicieli społeczności, pracowników/organizatorów, ogólnie od społeczności?
- Jakie posiadamy zasoby: czas, pieniądze, ludzie?
- Jakie umiejętności są nam potrzebne, aby do tych informacji dotrzeć: scenariusz ankiety, wywiadu, facylitacja grupowa, analiza danych?

Kto będzie zbierał informacje i jak

Warto zastanowić się nad tym, jakiego typu informacje są już dostępne i jak można je wykorzystać oraz jakie nowe informacje trzeba zgromadzić. Zadanie zbierania informacji to czynność, którą często najlepiej wykonać mogą sami członkowie społeczności, do czego warto przekonać menedżerów programów rewitalizacyjnych. Dla niektórych osób może to być droga do znalezienia zatrudnienia, ale – tak czy inaczej – jest to skuteczny sposób na zapewnienie, aby realizacja inicjatyw rewitalizacyjnych była właściwie monitorowana przez osoby będące przedstawicielami społeczności.

Linia bazowa – punkt wyjścia: kiedy i jak zacząć

Aby dokonać pomiaru jakichkolwiek zmian czy postępów, musimy wiedzieć, z jakiego poziomu startujemy. Jakie warunki panują na początku ewaluacji danego działania systemowego, programu czy projektu oraz jakie zmiany będziemy mierzyć, porównując je z punktem wyjścia. Linie bazowe można określić tylko wtedy, gdy znamy już mierniki i wskaźniki, z których będziemy korzystać. Dlatego też, aby zdefiniować sytuację początkową, należy dokonać oceny warunków/okoliczności z wykorzystaniem uzgodnionych wskaźników oraz metod zbierania informacji. Zebranie informacji wyjściowej oprócz wskazania, jaka jest aktualna sytuacja i jakie działania warto podjąć, stwarza także możliwość przetestowania przygotowanych wskaźników oraz metod, jakie planujemy wykorzystać.

Zmiany można mierzyć podczas trwania danego przedsięwzięcia. Działanie to nazywamy ewaluacją formacyjną. Ewaluacja taka pokazuje nam, co się dzieje w czasie realizacji działań. Zmiany można zmierzyć także na zakończenie procesu. Taką ocenę nazywamy ewaluacją podsumowującą – dostarcza ona wiedzy o tym, co osiągnięto oraz jaką wyciągnięto z tego naukę.

W przypadku ewaluacji formacyjnej przydatny może się okazać system zaplanowanych przystanków przeznaczonych na szacowanie postępów lub określenie istotnych etapów w planowaniu bądź realizacji prac. Jeśli stosujemy standardową, regularną ewaluację formacyjną jako zintegrowany element pracy, wtedy dane niezbędne dla ewaluacji podsumowującej będą już gotowe, w zasięgu ręki i nie będzie potrzeby szukania dodatkowych zasobów dla ich zebrania.

Ewaluacja formacyjna może wykazać, że to, co się dzieje, ma charakter inny niż zamierzone czy spodziewane zmiany. Zdarza się tak np. na skutek przemieszczenia celów – jest to często nieświadoma zmiana kierunku wynikająca z blokad czy trudności. Zmiany takie mogą być także rezultatem sukcesji celów – celowej redefinicji celów w oparciu o udane realizowanie zamierzonych planów. Ewaluacja powinna brać pod uwagę obie te możliwości.

D9. Ocena pozyskanych informacji, wyciąganie wniosków, nauka

W tym podrozdziale badamy kwestie wynikające z zastosowania naszego modelu w rzeczywistych działaniach systemowych, programach czy projektach. Schemat **ABCD** może pomóc w znalezieniu odpowiedzi na zasadnicze pytania na temat tego, jak nam idzie:

- Czy uzyskano zamierzone efekty?
- Czy doprowadziły one do zamierzonych rezultatów?
- Jakie inne rezultaty spowodowały?
- Czy takie rezultaty były pożądane, patrząc z perspektywy wszystkich uczestników procesu?
- Czy takie rezultaty były pożądane w kontekście wartości i zasad uczącej się społeczności?
- Czy rezultaty osiągnięto w sposób wydajny i skuteczny?

- Czego się nauczono?
- Jak wpłynie to w przyszłości na dokonywanie wkładów oraz przewidywane efekty czy też pożądane rezultaty?

Pomocne mogą okazać się różne spostrzeżenia i wnioski wyciągnięte z analizy dowodów zmiany. Rozważania skupić się mogą na:

- wkładach: poprzez stawianie pytań, czy udostępnione zostały wszystkie potencjalne wkłady i czy dobrze je wykorzystano,
- procesach: czy i jak zachodził proces empowermentu, w jaki sposób różni uczestnicy przyczynili się do zmiany,
- efektach: jaka była ich liczba oraz jakość,
- rezultatach: w jaki sposób zmieniały się okoliczności i na czym polegały kluczowe czynniki zmian,
- nauce: czy odkryto i sprawdzono nowe pomysły lub innowacje?

Ewaluacji nie należy postrzegać jako wydarzenia specjalnego. Jest to działanie, które ma wspomagać rozwój społeczności jako proces oparty na trwałych podstawach. Dlatego ewaluacja powinna stanowić nieodłączny element wszelkich działań. Nie jest to tylko zajęcie dodatkowe, lecz zasadnicza część samej praktyki. Bez takiej oceny pozbawieni jesteśmy punktów odniesienia potrzebnych do formułowania krytycznej oceny tego, dokąd powinniśmy zmierzać, jak to robić i gdzie jest nasza meta.

E • Przykład ABCD

W tym rozdziale ilustrujemy zastosowanie pochodzących z naszego podręcznika materiałów, posługując się przykładem – projektem **WEANS** (słowo „weans” oznacza w języku szkockim „dzieci”).

WEANS (Weavers End After-school Neighbourhood Support) to świetlica oferująca dzieciom zajęcia po lekcjach. Projekt ten wystartował jako działanie wolontariacie. Prowadzony był przez grupę rodziców, którzy odczuwali brak tego typu usług w dzielnicy Weavers’ End. Okazał się on takim sukcesem, że otrzymał dofinansowanie z programów rewitalizacyjnych, a obecnie w jego ramach prowadzony jest szeroko zakrojony program działań dla dzieci uczęszczających do szkoły podstawowej. Działania te to na przykład klub, w którym dzieci uzyskują pomoc w odrabianiu prac domowych, oraz dziecięca sala gimnastyczna.

WEANS zatrudnia aktualnie koordynatora i dwóch asystentów – wszyscy troje są mieszkańcami dzielnicy. Powstał także komitet zarządzający, złożony z uczestników, członków innych grup w społeczności oraz przedstawiciela programu finansującego.

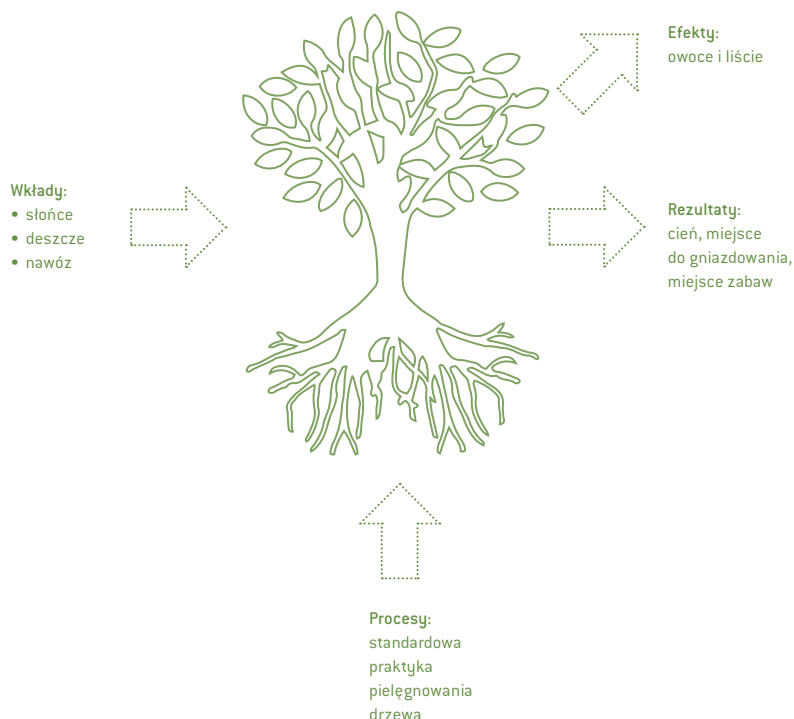
Komitet oraz personel **WEANS** postanowili zaplanować i przeprowadzić ewaluację swojej pracy z zastosowaniem podejścia **ABCD**. Będziemy śledzić ich postępy w korzystaniu z tego modelu. **WEANS** postanowił założyć grupę roboczą ds. planowania i ewaluacji, początkowo dlatego, że strona finansująca wymagała dowodów, iż dofinansowanie zaowocowało powstaniem dobrej jakości usług. Jednak im więcej uczestnicy projektu zastanawiali się, co będą ewaluować i jak, tym bardziej przekonywali się, że tego rodzaju podejście stanowi niemal nieodzowny element skutecznego zarządzania i rozwoju ich inicjatywy.

Gdy już grupa zarządzająca uzgodniła, że przyjęty zostanie schemat ramowy **ABCD**, podjęto decyzję o przeprowadzeniu dwudniowych warsztatów w celu omówienia całego projektu, przedyskutowania jego efektów – faktycznych i potencjalnych, oraz zadecydowania, jaką drogą powinien,

zgodnie z oczekiwaniami uczestników, pójść dalszy rozwój **WEANS**. Następnie przyjęto system wskaźników, które miały informować uczestników, jak się cała sprawa rozwija.

Uczestnicy przedsięwzięcia zdecydowali, że potrzebna jest im jakaś analogia dla idei wkładów, procesu, efektów i rezultatów, aby lepiej ją zrozumieć. Stwierdzili oni, że analogią tą mogą być zwykłe, codzienne czynności. Na przykład pieczenie szarlotki. Aby upiec to ciasto, potrzebne są określone wkłady: motywacja kucharza, przepis, składniki oraz dostęp do piekarnika. Jakość każdego z tych elementów ma zasadnicze znaczenie dla jakości produktu końcowego. Proces wykonywania ciasta zakłada postępowanie zgodnie z przepisem, przygotowanie jabłek, wymieszanie ciasta, włączenie piekarnika i pieczenie ciasta przez określony czas, w określonej temperaturze. Tutaj także jakość elementów wpłynie na efekty. Efektem jest sama szarlotka, zaś charakter efektu można zmierzyć, badając jego konsystencję, rozmiar, smak. Rezultatem jest to, jak ciasto zostało wykorzystane. Czy ktoś je zjadł, czy smakowało, czy może porwał je pies? Rezultaty mogą mieć charakter zamierzony lub niezamierzony – ten aspekt jednak trudno jest kontrolować do końca.

Rozmyślenia na temat szarlotki pomogły uczestnikom naszego projektu zrozumieć zamysł związany z planowaniem i ewaluacją. Jednak dla potrzeb własnej pracy postanowili oni nadać działaniom formę drzewa. Wyobrażenie drzewa było silne i pozytywne, pomogło im też w przemyśleniu tego, co robili.



W przypadku drzewa wkładem są: słońce i deszcz, odżywcze składniki gleby oraz nasiono. Procesy, reprezentowane w pniu drzewa, to, co pomaga drzewu rosnąć, łącznie ze sposobem pielęgnowania go przez ogrodnika. Efektami są liście i owoce, zaś rezultatem jest to wszystko, co dzięki pojawieniu się drzewa stało się możliwe: można posiedzieć w jego cieniu, ptaki mogą budować na nim swoje gniazda, dzieci mogą urządzać tu swoje zabawy.

W czasie prowadzonych warsztatów grupa naniosła na arkusz wielki zarys drzewa, następnie rysunek przymocowano do ściany. Członkowie grupy prowadzącej poprosili wszystkich uczestników, aby pomyśleli o drzewie jak o projekcie **WEANS** i żeby wypisali na samoprzylepnych karteczkach najpierw same wkłady, czyli rzeczy, które potrzebne są dla funkcjonowania i rozwoju projektu. Następnie spisano procesy, czyli sposoby, w jakie centrum wzmocni swoich użytkowników oraz społeczność, to, co personel, wolontariusze i inne wspierające jego działalność osoby będą robić, aby projekt działał. Potem wypisano efekty – faktyczne działania

i akcje projektu. Wreszcie zapisano rezultaty, to znaczy wszystko to, co dzieje się w społeczności, a do czego projekt się przyczynił. Ćwiczenie to pomogło wszystkim zauważyć wyraźniej wkład ich własnej pracy w życie społeczności.

Po przedyskutowaniu wszystkich pytań, które pojawiły się w trakcie ćwiczenia, uczestnicy opracowali diagram, na którym zaznaczyli sposób, w jaki efekty projektu **WEANS** wpłynęły na szersze rezultaty w społeczności. Oto on:

Działanie	Efekty	Rezultaty
Świetlica pozaszkolna WEANS	Prowadzenie placówki	Rodzice mogą znaleźć pracę
	Bezpieczne otoczenie dla dzieci	Wpływ na dochody rodziny
		Mniej stresu w rodzinie
		Mniej zastraszania i zachowań agresywnych wśród młodzieży
	Klub Zadań Domowych	Wyższa samoocena
	Programy zajęć sportowych	Lepsze wyniki w szkole
		Motywacja do rozwoju
		Lepsze zdrowie

Wykonując to ćwiczenie, grupa zdała sobie sprawę z dwóch rzeczy. Po pierwsze, że zajęcia, jakie prowadzili w centrum, choć już cenne dla nich samych, wywierały także szerszy wpływ na społeczność. Wpływ ten można uwzględnić jako element planu prac wykonywanych przez **WEANS**, można go też uznać za rezultat, do którego przyczynił się projekt. Po drugie, grupa uznała, że w projekcie przydałyby się bardziej wyrafinowane metody uchwycenia efektów oraz rezultatów: realnych korzyści dla centrum. Takimi informacjami przede wszystkim zainteresowany był fundator.

Uczestnicy projektu **WEANS** uznali zidentyfikowane przez siebie w powyższym procesie efekty i rezultaty za część własnej wizji. Przyjrzeni się każdemu z dziewięciu wymiarów rozwoju społeczności wymienionych w dziale drugim i odpowiednio dopasowali swoje rezultaty.

Wymiar modelu ABCD	Efekt projektu WEANS	Możliwe rezultaty WEANS
Osobisty empowerment		Wyższa samoocena Motywacja do osobistego rozwoju
Pozytywne działanie	Klub Zadań Domowych	Lepsze stopnie w szkole
Organizacja społeczności	Zapewnienie miejsc dla dzieci	
Uczestnictwo i zaangażowanie		Potencjalna możliwość dla rodziców do wejścia na rynek pracy Potencjalny wpływ na rodzinne dochody
Rozwój gospodarczy społeczności		
Usprawnienie usług i rozwój społeczny		Mniejszy stres w rodzinach
Bezpieczeństwo i zdrowie społeczności	Bezpieczne środowisko dla dzieci	Mniejsze niebezpieczeństwo zastraszania i agresywnych zachowań wśród młodzieży Lepsze zdrowie
Inicjatywy artystyczne i kulturalne w społeczności	Programy uprawiania sportów	
Wyrażanie opinii związanych z państwową polityką działań		

Po przygotowaniu takiej klasyfikacji grupa była w stanie przeprowadzić pewne obserwacje. Na początku uczestnicy mieli trudność z zdecydowaniem, do którego pudełka włożyć kartki z efektami, a do którego z rezultatami. Na przykład klub, w którym pomagano dzieciom w odrabianiu prac domowych, mógł być określany jako efekt w postaci osobistego empowermentu. Grupa postanowiła jednak zaklasyfikować go jako efekt pozytywnego działania, ponieważ przede wszystkim postrzegano go jako sposób wspierania dzieci, które czasami czuły się wykluczone z głównego nurtu szkolnej aktywności. Dlatego nie ma takiej kategorii, jak „prawidłowe pudełko” – jest za to proces dokonywania wyboru, który oferuje nowe, głębsze spojrzenie na planowane przedsięwzięcia.

Następnie członkowie grupy przyjrzeni się pudełkom, w których występują braki. Jeśli chodzi o cztery wymiary empowermentu społeczności, z zadowoleniem odnotowali, że zajęli się trzema. Pewien niepokój wzbudził jednak brak karteczek w pudełku z napisem „partycypacja i wpływ”. Ponieważ model **ABCD** podkreśla znaczenie wszystkich czterech wymiarów, uczestnicy warsztatów zaczęli powątpiewać, czy aby w ogóle zajmują się rozwojem społeczności, czy może są raczej zwyczajną agencją świadczącą pewne usługi. Czy projekt **WEANS** pracuje nad zmianą, czy też świadczy zwykłą usługę? Grupa postanowiła jeszcze się nad tym zastanowić.

Po trzecie, grupa robocza zauważyła, że niekoniecznie zachodził bezpośredni związek pomiędzy efektami a rezultatami. Na przykład uczestnicy ćwiczenia zaklasyfikowali miejsca, które zapewnia centrum **WEANS**, jako efekt organizacji społeczności – postrzegając sam projekt jako prowadzone przez społeczność centrum mające odpowiadać na jej potrzeby. Ale w kwestii wymiaru rozwoju ekonomicznego zauważono, że centrum może mieć pozytywny wpływ na możliwość znalezienia pracy przez rodziców, a przez to przynieść potencjalny efekt w postaci wyższego rodzinnego dochodu. W tej kategorii zabrakło jednak konkretnych efektów.

Po czwarte, grupa zweryfikowała swoje analizy efektów i rezultatów w oparciu o schemat podany w rozdziale D naszego podręcznika. Stało się jasne, że projekt **WEANS** cechowały inne efekty z kategorii osobistego empowermentu – członkowie komitetu oraz użytkownicy centrum zyskali pewność siebie w wyniku bezpośredniego zaangażowania się w organizacyjne i systemowe wyzwania związane z prowadzeniem takiego centrum. Członkowie grupy roboczej zaczęli też zdawać sobie sprawę z tego, że niektóre z nacisków wywieranych na **WEANS** były wynikiem podejścia lokalnej szkoły podstawowej, która kreowała się na instytucję oferującą usługę edukacyjną w godzinach od 9.00 do 16.00, a nie zasób dokonujący ważnego wkładu w życie społeczności. Uznając, że sytuacja powyższa nadaje się do zmiany, grupa wróciła do swojej wizji i dodała nowy rezultat. A mianowicie: należy zachęcić lokalną szkołę podstawową do swojej roli jako „szkoły społeczności” (*community school*) – powinna ona zatem odpowiednio rozbudować swoją rolę, konsultując się przy tym z mieszkańcami w okolicy rodzicami i uwzględniając interesy społeczności. Grupa uzgodniła także, iż jest to najważniejsza z ról, jaką centrum **WEANS** może odegrać. Zadanie to było potencjalnie do osiągnięcia, ponieważ centrum

WEANS miało kontakty z innymi organizacjami społeczności (poprzez **WEB**); część jego uczestników wręcz zapaliła się do tego zadania.

Przykład ten pokazuje, że ćwiczenie mające na celu wypracowanie wizji z zastosowaniem schematu **ABCD** może pomóc w działaniach z zakresu rozwoju społeczności, wyjaśniając ich rolę, cel oraz stymulując określenie nowych kierunków.

Dokonując przeglądu swojej pracy, uczestnicy projektu **WEANS** zdali sobie sprawę, że monitorowanie i ewaluacja każdego możliwego aspektu ich działań były niepraktyczne. Musieli podjąć decyzję, które obszary są dla nich najważniejsze, aby na nich skupić wysiłek ewaluacyjny. Zdali sobie sprawę, że mają już gotowe systemy, które można wykorzystać do dokumentowania oraz monitorowania działań: liczba dzieci przychodzących na zajęcia, zaangażowanie rodziców na spotkaniach otwartych, wzorce zainteresowań dzieci w ramach pomocy przy odrabianiu prac domowych oraz zajęcia sportowe. Uczestnicy postanowili skoncentrować się na tych obszarach swojej pracy, które według nich mogły mieć największe znaczenie dla społeczności jako całości. W konsekwencji podjęto decyzję o szczegółowym zbadaniu następujących dwóch obszarów:

- związku pomiędzy bezpiecznym otoczeniem, które chciano uzyskać, a niepokojami dotyczącymi dzieci w dzielnicy (takimi jak akty wandalizmu, kradzieże w sklepach, bójki),
- wpływu centrum na zachęcenie szkoły podstawowej do przyjęcia bardziej wyrazistej roli szkoły społecznościowej.

Po określeniu tych dwóch kluczowych obszarów uczestnicy projektu zajęli się metodami rozpoznawania, czy, a jeśli tak, to jak coś się zmienia – inaczej mówiąc, jakie pomiary i wskaźniki powinni zastosować w odniesieniu do wpływu wywieranego przez projekt na społeczność. Tabela poniżej prezentuje dziewięć wybranych mierników i wskaźników.

Mierniki (efektów) Ilościowe:	Wskaźniki (rezultatów) Ilościowe:
1. Liczba dzieci uczestniczących w zajęciach WEANS w odniesieniu do liczby potencjalnej	6. Liczba skarg na akty wandalizmu i kradzieże w sklepach zgłoszonych w miejscowej policji

2. Ilość czasu, jaki dzieci spędzają na różnych zajęciach lub nauce w WEANS	7. Lepsze wyniki uczniów w nauce
3. Poruszone sprawy i uzgodnione działania – przez ciało pedagogiczne szkoły podstawowej i WEANS	
Jakościowe: 4. Zadowolenie wyrażone przez rodziców i dzieci co do jakości usług	Jakościowe: 8. Zaobserwowana pewność siebie i motywacja dzieci
5. Postrzeganie podejścia szkolnych nauczycieli do proponowanych zmian	9. Postrzeganie przez rodziców i społeczność roli szkoły podstawowej

Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę, że stosować można zarówno mierniki, jak i wskaźniki i że pomiary dotyczyć mogą danych ilościowych i jakościowych. Widać także, że mogą być potrzebne wielorakie informacje, co oznacza konieczność zastosowania różnych metod ich pozyskiwania. Poniżej podaliśmy przykłady informacji koniecznych dla każdego miernika i wskaźnika.

- Liczba dzieci w wieku szkolnym na badanym obszarze; liczba dzieci zapisanych do centrum **WEANS**; liczba dzieci faktycznie przychodzących na zajęcia. Wszystkie informacje zaczerpnięto z istniejącej dokumentacji.
- Wewnętrzny monitoring czasu przeznaczonego na każde działanie oraz faktyczne uczestnictwo w każdym działaniu.
- Notatki i inna dokumentacja z przeprowadzonych spotkań.
- Informacja zwrotna, grupy dyskusyjne, ewentualnie skorzystanie z ankiety.
- Wywiady strukturyzowane przeprowadzone z kluczowymi respondentami.
- Rejestry policyjne.
- Dokumentacja szkoły.
- Dyskusje z rodzicami, wolontariuszami, personelem, ewentualnie skorzystanie z bezstronnego obserwatora.
- Informacja zwrotna, grupy dyskusyjne, być może wywiady.

LEAP

Podręcznik do nauki ewaluacji
i planowania rozwoju społeczności

W niniejszym podręczniku omawiamy metodę LEAP (Learning, Evaluation and Planning – nauka, ewaluacja i planowanie). Publikacja ta, zamówiona przez Inspektorat ds. Oświaty Jej Królewskiej Mości i po raz pierwszy wydana w Szkocji w 1999 roku, skupiała się na edukacji i rozwoju społeczności. Z czasem podręcznik został poprawiony i uzupełniony o inne dziedziny, takie jak zdrowie społeczności, wolontariat oraz rozwój społeczności miejskich. Szeroki zakres tej partycypacyjnej metody, którą można zastosować w różnorodnych sytuacjach związanych z rozwojem społeczności, doprowadził do powstania ogólnej, niejako podstawowej wersji podręcznika. Niniejsza publikacja to wydanie poprawione na potrzeby sektora edukacji i rozwoju społeczności w Szkocji, zlecone i opublikowane w listopadzie 2007 roku przez Learning Connections, szkocką instytucję rządową. Publikacja, zanim trafiła do druku, została jednak zmieniona przez Community Development Foundation w celu dostosowania omawianych aspektów polityki rozwoju społeczności i praktyki do sytuacji w całej Wielkiej Brytanii.

Podręcznik składa się z czterech rozdziałów:

A. Wprowadzenie do LEAP

Temat:

- Czym jest struktura LEAP?

Zagadnienia:

- Najważniejsze kroki w planowaniu i ewaluacji
- Fundamentalne zasady metody LEAP

Wyjaśnienia:

Dlaczego schemat LEAP może być przydatny dla działaczy i planistów rozwoju społeczności?

- Różne poziomy, na których można stosować LEAP
- Relacje pomiędzy LEAP a innymi kluczowymi narzędziami rozwoju społeczności

B. Poznawanie zasad LEAP

W rozdziale tym bardziej szczegółowo prezentujemy najważniejsze zasady leżące u podstaw zarówno metody LEAP, jak i rozwoju społeczności:

- kierowanie się potrzebami,
- budowanie na kapitale i wzmacnianie zasobów,
- skupienie się na zmianie i rezultacie,
- przystosowanie metod uczestnictwa i tworzenia partnerstw,
- promocja ustawicznej edukacji i postępu.

C. Zrozumienie kroków w cyklu LEAP

W rozdziale tym prezentujemy, co oznacza każdy krok w cyklu LEAP:

- uzgodnienie rezultatów – jakie zmiany zamierzamy uzyskać?
- określenie wskaźników – skąd będziemy wiedzieć, że dokonaliśmy zmian?
- planowanie działań – jak przystąpimy do wprowadzania zmian?
- obserwacja – jak będziemy się upewniać, że dzieje się to, co zaplanowaliśmy?
- ewaluacja – czy dokonaliśmy zmian i czego się nauczyliśmy?

D. Przykłady LEAP

Rozdział ten zawiera trzy przykłady wykorzystania schematu LEAP. Są one umieszczone w wymyślonych miejscach, ale odzwierciedlają doświadczenia związane z realnymi działaniami. Pierwszy przykład odnosi się do poziomu projektu. Drugi skupia się na rozwoju operacyjnym i zarządzaniu programem pracy rozwoju społeczności. Ostatni przykład obrazuje wykorzystanie LEAP na poziomie zarządzania strategicznego i kreowania polityki działań.

Przykłady są rozpisane według wspólnego schematu, który odpowiada najważniejszym krokom wyznaczonym w rozdziale C. Czytając, należy skupić się na przykładach najbliższych własnym sposobom korzystania z LEAP.

Przedmiot nauki LEAP

Na stronie internetowej Scottish Community Development Centre (SCDC) znaleźć można interaktywne wprowadzenie do modelu LEAP – jego najważniejszych kroków oraz podstawowych zasad. Prezentacja została

zilustrowana wideoklipami nagranyymi przez osoby korzystające z metody LEAP. Można z niej skorzystać w połączeniu z podręcznikiem podczas nauki własnej lub współpracując nad rozwojem LEAP z innymi. Materiały są dostępne na: <http://leap.scdc.org.uk>.

Korzystanie z podręcznika LEAP

Podręcznik został zaprojektowany tak, aby pomóc w planowaniu i ewaluacji działań, z wykorzystaniem metod bazujących na partycypacji. To, jak będziesz z niego korzystać, zależy od konkretnego zadania oraz doświadczenia. Korzystaj z niego elastycznie i skup się na rozdziałach, które są dla ciebie aktualnie odpowiedniejsze, np.:

Jeśli jesteś nowicjuszem w metodzie LEAP, proponujemy zacząć od przeczytania rozdziału A i zastanowienia się nad tym, jak te pomysły mogą się odnosić do twojej pracy. W celu lepszego zrozumienia działania schematu LEAP warto następnie przejść do przykładów z rozdziału D, które pokazują zastosowanie LEAP w okolicznościach najbardziej związanych z twoim przypadkiem. Po zapoznaniu się z przykładami pomocny może okazać się powrót do rozdziału B w celu głębszego przemyślenia fundamentalnych zasad przed przystąpieniem do zastosowania modelu. Dla osób, dla których schemat LEAP jest czymś nowym, internetowe dopełnienie edukacji w tym zakresie może być szczególnie pomocne jako domowy kurs, który wyjaśnia i przedstawia jego podstawowe zasady.

Jeżeli znasz zasady LEAP, ale używasz ich po raz pierwszy, prawdopodobnie będziesz szukał pomocy w zakresie rozwoju pracy na każdym etapie. Dlatego należy skupić się na najważniejszym w tej kwestii rozdziale C oraz zwrócić uwagę na dany etap własnej pracy. Może okazać się pomocne porównanie tego, co robisz, z odpowiednim opisem etapu w najbardziej pasującym przykładzie. Rzeczywistość stosowania modelu bez wątplenia stanowić będzie wyzwanie w odniesieniu do podstawowych zasad, dlatego należy korzystać z odpowiednich fragmentów rozdziału B.

LEAP jest powszechnie używany przez partnerów. Jeżeli wprowadzasz w tematykę LEAP innych, to należy wydzielić fragmenty tekstu najlepiej odpowiadające ich doświadczeniu i celom oraz wykorzystać internetowe dopełnienie LEAP, żeby przedstawić im kroki i zasady.

A • LEAP – wprowadzenie

A1. Czym jest struktura LEAP?

LEAP to skrót od Learning, Evaluation and Planning (nauka, ewaluacja i planowanie). Jest to struktura, która ma pomóc w skuteczniejszym planowaniu, określaniu i udowadnianiu spodziewanych zmian, czerpaniu nauki z doświadczeń oraz współpracy w partnerstwach. **LEAP** jest metodą planowania i ewaluacji skupiającą się na rezultatach, opartą na uczestnictwie i edukacji. Jest narzędziem mającym wspierać skuteczniejszą praktykę. Umożliwiając przejrzystą analizę potrzeb, planowania, wdrażania oraz przeglądu działań, metoda ta wspomaga partnerów i uczestników w osiąganiu pożądanych zmian.

Struktura została opracowana przez Scottish Community Development Centre w taki sposób, aby stanowić przydatne narzędzie we wszystkich aspektach rozwoju, planowania i zarządzania danym projektem, programem czy polityką działań. Może być użyta w różnych okolicznościach przez ludzi pracujących w różnych sektorach. Zachęca do zadawania zasadniczych pytań dotyczących pracy oraz do pilnowania, czy wszystkie zaangażowane strony pracują według jednego planu. Struktura **LEAP** podkreśla wartość samoewaluacji, zachęca do podziału odpowiedzialności za planowanie i ewaluację w ramach danego projektu lub programu.

Biorąc pod uwagę interesy wszystkich zaangażowanych uczestników, **LEAP** sprawdza się w każdym aspekcie praktyki rozwoju społeczności. Schemat ten stara się wspierać indywidualny i wspólny empowerment oraz edukację uczestników. Skupia się na kluczowych pytaniach, na które każdy, we własnym interesie, powinien odpowiedzieć:

- Jaka jest potrzeba?
- Jakich zmian chcemy dokonać?

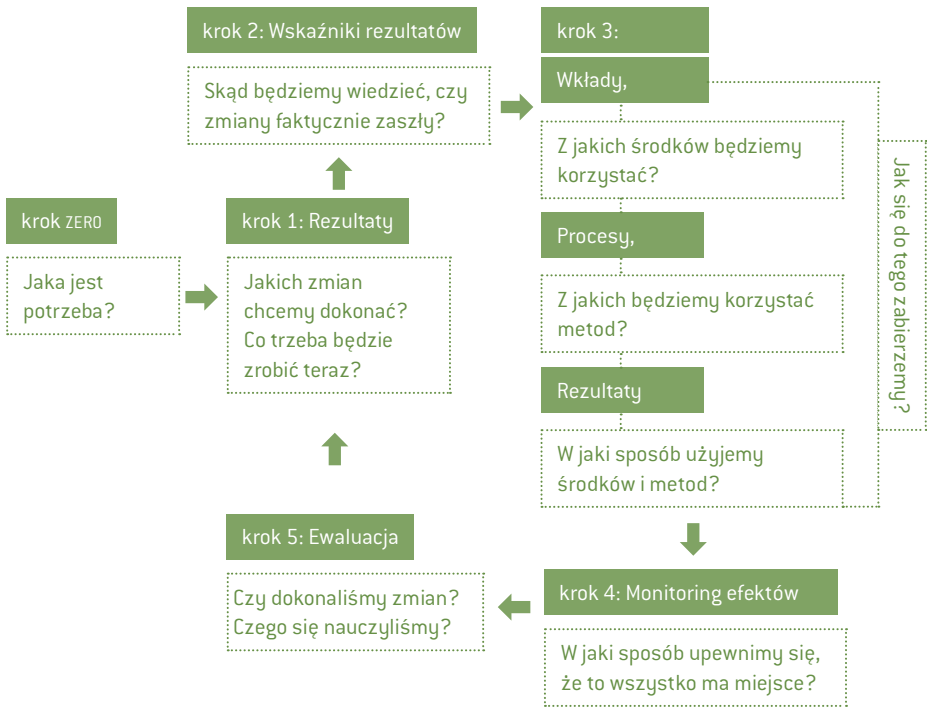
- Skąd będziemy wiedzieć, że zmiany zaszły?
- Jak przystąpimy do wprowadzania zmian?
 - Jakich środków użyjemy?
 - Z jakich metod skorzystamy?
 - W jaki sposób ich użyjemy?
- Jak będziemy się upewniać, że to się na pewno dzieje?
- Czy dokonaliśmy zmian?
- Czy nauczyliśmy się czegoś?
- Co powinniśmy wiedzieć?

Logiczna sekwencja pytań i sposoby zdobywania odpowiedzi stanowią sedno LEAP. Są one wykorzystywane jako struktura dla każdego z przykładów w rozdziale D. W schemacie procesu LEAP (poniżej) sekwencja ta przedstawiona została jako seria kroków odpowiadająca określonym potrzebom i rozwijająca się w nieustanny cykl, na który składają się określenie problemu, planowanie, działanie, refleksja, ewaluacja i nauka.

Bezpośrednie pytania stawiane w schemacie LEAP powinny stanowić standardowy element codziennej praktyki. Odpowiedź na pytanie „Czym jest LEAP?” brzmi: „Jest to sposób myślenia prowadzący do lepszej praktyki”.

To, jak będziesz korzystać z tego podręcznika, zależy od tego, kim jesteś i do czego zamierzasz zastosować LEAP. Jeżeli zdecydujesz się korzystać z narzędzia LEAP, zostaniesz wciągnięty w logiczną serię kroków, z których każdy wymaga skupienia się na poszczególnych problemach. Cykl pięciu kroków jest bardzo prosty i łatwy do szybkiego opanowania. Złożoność tkwi nie w samym modelu, lecz w pracy, w której jest stosowany. Innymi słowy, odpowiedzi na początkowe pytania stawiane przez LEAP wymagają przemyślanej refleksji odnośnie do potrzeb, okoliczności i dostępnych metod działania. Aby całą rzecz uprościć, należy skupić się na tym, co akurat w danym etapie jest do przemyślenia.

Schemat procesu LEAP:



A2. Najważniejsze kroki w metodzie LEAP

Cykl edukacyjnych kroków opisany w schemacie LEAP zakłada, że metoda ta może być pożyteczna jedynie, jeśli jasne jest, na czym chcemy się skupić. „Jaka jest potrzeba?” – to pytanie, na które musimy odpowiedzieć, zanim zaczniemy opracowywać plan i ewaluować następujące potem działania. W niniejszym podręczniku etap ten nazwaliśmy „krokiem zero”. Choć nie jest to element samego cyklu planowania i ewaluacji, stanowi on warunek wstępny, konieczny do korzystania z cyklu. Odpowiedź na pytanie „jaka jest potrzeba?” powinna być taką, którą uczestnicy uznają i będą chcieli się zająć; powinna być także zgodna z celami i zasadami rozwoju społeczności.

Po ustaleniu i określeniu, co wywołuje troskę, a także po sprawdzeniu zgodności z zasadami i priorytetami możemy wreszcie zastosować pięcio-etapowy cykl planowania i ewaluacji LEAP.

- Krok 1: Jakich zmian chcemy dokonać? Aby zrobić cokolwiek z daną potrzebą, musimy jasno określić, jakiej zmiany oczekujemy. LEAP zachęca do wyobrażenia sobie lub przewidzenia innego, lepszego stanu rzeczy. Zazwyczaj w rozwoju społeczności potrzeba jest czymś, co współodczuwa wielu ludzi, a zatem powinni oni wszyscy mieć udział w określaniu wizji zmian, w celu uzyskania upragnionych rezultatów.
- Krok 2: Skąd będziemy wiedzieć, czy zmiany faktycznie zasły? Mogłoby się wydawać, że określenie potrzeb oraz zamierzonych zmian jest wszystkim, co powinniśmy uporządkować, zanim zaczniemy planować lub działać. Jednak jest jeszcze jeden istotny krok, o którym często się zapomina. Pytanie: „skąd będziemy wiedzieć, że dokonaliśmy zmian?” jest niezbędne. Skoro podejmujemy działania, to będziemy musieli zebrać dowody na to, co się dzieje. Dzięki temu możliwa powinna stać się odpowiedź na pytanie: „czy dokonujemy zmian?”. Aby więc zebrać stosowne dowody, musimy pomyśleć o naszych kryteriach sukcesu. Określenie ich na samym początku pomoże nam skupić się na zebraniu istotnych dowodów.
- Krok 3: Jak przystąpimy do wprowadzania zmian? Wreszcie jesteśmy przygotowani do planowania działań. Musimy teraz wiedzieć, do czego mamy dostęp – jakie są nasze zasoby. Mowa tu o ludziach, sprzęcie, budżecie, pomysłach, energii, motywacji oraz wielu innych sprawach. Środki te będą stanowiły atuty, które wnosimy wraz z partnerami do procesu rozwiązywania problemów. Aby je wykorzystać, musimy posiadać umiejętności oraz znać metody praktyki, takie jak szkolenia, praca grupowa, negocjacje, komunikacja, badania i zarządzanie. Będziemy musieli podejmować decyzje co do wyboru najskuteczniejszych metod. Lecz żadna metoda nie będzie skuteczna, jeśli brakuje

nam zasobów do wykorzystania w praktyce. Równowaga między metodami a środkami określa to, czego faktycznie możemy dokonać. Odpowiedź na pytanie „jak zabierzemy się do wprowadzania zmian?” wymaga odpowiedzi na trzy powiązane ze sobą pytania:

- Jakich środków użyjemy?
 - Jakich użyjemy metod?
 - W jaki sposób będziemy z nich korzystać?
- Krok 4: W jaki sposób upewnimy się, że to się dzieje? Nareszcie można podjąć działania, ale pamiętajmy, że nawet najlepiej przygotowane plany można zepsuć słabym wykonaniem. Plan działania musi jasno określać, kto czym się zajmuje i kiedy. Należy monitorować, czy każdy wywiązuje się ze swoich – wspólnie uzgodnionych – zobowiązań. Na tym polega zasadność pytania: „w jaki sposób upewnimy się, że to się dzieje?”.
 - Krok 5: Czy dokonaliśmy zmian i jakie wyciągnęliśmy wnioski? Jeżeli dzięki monitorowaniu procesu wdrażania planu wiemy już, czy plan został wprowadzony w życie, możemy zadać sobie pytanie: „czy dokonaliśmy zmian?”. Oczekiwane zmiany to te, co do których wszyscy zainteresowani zgodzili się na początku. Jednak tylko po dowodach poznamy zaszłe zmiany. W tym momencie istotne staje się postawione w drugim kroku pytanie: „skąd będziemy wiedzieć, że zmiany faktycznie zaszły?”. Dzięki gromadzeniu dowodów w trakcie naszej działalności jesteśmy teraz w stanie przeprowadzić ocenę i stwierdzić, czy się czegoś nauczyliśmy. Rzadko zdarza się, że osiągamy wszystkie założone cele, ponieważ po drodze pojawia się wiele przeszkód. A zatem widząc działanie i jego efekty, będziemy mogli zapytać samych siebie, co się udało i dlaczego, co można powtórzyć, a co należy zrobić inaczej.
 - Z kroku 5 powrót do kroku 1 – cykl zaczyna się od nowa:
Co musimy teraz zrobić? W piątym kroku także będziemy

odpowiadać na wiele pytań. W świetle dokonanych zmian będzie widoczne, czy potrzeba została całkowicie zaspokojona i dalsze działania nie są konieczne. Czy są takie aspekty problemów, które wciąż należy rozwiązać? Czy odkryliśmy po drodze jakieś nowe potrzeby? Wszystko to pomoże nam w odpowiedzi na pytanie: „co powinniśmy teraz zrobić?”. Jeśli odpowiedzieliśmy na te pytania i zaczynamy planowanie nowego cyklu działań, to jesteśmy już lepiej wyposażeni, gdyż posiadamy wiedzę o tym, co działa, a co nie. Tam, gdzie odnieśliśmy sukces, możemy być bardziej pewni swoich umiejętności. Tam, gdzie nam się nie udało, teraz będziemy mieli świadomość, że trzeba zmienić podejście i lepiej się przygotować do przyszłych działań.

Zebrane tu kroki i kluczowe pytania zostały głębiej zbadane w rozdziale C.

A3. Fundamentalne zasady dla LEAP

Struktura planowania i ewaluacji LEAP opiera się na zasadach i wartościach, które leżą u podstaw podejścia do zmian w rozwoju społeczności. Są to takie wartości, jak: sprawiedliwość społeczna, wspólna praca i edukacja, zrównoważony rozwój, partycypacja, samostanowienie oraz refleksyjna praktyka⁵. Struktura LEAP adaptuje jasny zestaw zasad, które wspomagają dobre praktyki w zakresie ewaluacji i planowania.

- Planowanie powinno być procesem kierowanym przez potrzeby – nastawionym na doświadczenia, ambicje i problemy społeczności, a także zajmującym się kwestiami społecznej nierówności i niesprawiedliwości.
- Planowanie powinno czerpać z potencjału i wzmacniać atuty jednostek, grup i społeczności.
- Planowanie i ewaluacja powinny skupiać się na zmianie/rezultacie – powinny celować w osiągnięcie rzeczywistych i wymiernych zmian w jakości życia osobistego i społecznego.

⁵ *The Community Development Challenge*, Communities and Local Government (2006).

- Planowanie i ewaluacja powinny mieć charakter uczestniczący – powinny angażować wszystkich zainteresowanych pożądaną zmianą, w szczególności społeczności i odbiorców usług, którzy mają być beneficjentami.
- Planowanie i ewaluacja powinny zajmować się budowaniem partnerstw – tworzyć i rozwijać relacje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami – instytucjami i członkami społeczności.
- Planowanie i ewaluacja powinny mieć na uwadze edukację i ciągły postęp – promować zrozumienie zmian poprzez refleksję nad procesem, a także poprzez wykorzystanie wyciągniętych wniosków. Należy podkreślić znaczenie edukacji.

Te najważniejsze zasady zostały pogłębione w rozdziale B.

A4. Dlaczego schemat LEAP może być przydatny

LEAP to nie tylko model planowania i ewaluacji, lecz także przewodnik najlepszych praktyk w rozwoju społeczności. Zapewniając prawidłowe przeprowadzenie planowania, wdrażania, ewaluacji i refleksji, oferuje ramy dla najlepszych praktyk. LEAP pomoże nam:

- wyraźnie skoncentrować naszą pracę,
- dopilnować, żeby nasza praca była celowa i ważna dla uczestników,
- współpracować z innymi uczestnikami,
- przygotować plan działania adaptujący środki, metody i działania do naszych celów,
- monitorować realizację naszych planów,
- dowiedzieć się, co działa, a co nie,
- określić problemy integracji oraz je ukierunkować poprzez wyraźne zdefiniowanie, kto ma korzystać z naszej pracy,
- uczynić ze zbierania danych naszą nieustanną praktykę,

- zbudować bazę dowodów, z której można będzie czerpać w celu przeprowadzenia samooceny na poziomie indywidualnym, zespołowym, instytucji lub partnerstw.

W konsekwencji wszystkich powyższych działań:

nasza praca i praca naszej instytucji, organizacji lub grupy będzie bardziej:

- wydajna,
- skuteczna,
- sprawiedliwa;

będziemy w stanie lepiej wytłumaczyć:

- co robimy,
- jak to robimy,
- dlaczego to robimy,
- jakie to przyniesie korzyści;

będziemy w stanie działać, będąc pewnym, że:

- nasza praca skupia się na istotnych i udowodnionych potrzebach,
- ewaluacja naszej pracy była przeprowadzona wraz z uczestnikami i naszymi partnerami,
- lekcje wyciągane z działania zaowocują wiedzą o priorytetach i metodach w rozwoju naszej praktyki.

Ogólnie rzecz biorąc, wypracujemy metody pracy solidnie osadzone na zasadach rozwoju społeczności, ponieważ LEAP jest strukturą, która zarówno odzwierciedla najważniejsze zasady rozwoju społeczności, jak i wspiera proces stosowania ich w praktyce. Jest to istotne samo w sobie, ale dowody dostarczania wysokiej jakości usług nastawionych na zaspokajanie potrzeb stanowią gwarancję spełniania wymogów takich jak recenzje Best Value.

A5. Stosowanie LEAP

LEAP można stosować na różnych poziomach złożoności, patrząc pod kątem:

Liczby osób, z którymi współpracujemy.

Można zastosować cykl dla pojedynczego pracownika pracującego z grupą ludzi lub na poziomie większej złożoności, czyli w pracy zespołu, całej organizacji lub partnerstwa.

Wymiarów potrzeb, którym staramy się sprostać.

Możemy zastosować LEAP do czegoś względnie bezpośredniego, jak chociażby znalezienie wygodnego miejsca spotkań dla grup społeczności. Możemy też starać się rozwiązać coś bardzo skomplikowanego, jak rozpad spójności społecznej we wspólnocie.

Poziomu operacji, w którą się angażujemy.

Możemy skoncentrować się na bezpośredniej pracy z członkami społeczności na lokalnym poziomie projektu/praktyki. Możemy odnosić się do sposobu przeprowadzania szeregu różnych działań mających zaspokoić potrzeby wielu osób, grup lub społeczności na poziomie programu/zarządzania operacyjnego. Możemy się też skoncentrować na ogólnej strategii wspierania projektów i programów, patrząc z poziomu planowania polityki⁶.

Dokładnie te same kroki i pytania stosuje się w odniesieniu do dowolnego stopnia złożoności problemów. Na wszystkich poziomach niezbędne jest sformułowanie odpowiedzi na podstawowe pytania, zasadnicze dla

6 Strona internetowa LEAP zawiera przykłady pracy na każdym z tych poziomów, np.: Project East End Health Action: <http://leap.scdc.org.uk/case-studies/East%20End%20Health%20Action/>; program Centra Wolontariatu: http://leap.scdc.org.uk/uploads/vds_leap_case_study.doc; polityka działań: Krajowe Standardy Angażowania Społeczności: http://leap.scdc.org.uk/uploads/a_20case_20study_20__20developing_20the_20national_20standards_20for_20community_20engagement.pdf.

każdego z kroków. Ilustrują to przykłady z rozdziału D, w których prezentowana jest praca z osobami, grupami, społecznościami oraz partnerstwami.

Opisywanie różnych poziomów złożoności wskazuje również na to, że czas trwania cykli LEAP może być bardzo zmienny. Może to trwać od kilku tygodni do nawet paru lat.

Różnice w złożoności oznaczają również, że różne będą sposoby wykorzystania LEAP. Dla wielu zadań, jak chociażby zorganizowania spotkania, może to oznaczać proces myślowy towarzyszący stawianiu kluczowych pytań. Taki sposób myślenia, chociaż nie przybiera formy oficjalnych deklaracji co do planowanych rezultatów, wskaźników, zasobów, metod i działań, wspiera jednak celowe i przemyślane działania praktyczne. Z drugiej strony, jeżeli zadanie jest długoterminowe, bardziej skomplikowane i dotyczy szeregu uczestników, niezbędne staje się opracowywanie sformalizowanych planów i zapisów.

W celu opisanego cyklu LEAP w poprzednim rozdziale skupiliśmy się na zaspokajaniu zaledwie jednej potrzeby. W rzeczywistości nawet na poziomie jednego pracownika, nie mówiąc już o zespole czy instytucji, różne elementy pracy są wykonywane równocześnie. Każdy będzie miał inne wymagania i możliwości czasowe. Całkiem możliwe, że wystąpi jednocześnie wiele strategicznych inicjatyw, każda z własnym harmonogramem i charakterystyką. W ramach takich strategii znajdzie się wiele różnych składników. Zarówno całość, jak i jej elementy mogą być zaplanowane i ewaluowane przy pomocy modelu LEAP. Dlatego w obrębie instytucji metoda LEAP może być wykorzystana na różnych poziomach, przez indywidualnych pracowników, grupy i zespoły oraz zaangażowanych przez nich uczestników.

Poniższa tabela przedstawia rodzaje pracy, które mogą jednocześnie czerpać z LEAP na poziomie projektu, programu lub polityki.

Projekt	Organizacja społecznościowej konferencji na temat porozumienia co do rezultatów rewitalizacji
Program	Zaplanowanie i wykonanie programu rozwoju potencjału dla liderów społeczności
Polityka	Rozwój i upowszechnianie krajowych standardów angażowania społeczności

A6. LEAP i inne narzędzia rozwoju społeczności

LEAP jest kompatybilny z szeregiem innych narzędzi, w szczególności z modelem **ABCD**⁷ (Achieving Better Community Development). Metody LEAP i **ABCD** wzajemnie się uzupełniają.

LEAP koncentruje się na procesie uczestniczącego planowania i ewaluacji, podczas gdy **ABCD** skupia się na zrozumieniu elementów rozwoju społeczności, które trzeba zaplanować i poddać ewaluacji.

Poniżej przedstawiamy zasadniczy schemat **ABCD**. Pokazuje on, że osiągnięcie ostatecznego celu rozwoju społeczności (określanego jako społeczność zdrowa, czyli przyjazna, zrównoważona i sprawiedliwa) zależy od skuteczności empowermentu społeczności, który wpływa z kolei na jakość życia społeczności. **ABCD** odsłania każdy z wymiarów jakości życia i empowermentu społeczności poprzez opisywanie tego, co można włączyć do osiągnięcia każdego z celów, a także sugerując sposoby na zilustrowanie tego, co zostało osiągnięte.

Schemat LEAP pokazuje, jak zaangażować odpowiednich współudziałowców w proces uczestniczenia, co z kolei umożliwia planowanie i ewaluację rozwoju społeczności w określonych okolicznościach. Innymi słowy, zachęca do interpretowania modelu **ABCD** w powiązaniu z poszczególnymi doświadczeniami i priorytetami danej społeczności.

LEAP można także wykorzystać łącznie z innymi narzędziami planowania i ewaluacji, takimi jak Big Picture⁸, EFQM lub Balanced Scorecard⁹.

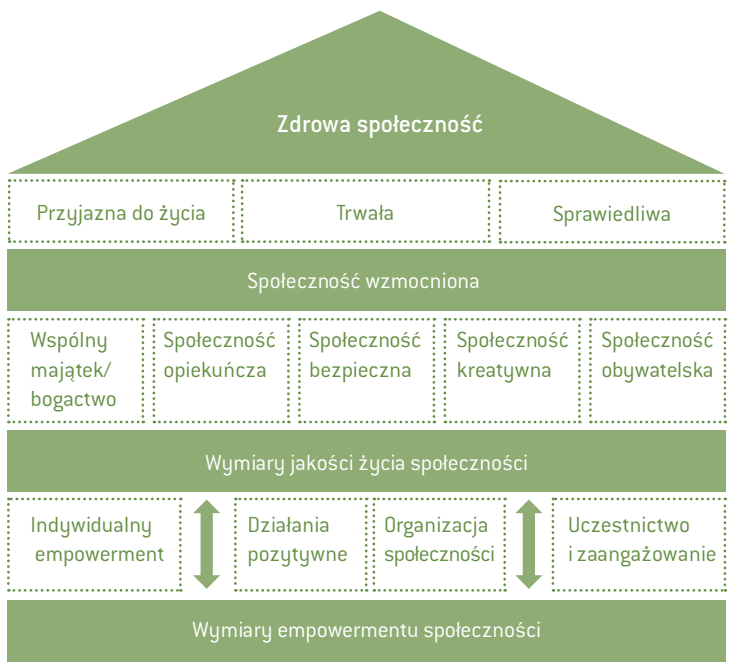
Właśnie w związku z angażowaniem społeczności **SCDC** (Scottish Community Development Centre) opracowało dla rządu szkockiego interaktywne narzędzie online, które integruje LEAP ze szkockimi krajowymi

7 A. Barr A., S. Hashagen (2000), *Achieving Better Community Development*, Community Development Foundations.

8 <http://www.thebigpic.org.uk/>

9 http://www.q-excellence.de/default_e.htm?gclid=Clqju5L0olkCFUxrMAodr1uzQA; informacje o powiązaniu narzędzi LEAP z tymi oraz innymi narzędziami można znaleźć na: [www.http://leap.scdc.org.uk/resources-downloads/Download%20documents/](http://leap.scdc.org.uk/resources-downloads/Download%20documents/).

standardami rozwoju społeczności¹⁰. Umożliwia ono planowanie, wdrażanie i systematyczną ewaluację zaangażowania społeczności zgodnie z metodą partycypacji.



10 Scottish Community Development Centre (2008), VOICE — Visioning Outcomes in Community Engagement, Communities Scotland.

B • Poznawanie zasad LEAP

Powinniśmy już mieć ogólne pojęcie na temat tego, czym jest metoda **LEAP**, do czego może zostać użyta, jakie niesie korzyści i jak zastosować ją razem z innymi narzędziami. W tym rozdziale przyjrzymy się najistotniejszym zasadom leżącym u podstaw **LEAP**. Są to:

- kierowanie się potrzebą,
- budowanie na potencjale i rozwijanie zasobów,
- koncentrowanie się na zmianie i rezultacie,
- adaptacja podejścia polegającego na uczestnictwie i budowaniu partnerstw,
- promowanie kształcenia ustawicznego i postępu.

B1. Podejście kierowania się potrzebą

W rozdziale **A** streściliśmy podejście kierowania się potrzebą. W tym rozdziale pogłębimy ten problem.

Konieczne jest, żebyśmy mieli jasność co do potrzeb, którym staramy się sprostać:

- aby skupić się na planowaniu zmiany,
- aby się upewnić, względem czego będziemy mierzyć postęp.

Nazwaliśmy ten moment krokiem zero. Jest to etap działalności, który trzeba ukończyć, zanim przystąpi się do planowania i ewaluacji.

W rozwoju społeczności, zanim przystąpimy do jakiegokolwiek działania, musimy najpierw zadać sobie pytanie o problemy, którym będziemy starali się zaradzić. Każdy z przykładów z rozdziału **D** jasno to pokazuje. Problem może dotyczyć dowolnej grupy społecznej, osób w różnym wieku,

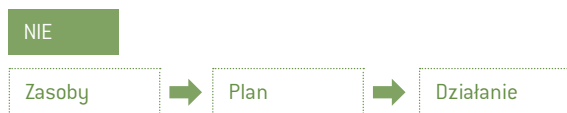
każdego aspektu życia społeczności (np. służba zdrowia, mieszkalnictwo, bezpieczeństwo, edukacja, środowisko, rozrywka, kultura).

Taki porządek pracy wydaje się logiczny – kto zaczynałby od czego innego niż ustalenie, jaką zmianę chce wprowadzić? Ale to, co wydaje się oczywiste, nie zawsze jest tym, co ludzie robią. Często kiedy organizacja coś planuje, wychodzi od tego, co akurat ma pod ręką, tzn. od personelu, sprzętu lub wiedzy – wszyscy zastanawiają się, co mogą z tym zrobić. Proces taki nazywamy *planowaniem kierowanym przez zasoby*.

Organizacja, skoro zainwestowała w zasoby, chce się upewnić, że zostaną one użyte, i niekoniecznie zadaje sobie pytanie, czy dane działanie będzie adekwatne lub wartościowe. Cały proces ma tyle wspólnego z logiką, co myślenie: „Ponieważ mam paszport, pojadę za granicę”. Oczywiście, jeśli chcesz wyjechać, to paszport będzie niezbędny, ale samo jego posiadanie nie oznacza jeszcze powodu do wyjazdu!

Metoda LEAP zwalcza tego typu myślenie. Nie twierdzi, że zasoby nie są ważne. Są kluczowe. Stoi jednak na stanowisku, że same środki są pożyteczne jedynie w przypadku ich wykorzystania do zrobienia czegoś w zakresie potrzeb, które ludzie naprawdę odczuwają i którym chcą jakoś zaradzić.

Zatem LEAP Jest metodą odrzucającą planowanie wychodzące od dostępnych środków, przygotowujące harmonogramy ich wykorzystania i działania wdrażające. LEAP promuje praktykę kierującą się potrzebą, która najpierw bada występujące problemy, następnie przewiduje, jak mogłyby wyglądać skuteczne zmiany, przygotowuje plany ich osiągnięcia, następnie określa potrzebne do wykonania planu zasoby, a wreszcie przystępuje do działania.



Jest to podstawowa zasada, ale planowanie kierowane przez potrzebę jest nieco bardziej złożone. Należy:

- dokładnie określić, czym jest potrzeba,
- wyjaśnić, czyje potrzeby będziemy rozwiązywać,
- uznać, że jest więcej niż jeden sposób myślenia,
- przemyśleć wszystkie wymiary tego, na czym polega potrzeba.

Wyjaśnianie potrzeb

Każdy z nas odczuwa czasami niepokój, smutek czy nawet wściekłość, ale niekoniecznie jest świadomy, co sprawia, że akurat tak czuje. Dopóki tego nie rozpracuje, dopóty nie będzie mógł skupić swojej energii na pozytywnych celach. Poczucie potrzeby zmiany, przy jednoczesnym braku skupienia i w rezultacie braku ujścia dla tej energii, sprawia, że czujemy frustrację i depresję zamiast energii i werwy. Będziemy lepiej zmotywowani do działania, jeśli dowiemy się, co trzeba zmienić i dlaczego. Każda próba dokonania zmian wymaga zatem jasności co do potrzeb lub problemów, które będziemy rozwiązać.

Postawa kierowania się potrzebami podkreśla istotę metod analitycznych. Niczego nie możemy zakładać z góry, szczególnie w zakresie tego, co jest dla ludzi ważne. Proces rozpoczynamy raczej od systematycznych badań.

Czyje potrzeby?

W rozwoju społeczności jesteśmy zobowiązani do pracy z ludźmi, grupami lub społecznościami, które posiadają niezaspokojone potrzeby – oni są naszymi pierwszymi beneficjentami. Zobowiązujemy się również do stosowania zasad równości i sprawiedliwości społecznej, a więc musimy odpowiednio ukierunkować nasze zasoby. Jeżeli mamy kierować się potrzebami, to musimy zastanowić się, na czyich potrzebach skupimy naszą uwagę i dlaczego. Działając w ten sposób, często będziemy musieli wziąć pod uwagę nie tylko lokalne priorytety, lecz także te związane z regionem i całym krajem. Musimy także, korzystając z naszych zasobów, kierować się uczciwością i sprawiedliwością.

Konieczne jest, abyśmy w naszych działaniach brali pod uwagę różne poziomy interwencji. Ponieważ na poziomie projektu będziemy

koncentrowali się na doświadczeniach osób, grup lub społeczności, musimy mieć pewność, że nasze zamiary wobec nich są spójne z szerszą analizą potrzeb stanowiącą informację dla powszechnych programów oraz nadrzędnych priorytetów politycznych. Najlepsze wykorzystanie LEAP wymaga spójności w obrębie wszystkich tych trzech poziomów. Jeśli metoda LEAP wpływa kreatywnie na strategię rozwoju społeczności, plany oraz lokalne projekty, jest to możliwe do osiągnięcia.

Różne sposoby myślenia o potrzebach

Ludzie chętniej angażują się w działanie, jeśli dotyczy ono ważnych dla nich spraw, choć działanie to niekoniecznie musi leżeć w interesie innych. To, co ludzie uznają za potrzebę, jest bardzo ważne i powinniśmy pomóc im w wyrażaniu ich trosk. Oczywisty jest przy tym fakt, że takie proste i bezpośrednie reagowanie na relacjonowane przez innych odczucia nie jest wystarczająco satysfakcjonującym sposobem pracy. Musimy przecież myśleć również o konsekwencjach reagowania na wyrażane opinie. To jest ten moment, kiedy wykorzystujemy inne sposoby myślenia o potrzebach. A mianowicie, jak problemy danej osoby, grupy lub społeczności porównać z problemami innych? Czy należy je traktować jako priorytetowe? Patrząc na wyrażane przez ludzi potrzeby, możemy wziąć pod uwagę ustalone standardy lub normy (na przykład te dotyczące poziomu umiejętności pisanie i czytanie, warunków mieszkaniowych, odpowiedniej diety lub ochrony środowiska). Należy odpowiadać na potrzeby, które wskazują na braki w stosunku do tych standardów.

Zatem skoro punktem wyjścia dla uczestników są deklarowane przez nich odczucia, należy jednocześnie przeprowadzić ich uważne porównanie z innymi, ustalonymi standardami. Metoda kierowania się potrzebą wymaga myślenia o wszystkich trzech rodzajach potrzeb.

Wymiary potrzeb

Zrozumienie, na czym naprawdę polega dana potrzeba, wymaga namysłu nie tylko nad okolicznościami natychmiast rzucającymi się w oczy, lecz także nad tym, co kryje się za zasłoną. Ważne jest, aby zastanowić się też nad stosunkiem ludzi do potrzeby. Na przykład jeśli określimy jako potrzebę brak stosownej pozaszkolnej opieki nad dziećmi, to powinniśmy niezwłocznie przeprowadzić refleksję nad istotą samej potrzeby oraz nad

tym, jak są do niej ustosunkowani ludzie i instytucje, którzy mogą być z nią związani – ponieważ potrzeba nie polega tylko na braku opieki nad dziećmi, lecz składają się na nią wszystkie czynniki, które do tego stanu doprowadziły i go utrwały. Poza tym należy brać pod uwagę nie tylko ludzi, którzy doświadczają potrzeby – warto się zastanowić, kto może wesprzeć działania na rzecz zmiany, kto mógłby współpracować w partnerstwie. Pomyślmy także o tych osobach, które mogą aktywnie opierać się próbom wprowadzenia zmian¹¹. Skonstruowanie obrazu wymiarów potrzeby ma zasadnicze znaczenie dla skutecznej pracy nad krokiem 1 – określeniem zmiany, którą chcemy wprowadzić. Każdy z przypadków w rozdziale D rozważa wymiary potrzeb, na których się skupia.

B2. Budowanie na mocnych stronach uczestników

Czasem metoda kierowania się potrzebą krytykowana jest za to, że nadaje negatywne etykiety – patrzymy tylko na to, co wadliwe, a nie co dobre w społeczności. Skupienie się na tym drugim aspekcie nazywa się często podejściem opartym na zasobach. Choć metoda LEAP polega na wyjściu od stwierdzenia, iż należy zbadać potrzeby wymagające podjęcia działań, to jednocześnie przyznaje, że osiągnięcie zmiany zależy od budowania i korzystania z umiejętności i mocnych stron ludzi. Kierowanie się potrzebą oraz opieranie na zasobach to dwa niezbędne, wzajemne uzupełniające się podejścia. Jak już wspomniano w wywodzie na temat wymiarów potrzeb, powinniśmy skupiać się nie tylko na ludziach, którzy zgłaszają potrzeby, lecz także na tych, którzy mogą wspierać działania na rzecz zmiany czy współpracować w partnerstwach, i równocześnie na tych, którzy mogą aktywnie sprzeciwiać się wprowadzaniu zmian.

Następująca struktura może pomóc nam i naszym współpracownikom w namyśle nad mocnymi stronami i zasobami, które mogą okazać się pomocne w rozwiązywaniu problemów. Zdanie sobie sprawy z dostępnych sił w odniesieniu do tego, czemu staramy się sprostać, pomoże nam myśleć realnie i jasno o tym, jaką zmianę powinniśmy zaplanować.

Struktura zachęca nas do myślenia o zmianie w kontekście trzech kluczowych parametrów, którymi są:

11 W języku teorii systemów nazywa się to systemami: klienta, agenta zmiany, działania i celu.

- motywacja – koncentruje się na tym, co może pobudzić ludzi do entuzjastycznego podjęcia zmian,
- potencjał – skupia się na zdolnościach ludzi,
- możliwość – tu koncentrujemy się na okolicznościach potrzeby i czynnikach, które wzmacniają szanse zrobienia czegoś w tym zakresie.

Powyższa struktura uwzględnia każdy z tych kluczowych obszarów z punktu widzenia czterech grup, które w pracy rozwoju społeczności będą najprawdopodobniej zaangażowane w zaspokajanie różnych potrzeb:

- pracownik i jego instytucja – osoba i/lub organizacja wspierająca i promująca działania na rzecz zmian.
- członkowie społeczności – osoba, grupa lub społeczność doświadczająca potrzeby.
- inni potencjalni partnerzy – wszyscy inni zainteresowani, zainwestowani i pragnący być jedną ze stron działań związanych ze zmianą.
- grupy docelowe – ludzie i/lub organizacje, na które należy wpłynąć w celu osiągnięcia zmian. Może to dotyczyć kilku różnych grup ludzi.

Musimy myśleć nie tylko o motywacjach, potencjale i możliwościach związanych z każdą z tych grup, lecz także o wzajemnym oddziaływaniu między nimi. Jest to niezbędne, ponieważ aby osiągnąć jakąkolwiek zmianę, trzy pierwsze grupy będą musiały współpracować ze sobą, żeby wpłynąć na grupę czwartą.

Struktura nie jest może wyczerpująca, ale sugeruje pewne aspekty, które można głębiej przemyśleć w środowisku każdej z powyższych grup. W przypadku pierwszych trzech grup chodzi głównie o zachęcenie do zaangażowania się w działania, natomiast w przypadku grupy docelowej skupiamy się na tym, jak i dlaczego jej członkowie mogą opierać się zmianom i co może wpłynąć na zmianę ich stanowiska.

Poniżej przedstawione zostały szczególnie ważne aspekty oddziaływania na każdą z grup:

Motywacja

- zakres, w jakim występowanie danej potrzeby czy problemu wskazuje na brak cenionych wartości – priorytet w odniesieniu do systemu konkretnych wartości,
- polityka działań i ramy prawne – określają ukierunkowanie działań instytucji i pracowników,
- szansa na osiągnięcie większych korzyści – w wyniku zaangażowania się.

Potencjał

- dostępne zasoby – w postaci ludzi oraz środków materialnych,
- poziom umiejętności korzystania z władzy,
- wiara w możliwość zmiany – często ukształtowana przez minione doświadczenia,
- pewność siebie i zaufanie.

Możliwości

- wydarzenia/kryzysy zaostrzające postrzeganie potrzeby zmian,
- nowe środki,
- odkrycie wspólnych interesów,
- fundament w postaci pozytywnego nastawienia,
- osłabienie systemu lub jego gotowość do rozważenia zmian.

Poniższa tabela przedstawia różne czynniki, potencjalnie znaczące dla każdej z grup interesów, jeśli chodzi o ich motywacje, potencjał i możliwości.

System / czynnik	Pracownik/ instytucja	Członek społeczności	Inni potencjalni partnerzy	Grupy docelowe
Motywacja	• Dopasowanie do zawodowych wartości i celów • Dopasowanie do priorytetów politycznych • Zobowiązania prawne • Znaczenie w stosunku do innych możliwości • Dopasowanie do osobistych zainteresowań i wartości	• Możliwość realizacji dążeń • Zagrożenie dla wartości płynące z zewnątrz grupy lub społeczności • Zagrożenie dla wartości płynących z serca grupy lub społeczności • Pragnienie ucieczki od dyskomfortu • Odczuwanie szans na dokonanie zmian • Ocena zysków i strat wartości w przypadku potencjalnej zmiany	• Dopasowanie do wartości i celów • Dopasowanie do priorytetów politycznych • Sprostanie wymogom prawnym • Potencjalne korzyści ze współpracy • Osiąganie kompromisów • Stosunek korzyści do kosztów zaangażowania	Początkowo brak motywacji lub motywacja negatywna opierająca się zmianie: • Różne wartości • Różne cele/priorytety • Zagrożenie dla władzy i autorytetu • Ignorancja, obojętność
Potencjał	• Zasoby ludzkie » wiedza » zrozumienie » umiejętności » czas » energia • Zasoby materialne » budżet » budynki » sprzęt	• Zasoby ludzkie » wiedza » zrozumienie » umiejętności » czas » energia • Zasoby materialne » budżet » budynki » sprzęt	• Zasoby ludzkie » wiedza » zrozumienie » umiejętności » czas » energia • Zasoby materialne » budżet » budynki » sprzęt	• Zasoby ludzkie » wiedza » zrozumienie » umiejętności » czas » energia • Zasoby materialne » budżet » budynki » sprzęt

	• Siła autorytetu • Wiara w możliwość zmian	• Wpływ poprzednich doświadczeń na wiarę w możliwość zmian, m. in.: » pewność siebie, » zaufanie i wiara w innych • Wiara w możliwość zmian	• Siła autorytetu • Wiara w możliwość zmian	• Przeciwwaga autorytetu
Możliwości	• Wyjątkowe wydarzenia lub sytuacje kryzysowe • Nowe zasoby • Nowe założenia polityczne • Postawy/umiejętności społeczności • Postawy/umiejętności innych potencjalnych partnerów • Profil/zakres akceptowania pracy lub instytucji • Słabość lub gotowość beneficjentów do zmian	• Wyjątkowe wydarzenia lub sytuacje kryzysowe • Nowe zasoby • Postawy/umiejętności społeczności • Postawy/umiejętności innych potencjalnych partnerów • Słabość lub gotowość beneficjentów do zmian	• Dostępność środków poprzez partnerstwa z wiodącymi instytucjami i/lub społecznościami • Starania o jedność celów z głównymi instytucjami i/lub społecznościami • Szansa wywierania wpływu na partnerów • Możliwość wykorzystania partnerstw do osiągnięcia własnych celów	Z punktu widzenia innych stron szanse godne wykorzystania to m. in.: • Wewnętrzna sprzeczność wartości • Słabość władzy • Możliwość kompromisów • Otwartość na negocjacje/rozważanie alternatyw • Zmiany w zasobach

Przykłady tej struktury w działaniu praktycznym zostały zebrane w rozdziale D.

B3. Skupienie na zmianie i rezultacie¹²

Rozwój społeczności to działanie bazujące na zmianie – jego celem jest zmiana spraw postrzeganych jako problem przez ludzi, których te sprawy dotyczą. Schemat LEAP oferuje ramy dla pozytywnego planowania zmian, zgodnie ze zidentyfikowanymi potrzebami; koncentruje się także na rezultacie, ponieważ pierwszorzędym celem rozwoju społeczności jest umożliwienie prawdziwej, miarodajnej zmiany jakości życia osobistego i społeczności.

Planowanie skoncentrowane na rezultatach jest zaangażowane w zmiany. Zamierzone zmiany stanowią podstawę planów działania. Ewaluacja skoncentrowana na rezultacie jest procesem oceny, czy plan działania był skuteczny, jeżeli chodzi o zmiany. Skupienie się na rezultatach jest w istocie skupieniem się na wynikach. Polega na planowaniu zmian w odpowiedzi na wykryte potrzeby lub problemy. Aby ewaluacja była wiarygodna, związek pomiędzy zidentyfikowaną potrzebą, podjętym działaniem oraz osiągniętymi rezultatami musi być jasny. Kroczenie ścieżką LEAP, tak jak zostało przedstawione w rozdziale C, daje taką możliwość. W metodzie LEAP ewaluacja stawia pytania dotyczące skuteczności i wydajności określonych planów w zakresie zaspokajania potrzeb i osiągania pożądaných rezultatów.

Rezultaty odzwierciedlają więcej powodów, dla których promujemy postęp. Skupiają się na efektach i korzyściach, które mogą wystąpić w życiu ludzi. Bez wizji rezultatów rozwój społeczności nie ma sensownego celu. Osiągnięcie wraz z partnerami wspólnej wizji rezultatów jest zatem warunkiem wstępnym przy planowaniu dobrych praktyk. Jest to równie ważne w przypadku ewaluacji. A jednak słabość rozbudowanego planowania polega na zamąceniu wizji, a wiele tzw. ewaluacji po prostu zajmuje się opisaniem podjętego działania, zamiast raczej zająć się oceną rezultatów. Rozważmy przykład, w którym wykryta potrzeba wymaga zajęcia się kwestią nierówności w dostępie do usług służby zdrowia. W takim przypadku podjęte działania mogłyby polegać na zorganizowaniu targów usług zdrowotnych dla społeczności, ale nie jest to cel sam w sobie, lecz jedynie

12 Więcej informacji znaleźć można w publikacjach Learning Connections (2007), *Delivering Change – focusing on outcomes in community learning and development*, Communities Scotland.

środek do osiągnięcia celu – polepszenia stanu zdrowia. Ewaluacja powinna określić, czy podjęte działania przyczyniły się do lepszego stanu zdrowia. Organizuje się społeczne targi zdrowia, ponieważ dzięki temu ludzie mogą zastanowić się, co i jak można zrobić na rzecz podniesienia jakości życia osobistego lub całej społeczności. Być może pojawią się wnioski na temat związków pomiędzy ubóstwem a chorobami, ludzie zainteresują się utworzeniem centrum zdrowego trybu życia lub zaczną osobiście zwracać uwagę na powszechne nadużywanie narkotyków, może też pojawić się chęć założenia grupy do zwalczania problemów narkotykowych w społeczności.

Takie rezultaty są powodem, dla których można zorganizować targi zdrowia. Nie ma jednak gwarancji, czy ludzie w ogóle przyjdą, a jeśli nawet, to czy doprowadzi to do pożądaných rezultatów. Innymi słowy, instytucje i pracownicy nie mają kontroli nad rezultatem i mogą one różnić się od ich oczekiwań. Niemniej jednak muszą wiedzieć, jakie są rezultaty, ponieważ nie mogą domniemywać, czy podjęte działania faktycznie doprowadziły ich tam, gdzie chcieli.

Powyższy przykład prezentuje jeszcze jedną istotną właściwość rezultatów. Chociaż posiadanie utopijnej wizji zmian może być stymulujące, w świecie rzeczywistym poszukiwane przez nas zmiany powinny być rzeczywiste, choć ambitne. Uczestnicy muszą uwierzyć w zmiany, które powinny być możliwe do osiągnięcia. Jednakże apetyt rośnie w miarę jedzenia. Pierwszym rezultatem targów usług zdrowotnych może być po prostu większa świadomość w zakresie zdrowia i braku równych szans. Jest to pożądaný i wartościowy rezultat, który jednak powinien rozbudzać dalsze aspiracje, np. chęć wywierania bezpośredniego wpływu na czynniki ryzyka w poziomie zdrowia społeczności, jak chociażby nadużywanie narkotyków. Inaczej mówiąc, jedne rezultaty prowadzą do odkrywania kolejnych, potencjalnych rezultatów. W ten sposób po jakimś czasie powstanie cały łańcuch rezultatów, które mogą wywierać coraz większy wpływ na określoną potrzebę. Plany i działania nakierowane na te rezultaty mogą angażować nowych partnerów i mogą rozwijać się niezależnie od początkowego udziału praktyków rozwoju społeczności. Jest to zjawisko całkowicie pozytywne, choć efekt domina coraz bardziej utrudnia ewaluację praktyki rozwoju społeczności w całym procesie, ponieważ staje się on coraz odleglejszy i podlega coraz to nowszym wpływom.

Podejście LEAP w planowaniu skoncentrowanym na rezultacie i ewaluacji bazuje też na przekonaniu, że proces ten sam w sobie może stanowić ważny motor zmian. Wymagany do wyobrażenia i ustalenia rezultatów poziom przemysłów i dialogu wśród współudziałowców jest niebywale istotnym procesem tworzenia relacji, dzielenia się władzą, akceptacji i docenienia odmienności, zrozumienia różnych perspektyw oraz osiągnięcia porozumienia. Często konieczne jest niezauważalne przeprowadzanie zabiegów dyplomatycznych i negocjacyjnych.

Wynika z tego, że w metodzie LEAP skoncentrowana na rezultacie ewaluacja musi być procesem wzajemnego oceniania, który umożliwiałby partnerom cieszenie się ze wspólnych osiągnięć oraz pozwala na refleksję nad sposobami rozwiązywania nieskutecznych lub nieefektywnych praktyk. Podejście LEAP uznaje proces ewaluacji za ważne narzędzie edukacji, rozwoju i empowermentu.

Odkąd po raz pierwszy opublikowano schemat LEAP, zobowiązanie do planowania skoncentrowanego na rezultacie stało się cechą charakterystyczną polityki sprawiedliwości społecznej, równości w dostępie do usług zdrowotnych oraz rewitalizacji. Fundusze są coraz częściej związane z porozumieniami dotyczącymi rezultatów, jak chociażby przekształcenie działalności fundacji Big Lottery z rozdawania grantów na rzecz „inwestowania w rezultaty”. *Community Development Challenge* opublikowany przez Communities and Local Government opisuje rodzaje rezultatów poświadczanych w rozwoju społeczności.

Poniższa tabela przedstawia charakterystyczny wkład rozwoju społeczności.

Rozwój społeczności składa się z sześciu kolejnych elementów. Wychodzą one jeden po drugim, tworząc wspólny wynik. Ponadto każdy z komponentów ma własne autentyczne rezultaty. Inne osoby działające na rzecz społeczności mogą przyswoić jeden lub kilka odizolowanych elementów. Tylko rozwój społeczności realizuje cały proces poprzez wszystkie sześć.

Zadanie	Rezultat
1. Pomóc ludziom w zrozumieniu, że mają podobne zmartwienia dotyczące lokalnych lub innych publicznych problemów, a także że mogą skorzystać na wzajemnej współpracy	• zmniejszenie izolacji i alienacji • zwiększenie kapitału społecznego i współpracy
2. Pomóc ludziom współpracować przy rozwiązywaniu problemów, często poprzez założenie grupy społecznościowej lub usprawnienie jej działania, wspieranie ich w planowaniu i podejmowaniu działań, a także zachęcanie do ewaluacji i refleksji jako sposobów zwiększenia skuteczności	• tworzenie lub rozwój grup w społecznościach • zwiększenie szans na działania społeczne • efektywniejsza działalność społeczności
3. Wspieranie i rozwój niezależnych grup w sektorze społeczności, wspieranie tworzenia sieci (networking) między grupami	Wzrost w: • sektorze społeczności • wolontariacie • wzajemnej pomocy i autonomicznych usługach • edukacji pomiędzy grupami • polepszeniu warunków w okolicy
4. Szerzenie wartości równości, integracji, uczestnictwa oraz współpracy przy realizacji zadań	Wzrost w: • uczestnictwie • kapitale społecznym • kooperacji • spójności społecznej
5. Empowerment ludzi oraz ich organizacji – zwiększenie wpływu na zmiany w zakresie publicznej polityki i usług oraz wszystkich czynników dotyczących warunków ich życia	• zaangażowanie i wpływ społeczności Ulepszenia w zakresie: • dialogu pomiędzy społecznością a władzą • spójności i skuteczności publicznej polityki
6. Służenie władzy publicznej radą i informacją na temat zapotrzebowania społeczności oraz asystowanie w umacnianiu społeczności, praca w prawdziwym partnerstwie z nimi	• zwiększona zdolność instytucji, władz i zawodów do angażowania się w życie społeczności • usprawnienie świadczenia usług publicznych • zwiększone środki dla sektora społeczności

B4. Podejście polegające na partycypacji i budowaniu partnerstw

Rozwój społeczności jest działalnością polegającą na uczestniczeniu. Osiągnięcie zmian na rzecz osób, grup lub społeczności wymaga współpracy ludzi. Jak wskazywaliśmy wcześniej, różni ludzie mają różne zadania i interesy. Każdy ma swój udział w wydarzeniach, czy to doprowadzając do zmiany, czy też z niej czerpiąc.

LEAP nazywa takie zaangażowane osoby współudziałowcami. Są to ludzie zainteresowani tym, co będzie się działo. Czynnymi udziałowcami będą:

- uczestnicy – poszczególne osoby i grupy,
- pracownicy i kierownicy w instytucjach rozwoju społeczności,
- partnerzy w innych instytucjach.

Jest też większa grupa zainteresowanych osób, a mianowicie:

- szersza społeczność, której dotyczy zmiana,
- instytucje zapewniające środki,
- decydenci polityczni.

Skoro rozwój społeczności polega na osiąganiu zmian dzięki pracy z ludźmi nad doświadczanymi przez nich potrzebami, to uczestnicy powinni być postrzegani jako pierwsi udziałowcy. Angażowanie udziałowców ze społeczności nie może być wyłącznie symbolicznym gestem – powinno odzwierciedlać aktywne korzystanie z zasad pozytywnego partnerstwa i zaangażowania. Stosując model LEAP, zwracamy jednak uwagę na ustanowione zasady dobrych praktyk i zalecamy ich użycie. W szczególności dotyczy to (Szkockich) Krajowych Standardów Angażowania Społeczności¹³.

Standardy zostały wyłonione z doświadczeń społeczności – opracowane w postaci prostego przewodnika wskazującego, jak pracować w sposób uczestniczący. Z doświadczeń wynika, że partnerzy prezentują

13 Communities Scotland (2005), *National Standards for Community Engagement*, Scottish Executive.

różne interesy, motywacje i perspektywy, zatem pojawia się potrzeba negocjowania:

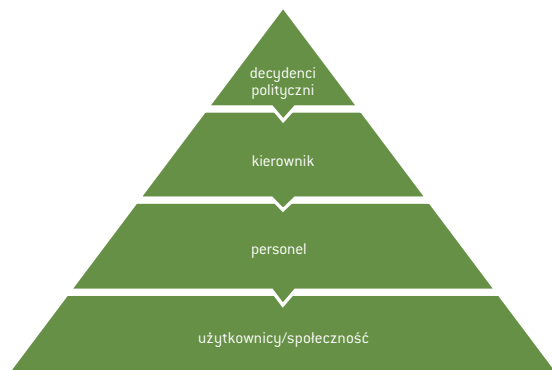
- celów,
- dystrybucji zasobów,
- harmonogramów,
- metod pracy.

Widać też różnice w zakresie posiadanej władzy i dostępności do zasobów, czemu trzeba zaradzić, aby zapewnić równe szanse przy dokonywaniu wkładu i wywieraniu wpływu. Zauważyliśmy, że szczególnie członkowie wykluczonych grup mogą mieć wyjątkowe trudności w realizacji idei uczestnictwa – na skutek barier językowych, w postaci utrudnionego dostępu fizycznego lub z powodu kosztów. Podstawowe zaangażowanie rozwoju społeczności w metodę uczestnictwa powinno przejawiać się w potrzebie inwestowania w pomoc na rzecz likwidacji tych barier.

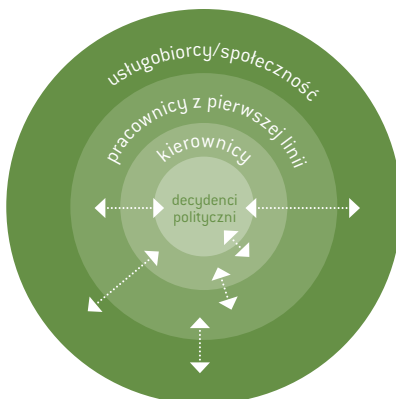
Jak wykazaliśmy przy omawianiu potrzeb (osobistych i społecznych), stanowią one punkt wyjścia do działań, ale istnieje jeszcze wiele innych czynników, które wpływają na wzbudzenie zainteresowania instytucji zajmujących się rozwojem społeczności oraz ich partnerów. W tym kontekście, jeśli współpraca ma być realna, wszystkie zainteresowane strony powinny współpracować nad uzgodnieniem:

- co trzeba osiągnąć,
- jak to zrobić,
- jak to ewaluować.

Organizacja działająca zgodnie z zasadami uczestnictwa nie jest hierarchiczna – z władzą sprawowaną przez małą elitarną grupę, wydającą dyrektywy dla personelu operacyjnego, który z kolei świadczy usługi, zamykając się na pytania lub wpływ beneficjentów tych usług. To nie powinno wyglądać tak:



Organizacja uczestnicząca wygląda raczej tak:



Ten typ organizacji wciąż ma cechy struktury zapewniającej istnienie władzy zarządzającej i kierującej zasobami, ale procesy kształtujące politykę odzwierciedlają nieustanny dialog pomiędzy współudziałowcami. Jest to model kierujący się potrzebą, wobec czego ostateczni beneficjenci – usługobiorcy i społeczność – stanowią pierwsze źródło informacji, które należy zbadać. Odpowiedzi dotyczą potrzeb beneficjentów,

k którzy uczestniczą w ich formułowaniu, przy udziale współpracowników i kierowników.

Schemat LEAP zaprojektowano, by umożliwić działanie w ramach tego typu relacji. Umożliwia on planowanie i ewaluację w sposób uczestniczący. Podejście LEAP opiera się na przekonaniu, że proces wspólnego planowania stanowi kamień węgielny trwałego partnerstwa pomiędzy instytucjami, a także pomiędzy instytucjami i społecznościami, w których działają. Aby to się stało, udziałowcy muszą być zaangażowani we wszystkie etapy, począwszy od wyobrażenia i uzgodnienia rezultatów, aż po ewaluację skutków i naukę.

B5. Promocja ustawicznego kształcenia i postępu

Edukacja i postęp są ze sobą nierozzerwalnie związane. Postęp sugeruje zmianę, rozwój i ulepszenie, a podstawą do ich osiągnięcia jest rozwinięcie świadomości, zrozumienia, umiejętności i wiedzy potrzebnych do skutecznego działania. Metoda LEAP obejmuje edukację i postęp. Promuje skuteczne, uczestniczące, skoncentrowane na rezultacie planowanie, działania i ewaluację, wszystko po to, żeby osiągnąć sensowną zmianę. Jednocześnie istotą tej zmiany jest czerpanie nauki z doświadczenia i przekładanie jej na przyszłe działania praktyczne.

Podejście opierające się na edukacji polega na zrozumieniu, że planowanie i ewaluacja pełnią szczególną funkcję w edukacji i pracy na rzecz zmian. Jeżeli edukacja zajmie uprzywilejowaną pozycję, to planowanie stanie się procesem obejmującym:

- poznanie obecnej sytuacji lub problemu w jak najpełniejszym zakresie,
- zrozumienie i poznanie różnych perspektyw i priorytetów,
- porozumienie odnośnie do niezbędnej zmiany,
- opracowanie planu działania na rzecz zmiany.

Ewaluacja staje się także procesem dowiadywania się o tym:

- co uznajemy za sukces – z różnych punktów widzenia,
- co uznajemy za dowód zmiany,

- jaką wartość nadajemy różnym metodom zdobywania dowodów oraz ewaluacji.

Aby spotęgować naukę, musimy przyjąć zasadę dokonywania przez współudziałowców wspólnej, wzajemnej i samodzielnej ewaluacji.

Planowanie i ewaluacja, opierające się na edukacji, są z konieczności skoncentrowane na rezultacie (zob. zasada nr 3). Aby zmaksymalizować naukę czerpaną z wykonywanej pracy, musimy sobie najpierw wyjaśnić, co staramy się osiągnąć i jakie są nasze kryteria sukcesu. Musimy też mieć pełną świadomość, dlaczego podjęte przez nas działania mogą doprowadzić do zamierzonych zmian (rezultatów). Jeśli nie mamy takiej pewności, to oznacza, że nasze możliwości czerpania nauki z ewaluacji są ograniczone. Ewaluacja powinna umożliwić nam:

- zbadanie, w jakim zakresie osiągnęliśmy oczekiwaną zmianę,
- odkrycie, czy zmiana wynikała z podjętych przez nas działań,
- rozeznanie, co poszło nie tak, jeśli zmiana nie zaszła,
- zrozumienie, jak to się ma do podjętych przez nas działań, jeśli rezultaty (pozytywne lub negatywne) były inne, niż się spodziewaliśmy.

W aspekcie nauki to, co nieoczekiwane, jest częstokroć równie ciekawe i ważne, jak to, co sobie zaplanowaliśmy. Nie zawsze łatwo jest tak stanowczo określić przyczynę i skutek, ale zawsze powinniśmy być w stanie uczyć się na podstawie wyników ewaluacji, powinniśmy też wykorzystywać tę naukę przy projektowaniu kolejnych działań.

Nacisk kładziemy zatem nie tyle na edukowanie się, ile na nieustanne edukowanie się. Z tego właśnie powodu schemat LEAP przedstawiany jest jako cykl kroków, w których doświadczenie wynikające z pewnego przebiegu planowania, działania i ewaluacji zasila kolejne cykle podejmowanych działań. Rozwój jest procesem ciągłym, zaś nauka powinna go nieustannie wspomagać. Przystosowanie metody LEAP umożliwia niezauważalną relację pomiędzy edukacją a rozwojem.

Metoda LEAP opiera się na świadomości, iż uczenie się jest kluczową zasadą dobrej praktyki, nie tylko z punktu widzenia indywidualnych praktyków, lecz także całych partnerstw zbudowanych z udziałowców, którzy

rozwiązują problemy, oraz organizacji promujących dane rozwiązania. Tak więc LEAP jest modelem rozwijającym edukację wśród organizacji i systemów. W tym świetle nauka nie obejmuje w sposób ograniczony tylko bezpośrednich uczestników konkretnych inicjatyw, ale jest rozpowszechniana – dla wspólnych korzyści. Należy poświęcić uwagę przekazywaniu i dzieleniu się nabytą wiedzą. Dotyczy to zarówno poziomu grup roboczych, jak i zespołów, organizacji oraz partnerstw. Zdobywanie wiedzy na temat innowacyjnych praktyk zaprezentowanych w przykładowych przypadkach i raportach może mieć swój wkład w sumę praktycznej mądrości wykraczającej daleko poza lokalny kontekst. Jeżeli angażujemy się w planowanie i dokonywanie zmian mających wpływ na życie innych ludzi, bierzemy na siebie odpowiedzialność za działania jako rozważni praktycy uczący organizacje i systemy, od których uwagi zależy wspólna korzyść – nauka płynąca z podejmowanych działań.

Struktura LEAP formułuje kluczowe kroki, które są niezbędne w planowaniu i ewaluacji opierającej się na edukacji. Rodzi to ważne pytania, nad którymi powinniśmy się zastanowić, jeśli chcemy wzmocnić proces wzajemnej edukacji. Podejście takie może zaowocować w przyszłości skuteczniejszymi działaniami.

C • Zrozumienie kroków w cyklu LEAP

Wspominaliśmy już, że zanim rozpoczniemy cykl planowania i ewaluacji, niezbędne jest ustalenie potrzeby, którą chcemy się zająć. Nazwaliśmy to „krokiem zero”, aby podkreślić, że jest to warunek wstępny posługiwania się metodą LEAP. Kwestie odnoszące się do metody kierowania się potrzebą zostały omówione w podrozdziale B1. W tym rozdziale każdy z kroków procesu LEAP przedstawiony w rozdziale A zostanie dokładnie zbadany w celu ukazania charakteru zadań z nim związanych. Pięć kluczowych kroków odpowiada na pytanie „jak reagować na określoną potrzebę?”. Oto pytania wyjściowe dla poszczególnych kroków:

Krok 1: Jakiej zmiany chcemy dokonać?

Krok 2: Skąd będziemy wiedzieć, że dokonaliśmy zmian?

Krok 3: W jaki sposób zabierzemy się do wprowadzania zmian?

- Jakich użyjemy środków?
- Z jakich skorzystamy metod?
- W jaki sposób z nich skorzystamy?

Krok 4: Jak się upewnimy, że zachodzi proces zmian?

Krok 5: Czy udało się nam dokonać zmian?

- Czego się nauczyliśmy?
- Co mamy teraz zrobić?

Stawiając powyższe kroki, należy stosować nakreślone w poprzednich rozdziałach zasady i wartości:

- Kierowanie się potrzebą: zanim przystąpimy do cyklu, przeprowadźmy drobiazgową analizę potrzeb, angażując w to zainteresowanych udziałowców. Te działania początkowe mają na celu przestrzeganie zasad praktyki kierowania się potrzebą oraz uczestnictwa. Takie postępowanie obowiązuje cały czas.

- Koncentracja na zmianie i rezultacie: od chwili zaangażowania się w cykl w działaniach praktycznych nieustannie koncentrujemy się na rezultatach lub zmianach.
- Budowanie na potencjale i rozbudowa zasobów: rozważając na etapie planowania działań, które z rezultatów są osiągalne, szczególną uwagę zwróćmy na budowanie i zwiększanie potencjału oraz zasobów uczestników.
- Przyjęcie metody uczestnictwa i budowanie partnerstw: na każdym etapie zwracamy uwagę na to, czy współudziałowcy są stroną w procesie opracowywania i wdrażania zarówno planu, jak i ewaluacji.
- Promocja ustawicznej edukacji i postępu: nauka płynąca z działania powinna być wyraźnym celem. Nauka, w ostatecznym rozrachunku, zależy od zebranych dowodów. A zatem ustalenie kryteriów oceny postępu oraz gromadzenie dobrych danych to ważne składniki uczenia się podczas działania. Składniki te muszą być cały czas brane pod uwagę.

C1. Uzgodnienie rezultatów – jakich zmian chcemy dokonać?

krok 1: Rezultaty

Jakich zmian
chcemy dokonać?

Streszczenie:

- Określić potrzeby/problemy społeczności
- Zebrać udziałowców
- Ustalić wizję tego, co należy zmienić
- Przedstawić wizję jako szereg rezultatów

Gdy udało się nam zrozumieć naturę i wymiary danej potrzeby lub określiliśmy potrzeby wymagające zaspokojenia (zob. podrozdział B1), przchodzi czas na cykl planowania i ewaluacji LEAP. Krok 1 oznacza skoncentrowanie się nie na potrzebie, lecz na tym, co uczestnicy chcieliby zobaczyć jako rezultat działania. Dlatego cały cykl zaczyna się od wypracowania pozytywnego obrazu sytuacji i spraw, którymi chcemy się zająć. Inaczej mówiąc, od określenia tego, co powinno być rezultatem lub efektem wykonanej pracy.

Krok 1 dotyczy tego, co uczestnicy chcą osiągnąć. Potrzeba do tego fantazji i odbicia podróży w czasie, aby można sobie wyobrazić, jak różne sprawy powinny wyglądać w przyszłości. Istotnym elementem tego etapu jest koncentracja na różnicach między tym, czego uczestnicy chcieliby dla siebie, dla swojej grupy, społeczności lub instytucji. Na tym etapie nie mówimy jeszcze o ewentualnych działaniach – na to przyjdzie czas potem.

Odkryliśmy już, że udziałowcy prezentują różne interesy (zob. podrozdział B2). Jeżeli ich współpraca ma być skuteczna, trzeba zająć się problemami każdego z nich. Będzie to możliwe tylko wtedy, jeśli ich zainteresowania oraz zdefiniowane przy tym rezultaty nie będą sprzeczne. Innymi słowy, różni udziałowcy mogą ze sobą współpracować, szukając i wartościując różne rezultaty, o ile będą one kompatybilne. Pokazują to przykłady z rozdziału D.

Rezultaty powinny rodzić się z aspiracji uczestników. Jest to sprawa kluczowa, ponieważ dotyczy ich doświadczeń, które mogą zachęcić do zaangażowania się. W stosunku do potrzeb, jakich ludzie aktualnie doświadczają, jednym z pierwszych zadań pracownika rozwoju społeczności jest zachęcenie ludzi do wyobrażenia sobie przyszłego stanu rzeczy, który według nich byłby wart podjęcia trudu. Rezultaty te będą zazwyczaj odnosiły się do rozwoju osobistego i potencjału społeczności, a także do ogólnej jakości życia ludzi.

Należy pamiętać, że osoby, które w swoim życiu borykały się z poważnymi i długotrwałymi problemami, zazwyczaj będą miały zaniżone oczekiwania co do potencjalnych osiągnięć. Nie jest to odzwierciedlenie ich zdolności czy możliwości, ale racjonalna reakcja wynikająca z faktycznego doświadczenia. Dlatego ważne jest, żeby wizja zmian była w ich odczuciu realna i osiągalna. Jeśli tak się nie stanie, ich motywacja szybko zmaleje.

Czasami wymaga to skupienia się, początkowo na zmianach niższego rzędu niż zmiany ostatecznie pożądane. Skuteczne osiągnięcie takich początkowych zmian zaowocuje wzrostem pewności siebie i ambicji oraz, w konsekwencji, postawieniem sobie śmielszych celów. Nic tu nie da narzucanie czegośkolwiek przez pracowników – kluczem do sukcesu są wzrost pewności siebie, rozwój ambicji i zdolności uczestników. Oto dla czego model LEAP jest ciągłym cyklem nauki i działania.

Określenie poziomu oczekiwanych zmian może okazać się równie przydatne w stosunku do innych udziałowców. Na przykład przyjęcie formy pracy partnerskiej wymaga zbudowania wzajemnego zaufania i pewności. Wiara w potencjał partnerstwa wynika z bezpośredniego doświadczania możliwości innych partnerów oraz partnerstw samych w sobie.

W podejściu LEAP jasne jest, że dla uczestników najważniejsze są te rezultaty, które sami chcą osiągnąć. Ale bardziej doświadczeni praktycy wiedzą, że dbanie o poszczególne rezultaty określone przez indywidualnych uczestników prowadzi do sukcesu w uzyskiwaniu szerszych rezultatów w rozwoju społeczności. Warto jednak zauważyć, że rodzaj rezultatów upragnionych przez uczestników ma raczej odmienny charakter od tych, które definiują pracujący z nimi ludzie. Uczestnicy zazwyczaj mają bardziej konkretną wizję pożądanej zmiany, ponieważ chcą rozwiązania problemu bezpośrednio ich dotyczącego. Natomiast pracownicy będą bardziej zainteresowani zmianami w potencjale uczestników, które zachodzą w czasie realizacji poszczególnych przedsięwzięć, ponieważ zwiększa to ich zdolność do skutecznej działalności i zaspokajania nowych potrzeb w przyszłości. Najczęściej jest zatem tak, że uczestnicy określają rezultaty końcowe, a pracujące z nimi osoby określają pośrednie rezultaty w procesie.

Ważne jest nie tylko przyjęcie, że różni uczestnicy będą teoretycznie szukali innych rezultatów, lecz także pewność co do wspólnie uzgodnionych kryteriów sukcesu. W kroku 2 będzie to odpowiadało określeniu odpowiedniego zakresu wskaźników, które będą skupiały uwagę na zbieraniu dowodów w krokach 3 i 4. Warto nadmienić, że niektórzy uczestnicy mogą wyrazić chęć oceny rezultatów dotyczących ich konkretnych interesów, a nie tych, które zostały uzgodnione jako wspólna baza do oceny poziomu sukcesu. Jeżeli zechcą tak zrobić, to na własną odpowiedzialność będą określali wskaźniki i zbierali odpowiednie dowody. (Po więcej

informacji odnośnie do praktyki opierającej się na rezultacie zajrzyj do podrozdziału B3).

C2. Określanie wskaźników – po czym poznamy różnice?

krok 2: Wskaźniki rezultatów

Skąd będziemy wiedzieć,
że zaszła zmiana?

Streszczenie

- Określić, wspólnie z innymi udziałowcami, potencjalne wskaźniki, które umożliwią ocenę, czy zmiana miała miejsce
- Uzgodnić, które wskaźniki zostaną przyjęte
- Zastanowić się nad sposobem zbierania dowodów zmian w procesie i procedurach praktycznych

O kroku 2 często się zapomina. Wydaje się nielogiczne stawianie pytania o to, skąd będziemy wiedzieć o zmianie, zanim jeszcze cokolwiek zrobiliśmy. Niestety często jest już za późno, gdy pytanie takie okazuje się oczywiste i niezbędne do postawienia. Dochodzimy do ostatniego etapu naszej pracy i uświadamiamy sobie, że skoro nie wyznaczyliśmy kryteriów dla udanego przedsięwzięcia, to nie gromadziliśmy też żadnych dowodów świadczących o wartości naszej pracy i o tym, że coś się w ogóle zmieniło. W wyniku tego zaniedbania niezwykle trudno jest nam wyciągnąć jakąkolwiek pożyteczną lekcję z naszych doświadczeń. Wobec braku porządných danych i wyraźnych ram wszelkie próby retrospekcji mające uzmysłowić nam, co zaszło, są wysoce nierzetelne. Mogą być wręcz mylące, a wtedy stanowią zagrożenie. (Zob. podrozdział B5 – więcej informacji o ustawicznej edukacji i postępie).

A zatem zanim zdecydujemy, co musimy zrobić, aby dojść do rezultatów wyznaczonych w kroku 1, powinniśmy zatrzymać się na chwilę i zastanowić nad tym, w jaki sposób będziemy oceniać potencjalny sukces. Pod koniec procesu będziemy chcieli nie tylko dowiedzieć się, czy rezultaty w ogóle są, lecz także czy to właśnie nasze działania przyczyniły się do ich wystąpienia.

Niejednokrotnie trudno jest udowodnić, że działania przez nas podjęte przyniosły oczekiwane przez nas zmiany. Przyczyna jest prosta: równocześnie mogą dziać się inne rzeczy, podobne w skutkach. Na przykład zmniejszenie zakresu rozpowszechniania narkotyków w społeczności może być rezultatem wielu działań. Zatem będziemy chcieli się dowiedzieć, czy nasze współdziałanie z partnerami miało wpływ na odnotowane pozytywne zmiany. Aby to zrobić, powinniśmy dysponować miernikami, które wykazałyby nam bezpośrednie skutki działań uczestników. Częściej będziemy jednak opierać się na kryteriach sugerujących jedynie potencjalny związek. Nazywamy je „wskaźnikami”. W celu uzyskania pewności co do istnienia związku między zmianą a naszymi działaniami będziemy musieli zazwyczaj zbierać dowody związane z kilkoma wskaźnikami.

Naszym celem jest ułatwienie powyższego zadania, tak aby nie odciągało nas ono od wysiłków w dążeniu do osiągania zmian. Z drugiej strony chcemy mieć zupełną pewność, że to, co zrobiliśmy, okazało się skuteczne. Dzięki temu możemy wzmocnić nasze przyszłe dokonania – czas poświęcony na ustalenie kryteriów i gromadzenie dowodów zmiany powinien być uznany za inwestycję w skuteczność, a nie stratę.

Należy jednak zadać kolejne dwa pytania:

- Jakiego typu wskaźników możemy użyć?
- Jak podczas pracy wydajnie zebrać pożyteczne dowody?

Odpowiednie wskaźniki

Ponieważ kierunek rozwoju działalności jest często nieprzewidywalny, powinniśmy dobrze przemyśleć, jakie informacje dadzą nam przekonujące dowody osiągniętych rezultatów. Ważne jest, żeby myśleć szeroko i nie ograniczać się do pojedynczych narzędzi, które mogą okazać się nieodpowiednie. Na przykład efekt w postaci zwiększenia dostępu do zasobów można zilustrować na wiele sposobów (np. zdobywając fundusze lub ekspercką poradę, mobilizując wolontariuszy lub zdobywając pomieszczenia i sprzęt), wszystko zależy od okoliczności i możliwości. Musimy więc się zastanowić, skąd czerpać dowody dla danego rezultatu. Ta metoda została zilustrowana w przykładach z rozdziału D.

Wiele rezultatów rozwoju społeczności, które skupiają się na osobistym rozwoju i możliwościach społeczności, da się określić przy pomocy

obserwacji zachowania ludzi, np. przy badaniu większej pewności siebie. Musimy najczęściej być otwarci na korzystanie ze wskaźników dla danego rezultatu w wielu potencjalnych przypadkach. Nasze przekonanie o osiągniętym sukcesie będzie silniejsze, jeśli zyska poparcie w postaci spójnego materiału dowodowego, dotyczącego jednego, konkretnego rezultatu mierzonego w kilku różnych kontekstach.

Zbieranie pożytecznych dowodów

Interesują nas niezbite dowody zmian i postępu. Zmianę możemy poznać tylko przez porównanie z sytuacją początkową. Cały materiał dowodowy musi być oceniany względem bazy – sytuacji sprzed podjętych działań. Oto dlaczego tyle poświęcono uwagi dyskusji na temat metody kierowania się potrzebą.

Dane bazowe powinny koncentrować się na dwóch sprawach:

- na tym, jaka jest potrzeba,
- na ocenie możliwości zmiany.

Nie można korzystać z metody LEAP, dopóki nie zarejestrujemy podstawowych danych – punktu wyjścia w obydwu ujęciach. Jak pokazał poprzedni rozdział, wskaźniki odnoszą się do jednego i drugiego.

Jak tylko zostanie opisana sytuacja bazowa i przystąpimy do działania, pojawią się dowody. Dla pracowników rozwoju społeczności większość dowodów pojawi się podczas procesu, nad którym oni i inni udziałowcy pracują. Osoby te będą obserwować i odnotowywać zmiany poprzez osobisty udział w ich wprowadzaniu, czerpiąc także z obserwacji i zapisów innych. Stosowne źródła dowodów to m.in.:

- dane dotyczące wydajności działań,
- odpowiednia dokumentacja,
- opinie i ocena współudziałowców,
- bezpośrednia obserwacja w praktyce.

Dowody należy zapisywać i weryfikować, ale wiele wskaźników nie wymaga żadnych specjalnych badań, by określić dowody. Zwyczajny monitoring i prowadzenie rzetelnego zapisu zdarzeń dostarczy potrzebne dane, w tym:

- protokoły z posiedzeń,
- sprawozdania z wydarzeń (np. konferencja społeczności),
- zapisy z dziennika,
- wnioski o dofinansowanie,
- statystyki przestępczości,
- dane dotyczące przeprowadzek najemców,
- biuletyny informacyjne,
- strony internetowe.

Wykorzystanie owych danych do celów ewaluacyjnych zgodnie z modelem uczestniczącym, takim jak LEAP, musi być podawane do wiadomości publicznej. Wskaźniki sugerowanej przez nie zmiany powinny również być potwierdzone z innych źródeł. Im więcej źródeł zapewni dowody dla danego rezultatu, tym mocniejsza okaże się wdrażana inicjatywa. Podczas gdy niektóre z rezultatów będą oczywiste, np. udoskonalenie umiejętności prowadzenia księgowości, inne mogą wymagać większego wysiłku, jak upragniony przez wszystkich rezultat w postaci wzrostu pewności siebie. Poszczególne jednostki mogą deklarować taką zmianę, ale dopiero kilka dowodów pokazujących jednoznacznie, że osoby te zachowują się bardziej pewnie, wskazuje, że zmiana faktycznie zaszła.

Uzyskanie dowodów niektórych zmian będzie wymagało specjalnych badań. Na przykład konieczne może okazać się przeprowadzenie ankiety dotyczącej opinii ludzi na temat poczucia bezpieczeństwa w społeczności. Warto jednak pamiętać, że odczucie może być mylące. Można czuć się bezpiecznie, ale wcale bezpiecznym nie być. Dlatego należy sprawdzać, czy odczucia pokrywają się z bardziej obiektywnymi dowodami, np. ze statystykami przestępczości.

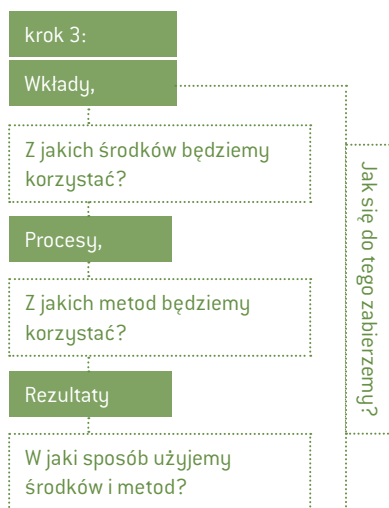
Podstawowym więc przesłaniem jest to, że dowody powstają w trakcie pracy. Metoda LEAP nie polega na zmienianiu pracowników rozwoju społecznościowego lub jego uczestników w naukowców, ale raczej zachęca ich do wykorzystania możliwości bezpośredniego wglądu we własną

działalność i do gromadzenia materiału dowodowego na temat tego, co zaszło. Proces zbierania i zapisywania dowodów przez osoby zaangażowane w zmianę należy zaplanować.

Przechodzimy teraz do kroku planowania działań, w którym powinna nastąpić integracja procesu gromadzenia danych.

C3. Planowanie działania

– jak przystąpimy do wprowadzania zmian?



Streszczenie

- Przypomnieć sobie, co trzeba się osiągnąć
- Określić, jakie środki będą potrzebne
- Określić, jakie metody będą użyte
- Określić, kto będzie odpowiedzialny za poszczególne rezultaty, gdzie i kiedy
- Upewnić się, że niezbędne środki są w zasięgu ręki
- Upewnić się, że działania pokrywają się z zasadami wybranych metod
- Sprawdzić, czy działania mają szanse powodzenia w osiągnięciu upragnionych rezultatów, a w razie potrzeby zastanowić się nad nimi ponownie
- Sprawdzić, czy do planu działania zostały włączone środki potrzebne do zbierania dowodów

Wiemy już, co staramy się osiągnąć. Mamy ustalony rodzaj wskaźników, których potrzebujemy do zebrania dowodów. Musimy teraz zastanowić się, jak właściwie zamierzamy osiągnąć daną zmianę z udziałem wszystkich zainteresowanych stron (więcej informacji o partnerstwach i uczestnictwie znajduje się w podrozdziale B4). Pierwszym punktem skutecznego planu działania jest przegląd zakładanych rezultatów. W związku z tym należy po prostu się zastanowić:

- Co trzeba zrobić?
- Kto to zrobi?
- Kiedy?
- W jaki sposób?
- Co należy udostępnić?

Teraz powinniśmy uzyskać odpowiedzi wszystkich aktywnych uczestników procesu na poniższe trzy kluczowe pytania:

- Jakich użyjemy środków? – wkład,
- Jakich użyjemy metod? – procesy,
- W jaki sposób je wykorzystamy? – działania lub rezultaty.

Kolejność odpowiedzi na te pytania nie ma większego znaczenia, ale ostatecznie wszystkie odpowiedzi muszą się wzajemnie dopełniać. Może bowiem pojawić się sytuacja, w której nie będzie sensu decydować się na metody, na które brak czasu, funduszy, sprzętu lub umiejętności. Podobnie bezsensowne byłoby określanie licznych zasobów, jeśli nie są odpowiednie dla planowanej działalności.

Wkład

Mówiąc o zasobach, mamy na myśli składniki niezbędne do przygotowania skutecznej działalności. Są to umiejętności i zasoby materialne, na których musimy budować. Nazywamy je wkładem, bo jest to dosłownie coś, co zostaje włożone w proces zmian.

Są to:

- pieniądze/budżety;
- pomieszczenia, np. sale spotkań, centra konferencyjne, tereny sportowe, gastronomia;
- sprzęt, np. kamery wideo, środki transportu, tablice, komputery;
- materiały edukacyjne, np. prezentacje multimedialne, książki, zestawy szkoleniowe, przewodniki;
- ludzie, którzy mają:
 - czas,
 - energię, zaangażowanie i motywację,
 - odpowiednie umiejętności,
 - odpowiednią wiedzę,
 - odpowiednie doświadczenie,
 - pomysły i wyobraźnię,
 - władzę do podejmowania działań;
- zasady i wytyczne umożliwiające działania, które chcemy podjąć.

Należy pomyśleć nie tylko o potrzebnych środkach, lecz także o tym, skąd je wziąć. Skoro mówimy o metodzie planowania i ewaluacji opierającej się na uczestnictwie i partnerstwie (zob. rozdz. B4), owe środki mogą pochodzić od każdego z udziałowców, w tym:

- członków społeczności – młodzież, dorośli, grupy społecznościowe oraz organizacje,
- organizacji rozwoju społeczności oraz ich personelu,
- innych aktywnych zaprzyjaźnionych instytucji,
- instytucji zewnętrznych, np. fundatorów, decydentów politycznych.

Zakres i poziom środków, które mogą być potrzebne do podjęcia skutecznych działań będą zależały od:

- złożoności pożądanego rezultatu,
- tego, jak zamierzamy go osiągnąć.

Wkład może pochodzić z dowolnych źródeł, musi jednak być pewny, zanim zostanie uznany za element planu.

Nie jest możliwe udzielenie ostatecznej odpowiedzi na pytanie o zasoby/środki i przejście do kolejnych etapów – metod i działań. W praktyce myślenie o zasobach towarzyszy nam nieustannie, nawet wówczas, gdy przechodzimy do analizowania innych aspektów i stawiania kolejnych kroków.

Procesy/metody

Ważne jest, aby pomyśleć o stylu lub rodzaju planowanych działań w szerokiej perspektywie. Nie stawiamy tu pytań o to, kto, co i kiedy będzie robił. Zastanawiamy się raczej nad tym, jakie podejście okaże się najbardziej skuteczne i wydajne. Wybierając metody, czerpiemy z teorii zmiany w rozwoju społeczności, które odzwierciedlają jego fundamentalne wartości: czynnego uczestnictwa, równości, empowermentu i partnerstwa. Metody odnoszą się do kwestii takich jak:

- szkolenia,
- rozwój sieci kontaktów,
- organizacja społeczności,
- badanie działań,
- marketing,
- dostarczanie informacji,
- rzecznictwo,
- prowadzenie kampanii,
- wizja.

W ramach tych ogólnych pozycji istnieją poszczególne techniki, które mogą okazać się odpowiednie, jak chociażby:

- Planning for Real¹⁴,
- Future Search¹⁵,

14 <http://www.nif.co.uk/planningforreal>

15 M. Weisbord, S. Janoff (2000), *Future Search: action guide to finding common ground in organizations and communities*, McGraw Hill.

- World Café¹⁶,
- Community Appraisal¹⁷,
- Open Space¹⁸,
- Participatory Drama¹⁹.

Uzyskanie złożonych rezultatów może wymagać wykorzystania całego zestawu metod i specjalnych technik.

Określenie najodpowiedniejszych metod niekoniecznie musi oznaczać, że możemy ich użyć – trzeba się upewnić czy motywacje i możliwości pozwolą nam na ich wykorzystanie (więcej informacji na ten temat znaleźć można w podrozdziale B2).

Rezultat i działania

Plany działania upadają najczęściej dlatego, że nie dość precyzyjnie określono, kto będzie zobowiązany do czego, gdzie i kiedy. Dokonując przeglądu metod i technik, możemy wymyślić sposób, w jaki się do tego zabierzemy, pamiętając ciągle, że najczęściej diabeł tkwi w szczegółach.

Choć wydaje się to dość oczywiste, najważniejsze jest, aby plan wskazywał:

- działania, które będą podjęte,
- osoby odpowiedzialne za konkretne działania,
- czas i miejsce ich trwania.

Oczywiście podjęcie działań będzie możliwe tylko wtedy, gdy będziemy dysponowali odpowiednimi środkami. Jeśli nie mamy środków, to albo musimy je znaleźć, albo powinniśmy zmienić plan. Kontynuowanie bez względu na wszystko to pewna katastrofa.

Kiedy już określimy niezbędne działania, upewnijmy się, czy umożliwią nam one zastosowanie odpowiednich naszym zdaniem metod. Sposób

¹⁶ <http://www.theworldcafe.com>

¹⁷ <http://www.scn.org/cmp/modules/par-par.htm>

¹⁸ <http://www.openspaceworld.org/>

¹⁹ http://www.tkk.utu.fi/extkk/dramaway/docs/2_practical_process.pdf

działania nie może być przypadkowy. Wszystko należy tak przygotować, aby przynosiło korzyści. W rozwoju społeczności korzystamy z metod partycypacyjnych, ponieważ teoria naszej praktyki opiera się na dowodach świadczących o tym, że wspólne porozumienie doprowadzi do wartościowej i trwałej zmiany lepiej niż narzucanie odgórnych rozwiązań (zob. podrozdziały B4 i B5). Musimy się upewnić, czy podejmowane przez nas działania będą odzwierciedlały metody i podstawowe zasady rozwoju społeczności zdefiniowane np. przez Community Development Challenge (zob. podrozdział A3).

Czasami plany działania mogą wspaniale odzwierciedlać wykorzystanie metod zgodnych z wartościami rozwoju społeczności, ale w praktyce idziemy mocno na skróty i deklaracje pozostają bez pokrycia.

Czy to zadziała? – od kroku 3 z powrotem do kroku 1

Plan działania powinien doprowadzić do wyznaczonych zmian. Należy zebrać i ocenić wszystkie działania, żeby przekonać się, czy będzie to możliwe. Inaczej mówiąc, czy dostarczone przez nas wyniki będą odpowiadały wyznaczonym rezultatom?

Jak pokazują przykłady z rozdziału D, w praktyce ogólne plany działania często ewoluują etapami i zależą od osiągnięcia przejściowych rezultatów, takich jak zabezpieczenie dodatkowych środków i wkładu czy rozwój umiejętności potrzebnych do zastosowania nowych metod.

Rzecz jasna nie możemy mieć pewności, że nasze plany się powiodą. Nawet najlepiej przygotowany plan może zawieść w obliczu nieprzewidzianych i niemożliwych do przewidzenia okoliczności. Jednak udziałowcy muszą wierzyć w to, co zamierzają zrobić. Wątpliwości osłabiają bowiem motywację i chęć do poświęceń. Mądrze jest więc zadać sobie pytanie: co może pójść nie tak? Metodę można zabezpieczyć wzmacniając wrażliwe miejsca i przygotowując plany awaryjne, wdrażane w razie faktycznego pojawienia się przypuszczalnych problemów.

Istnieje też inna możliwość, którą należy wziąć pod uwagę. Może byliśmy zbyt ambitni? Czy rzeczywiście jesteśmy w stanie osiągnąć wyznaczone rezultaty? Wizje należy studzić realizmem. Bądźmy ambitni, ale nie wytyczajmy nieosiągalnych celów.

Jeżeli wnioski są takie, że nie da się osiągnąć rezultatów, to powinniśmy wrócić do kroku 1. Jest to przejaw rozsądku i dojrzałości, a nie

pesymizmu. Ostatecznie zamierzony rezultat jest realny do osiągnięcia, ale może po drodze należy zająć się szeregiem przejściowych rezultatów. Podróż zawsze zaczyna się od pierwszego kroku!

Zbieranie dowodów

W kroku 2 określiliśmy rodzaje wskaźników, za pomocą których stwierdzimy, czy rezultaty zostały osiągnięte. Uznaliśmy także, że potrzebne jest prowadzenie różnego rodzaju ewidencji jako sposobów zapewniających dowody zmiany. Mogą być one wynikiem czynności, które i tak musimy wykonać, np. opracowania sprawozdania po konferencji lub przygotowania i rewizji planów szkoleniowych. W kroku 3 jako ostatniej części naszego planu działania powinniśmy sprawdzić:

- jakiego typu zapisy powstaną podczas pracy, a które będą dowodem według wskaźników zmian,
- czy te zapisy będą adekwatne do naszych potrzeb, czy trzeba je będzie je w jakiś sposób uzupełniać.

C4. Monitorowanie – jak się upewnić, czy coś się dzieje?

krok 4: Monitoring efektów

W jaki sposób upewnimy się,
że to wszystko ma miejsce?

Streszczenie

- Ustalić, kto będzie odpowiedzialny za monitoring
- Uzgodnić, w jaki sposób wszyscy uczestnicy będą rozliczani z ich wkładu
- Ustalić, jakie dowody mają dać pewność realizacji planu
- Zapisać dowody działania i jego wpływu
- Przyspieszyć postęp – w miarę potrzeb

Pewne znane przysłowie brzmi: dobrymi chęciami piekło jest wybrukowane. Plany działania są o tyle dobre, o ile zostaną zrealizowane. Proces rozwoju społeczności ma bardzo złożony charakter, a jego realizacja angażuje

we współpracę wielu ludzi. Wszystkie elementy planu muszą znajdować się na swoim miejscu, jeśli chcemy odnieść sukces. Musimy wiedzieć, czy każdy z uczestników realizuje swoje zobowiązania w uzgodnionym czasie i w ustalony sposób. Monitorowanie realizacji planu działania dotyczy sprawdzenia:

- czy podejmowane są określone działania,
- czy niezbędne środki są tam, gdzie mogą wesprzeć dane działania,
- czy środki są adekwatne do działań,
- czy przyjęte metody stanowią całość, umożliwiającą wykonanie wszystkiego co należy.

Każdy z tych punktów zapisany został w czasie teraźniejszym, ponieważ monitorowanie polega na bieżącym sprawdzaniu, co powinno się dziać i reakcji, jeśli jest inaczej.

Jednakże zadanie monitorowania wyników polega nie tylko na sprawdzaniu, czy coś się zdarzyło, lecz także na:

- sprawdzeniu, jak dobrze to zrobiono,
- rejestracji dowodów wywierania wpływu (jeśli ma miejsce).

W związku z tym nie wystarczy polegać na zwyczajnych sprawozdaniach informujących o tym, że jakieś działania miały miejsce. Musimy wiedzieć, czy doświadczenie tych działań jest pozytywne. Przyszedł zatem czas na wprowadzenie wskaźników. Musimy zarejestrować dowody według ich rodzaju, tak jak to zostało określone w kroku 2.

Zapis powinien obejmować następujące zagadnienia:

Czy robimy to, co obiecaliśmy?

Przekaz powinien być dosyć bezpośredni: plan określa, co i kiedy miało się stać. Osoby odpowiedzialne za wykonanie powinny dostarczyć koordynatorowi monitoringu krótkie sprawozdania informujące go o ukończeniu zadań oraz o wszelkich problemach pojawiających się w trakcie działań.

Czy angażujemy współudziałowców?

Sprawozdania z działań powinny zawierać informacje o tym, kto brał w nich udział, a także, czy byli jacyś udziałowcy, którzy się nie pojawili. Brak obecności oczekiwanych uczestników musi być przez koordynatora monitorowany.

Czy współudziałowcy są w stanie aktywnie uczestniczyć?

W przypadku wydarzeń całkiem normalne będzie korzystanie z krótkich ankiet do oceny satysfakcji z tego, co zostało dotychczas zrobione. Informacja zwrotna od współudziałowców dotycząca ich doświadczenia może być użyta do monitorowania jakości realizacji zadań. Można też zapisać obserwacje najważniejszych stron odnośnie do wydarzeń i innych działań dotyczących realizacji planu.

Czy system angażowania działa sprawnie?

Obserwacja stanowi ważne źródło poznania, ale należy ją potwierdzać stosownym komentarzem od wszystkich bezpośrednio zaangażowanych osób. Zadawanie pytań dających wgląd w poziom zadowolenia z całokształtu procesu realizacji planu powinno stanowić część zwykłej praktyki. Na przykład, czy uczestnicy są zadowoleni z tego, że informuje się ich, co się dzieje, albo czy mieli okazję wnieść taki wkład na jaki liczyli.

Czy uczymy się w trakcie realizacji planu?

Nauka wymaga dzielenia się spostrzeżeniami między uczestnikami. Ważne jest zapisywanie, czego się nauczyliśmy w trakcie różnych działań, ponieważ to pozwoli na korygowanie kierunku działania. Nazywa się to ewaluacją formującą. Dowody zebrane w ten sposób mogą ostatecznie pomóc w sporządzeniu ogólnej ewaluacji ukończonych działań – nazywamy to ewaluacją podsumowującą.

Oto przykład tego, co można by zapisać w procesie monitorowania. Grupa młodzieżowa zostaje zaangażowana do forum młodych i uczestniczy w warsztatach wzmacniania pewności siebie, co ma pomóc im w prowadzeniu rozmów z radnymi i urzędnikami. Pytania monitorujące byłyby następujące:

- Co się dzieje?
- Czy są dobrze przygotowywani?
- Czy obserwacje i opinie uczestników odnośnie do kolejnych działań stanowią dowód na zdobycie większej pewności siebie?

Monitorowanie zatem powinno uchwycić spostrzeżenia uczestników dotyczące tego, czy podjęto właściwe działania i czy ma to wpływ na osiągnięcie upragnionego rezultatu. Wgląd uzyskany dzięki skutecznemu monitorowaniu jakości pozwala na dokonanie niezbędnych korekt i zmian w planie działania. Ostatecznie zapisy te są podstawą pracy w kroku 5.

Krok 4 jest chyba najłatwiejszy do opisania, ale jego wdrożenie stanowi zazwyczaj najbardziej rozbudowaną część procesu, ponieważ polega on na skrupulatnej weryfikacji działania, a to może trwać miesiące lub nawet lata.

C5. Ewaluacja – czy dokonaliśmy zmian? Czego się nauczyliśmy?

krok 5: Ewaluacja

Czy dokonaliśmy zmian?
Czego się nauczyliśmy?

Streszczenie

- Zebrać wszystkie dowody
- Zanalizować je
- Zaangażować udziałowców do oceny znaczenia tych dowodów
- Zadać poniższe pytania:
 - » W jakim stopniu udało nam się osiągnąć wyznaczone rezultaty?
 - » Czy pojawiły się też inne rezultaty?

- » Czego się nauczyliśmy?
- » Co powinniśmy zrobić teraz?
- Jeżeli istnieje potrzeba dalszych działań – powrót do kroku 1

Krok 5 wieńczy cykl **LEAP**. Polega na upewnieniu się, że uczymy się na doświadczeniach. Zaczyna się w chwili, kiedy plan działań został całkowicie zrealizowany. To punkt, w którym dokonujemy oceny tego, co zrobiliśmy, i tego, czy było to korzystne. Zadowolające ukończenie kroku 5 wymaga ukończenia wszystkich innych kroków. Mamy jasność, co staraliśmy się osiągnąć (krok 1). Określiliśmy wskaźniki, dzięki którym ocenimy postęp (krok 2). Opracowaliśmy odpowiedni plan działania (krok 3) i zorientowaliśmy się, czy został on zrealizowany (krok 4). W ramach planu działania ustaliliśmy, w jaki sposób zbierać dowody na uzyskane postępy i wdrożyć te metody w proces monitorowania.

Krok 5 zaczyna się od zebrania wszystkich dowodów. Chociaż powinno to być częścią procedury monitorowania, warto sprawdzić, czy reszta współudziałowców nie posiada dodatkowych dowodów odnośnie do wskaźników zakładanego rezultatu. Kiedy już zgromadzimy dowody, należy je zinterpretować: co nam mówią o naszych postępach?

Popętnilibyśmy jednak duży błąd, pytając jedynie o wcześniej zaplanowane rezultaty. A to dlatego, że z pewnością pojawią się inne rezultaty naszych działań, chociaż wcale ich nie przewidzieliśmy ani nie zaplanowaliśmy. Mogą one być pozytywne lub negatywne. Współudziałowcy muszą je zidentyfikować, ponieważ stanowią one ważną lekcję, którą warto odrobić przed przystąpieniem do przyszłej działalności.

Warto sobie również przypomnieć, że rezultaty wyznaczone w kroku 1 są często niemierzalne w wartościach bezwzględnych. Jeśli na przykład staramy się o zwiększenie poczucia pewności siebie i poczucia własnej wartości, to nie ma tu obiektywnej miary. Wobec tego nasza ewaluacja często koncentruje się na dokonanym postępie lub przebytej drodze. Często pomocne okazują się przemyślenia pod kątem tego, czy wystąpił odpowiedni postęp umożliwiający uczestnikom realizację koniecznych działań.

Różni udziałowcy mogą mieć różne opinie na temat tego, co zostało osiągnięte. Może to wynikać z faktu, że ich priorytety są różne, mogą też w odmienny sposób wartościować te same rezultaty. Oczywiście taka sytuacja

może utrudniać posuwanie się naprzód, ale otwarte badanie różnic jest procesem właściwym i stanowi istotny element skutecznej ewaluacji.

D • Przykłady LEAP

W rozdziale tym prezentujemy przykłady wykorzystania modelu LEAP w działalności na poziomie projektu/praktyki, zarządzania programem/zarządzania operacyjnego, kierowania polityką/strategią. Wszystkie przykłady zostały zrealizowane w mieście Anyham, ze szczególnym uwzględnieniem okolic Northside.

Na poziomie projektu/praktyki przykład dotyczy kobiecego projektu Northside Women's Group i opisuje zmiany osiągnięte poprzez rozwijanie osobistego potencjału.

Przykład z poziomu programu/działań operacyjnych skupia się na wykorzystaniu podejścia LEAP w planowaniu i ewaluacji programu działania w zakresie rozwoju społeczności. Opisuje pracę organizatorów rozwoju społeczności z partnerami zajmującymi się planowaniem, będącymi członkami lokalnej społeczności. Chodzi o uruchomienie inicjatywy w odpowiedzi na wspólną troskę dotyczącą potrzeb niedawno przybyłych migrantów ekonomicznych i uchodźców, którzy stali się znaczącą częścią populacji Northside.

Ostatni przykład obrazuje wykorzystanie schematu LEAP na poziomie polityki i strategii. Koncentruje się na rewizji polityki i planowania na rzecz bardziej zintegrowanego, polegającego na współpracy między instytucjami/urzędami, po to aby skuteczniej wspierać organizacje społeczne w Anyham.

Każdy z przykładów został przedstawiony z wykorzystaniem wspólnego formatu, który określa potrzebę, identyfikuje współdziałowców, bada rezultaty i powiązane z nimi wskaźniki, podsumowuje plan działania oraz mechanizmy monitorowania ich realizacji, a kończy się przeglądem dowodów i wniosków wyciągniętych z ewaluacji.

1. Rozwój społeczności i jej planowanie

Zespół ds. rozwoju społeczności, pełniący ważną funkcję w każdym z przykładów, to część wydziału ds. rozwoju społeczności w Anyham (Anyham Community Service Department). Wydział ten zajmuje się bibliotekami, muzeami, świadczeniem usług informacyjnych w zakresie kultury, sportu i wypoczynku. Rada miejska Anyham zaangażowała się mocno w planowanie rozwoju społeczności i dyrektor ds. usług na rzecz społeczności jest członkiem zespołu zintegrowanego zarządzania. Zespół ten stara się w sposób zintegrowany dokonywać – z ramienia rady – wkładu w działania partnerstwa.

Zespół ds. rozwoju społeczności współpracuje ściśle z urzędnikiem zajmującym się planowaniem rozwoju społeczności i rewitalizacją okolic Anyham. Urzędnik ten zatrudniony jest w wydziale rady miasta Anyham, ale odpowiada przed koordynatorem partnerstwa, zajmującym się rozwojem społeczności miasta Anyham. Prace z zakresu rozwoju społeczności uznano za kluczowy element, zespół pracuje zaś zgodnie z linią priorytetów wyznaczonych w planie dla społeczności Anyham. Partnerstwo i współpraca są zatem znamienymi cechami sposobu pracy tego zespołu.

Inni partnerzy coraz bardziej odkrywają, że zasady partycypacyjnego systemu zarządzania mające odzwierciedlenie w planowaniu społeczności wymagają od nich rozwinięcia w praktyce metod rozwoju społeczności – w ramach szerokiego zakresu wdrażanych przez nich działań interwencyjnych. Partnerstwa stawiające na wewnętrzną współpracę, działając wspólnie, mają dużo większe szanse na wywieranie istotnego wpływu, niż gdyby działały oddzielne.

Poza zespołem ds. rozwoju społeczności innymi kluczowymi partnerami zaangażowanymi w partnerstwo Northside są wydziały rady miejskiej działające na tym terenie (zajmują się takimi sprawami jak świadczenie usług na rzecz społeczności, mieszkalnictwo, praca socjalna, oświata, transport i logistyka, ekologia, standardy prowadzenia handlu), a także Northside College of Further Education (oświata dla dorosłych), Northside NHS Health Improvement Team (służba zdrowia), policja i straż pożarna Anyham, Anyham Voluntary Action Council i Volunteer Centre (wolontariat)

oraz Anyham Housing Association (mieszkalnictwo) – wszystkie te instytucje aktywnie angażują się w życie Northside. Partnerzy z ramienia społeczności reprezentowani są przez Forum Społeczności Northside (które powstało z dawnej rady mieszkańców) oraz Forum Młodzieży Northside.

2. Anyham i Northside

Anyham jest atrakcyjnie położonym miastem portowo-turystycznym, ze 155 tys. mieszkańców, które rozwinęło się wokół usług portowych, wypoczynkowych, przemysłu stoczniowego i tekstylnego. Wiele z tych gałęzi nie funkcjonuje już od 30 lat. Ekonomiczna dywersyfikacja okolicy opiera się obecnie na produkcji komputerów, centrum obsługi telefonicznej, handlu i odradzającym się ruchu turystycznym. Ten ostatni element jest szczególnie ważny, ponieważ w ramach programu rewitalizacji Anyham zainwestowało w hotel, marinę, pole golfowe i kompleks wypoczynkowy.

Obszar wpływu rady miasta Anyham oraz partnerstwa na rzecz rozwoju społeczności jest dużo większy, niż wskazywałyby na to granice administracyjne miasta, ponieważ obejmuje on także kilka pobliskich wiosek, których mieszkańcy dojeżdżają tu do pracy (choć wpływy te są odczuwalne także w wielu dalej położonych wsiach).

Northside jest dość dużym osiedlem mieszkaniowym wybudowanym na granicy miasta w ramach programu likwidacji slumsów realizowanego w latach 60. minionego stulecia. To teren objęty rewitalizacją, o populacji bliskiej 25 tys. mieszkańców. Składa się z wysokich domów mieszkalnych, kamienic czynszowych i domów szeregowych. Sercem tego terenu jest raczej ponure i opustoszałe centrum handlowe, gdzie mieści się ośrodek lokalnej społeczności (*community center*) (zarządzany przez wydział ds. społeczności, nie przez zespół rozwoju społeczności) – tam odbywają się zebrania, funkcjonują kawiarenka, miejsce spotkań dla młodzieży, biblioteka, lokalne centrum edukacyjne oraz sala gimnastyczna.

Northside cierpi na szereg problemów natury społecznej, materialnej i zdrowotnej. Wysokie bezrobocie, powszechne ubóstwo, zasadniczo kiepskie warunki mieszkaniowe, związany z tym zły stan zdrowia, niski poziom edukacji (dostęp do ustawicznego i wyższego wykształcenia jest ograniczony), narkomania stanowią problemy skutkujące wzrostem poziomu przestępczości. (Zwiększenie poczucia bezpieczeństwa odczuwane jest przez mieszkańców jako ważna kwestia). Teren ten jest fizycznie

wyodrębniony od reszty miasta, zaś koszty komunikacji są wysokie. Wszystkie powyższe czynniki wpływają na negatywne postrzeganie okolicy.

Poniższa tabela prezentuje w porównawczym zestawieniu socjalną i ekonomiczną charakterystykę Anyham, Northside oraz całego kraju.

	Anyham	Northside	Kraj
Bezrobocie	7,00%	15,00%	6,00%
Brak formalnych kwalifikacji	34,00%	47,00%	33,00%
Długotrwała choroba lub inwalidztwo	21,00%	27,00%	20,00%
Dostęp do własnego środka lokomocji	70,00%	40,00%	74,00%
Dzieci pozostające na utrzymaniu bezrobotnych rodziców	15,00%	25,00%	15,00%

Przykład 1: Poziom projektu/praktyki
Budowanie potencjału – Northside Women’s Group

Krok zero: Potrzeba

Klub kobiet z Northside powstał jako efekt spontanicznego protestu okolicznych kobiet po znalezieniu zużytych strzykawek na parkingu centrum handlowego. Kobiety te uznały to za niepokojący symptom wzrostu poziomu narkomanii w ich społeczności. Szczególnie obawiały się zagrożeń dla swoich dzieci, nie tylko w postaci łatwego dostępu do narkotyków, lecz także wzrostu przemocy i wciągnięcia w przestępcze środowisko. Kobiety nagłośniły problem w lokalnej gazecie i zgłosiły się po pomoc do zespołu ds. rozwoju społeczności. W świetle statystyk dotyczących ubóstwa i braku dostępu do zasobów Northside znajduje się w grupie 15% najgorszych obszarów w skali kraju i jest uznawane za teren przeznaczony do rewitalizacji. Dane statystyczne podkreślają problem narkomanii. Pracownica zajmująca się rozwojem społeczności zidentyfikowała powiązania między wyrażoną potrzebą a szerzej rozumianym problemem oraz gotowością

polityczną do zaangażowania na tym obszarze. Wiedziała ona również, że spontaniczna akcja kobiet może dać podstawę do budowy inicjatywy, a zaangażowanie się w ten temat współgrałoby z priorytetami państwowej polityki społecznej.

Współudziałowcy

Grupa kobiet została pierwszym udziałowcem. Skoro grupa ta działała w sprawie dotyczącej też innych członków społeczności, istniała szansa na ich zaangażowanie w sprawę. Dotyczyło to nie tylko zespołu ds. rozwoju społeczności, lecz ewentualnie także wielu innych instytucji zaangażowanych w partnerstwo zajmujące się rewitalizacją Northside oraz partnerstwo ds. bezpieczeństwa publicznego Anyham (na przykład służba zdrowia, stowarzyszenie mieszkaniowe Northside czy policja miasta Anyham). Podobnie jak w innych przykładach, poszczególni udziałowcy prezentowali własne, odgórnie ustalone interesy.

System\ Czynniki	Zespół ds. rozwoju społeczności	Grupa kobiet	Inni ewentualni partnerzy	Grupy docelowe
Motywacja	• Zaangażowanie pracownika i całej instytucji w budowanie potencjału społeczności w celu rozwiązania problemu/ zaspokojenia potrzeb • Zgodność z krajowymi priorytetami dotyczącymi rozwoju społeczności oraz ze strategią rozwoju społeczności miasta Anyham • Zaangażowanie w rozwiązywanie problemu narkomanii i jej konsekwencji dla bezpieczeństwa społeczności	• Gniew spowodowany zagrożeniem bezpieczeństwem i dobrobytu ich dzieci • Strach przed niebezpieczeństwem dla dzieci i dorosłych • Wizja spokojnego, sympatycznego i pozytywnego społeczeństwa • Radość płynąca z pracy z innymi ludźmi na rzecz osiągnięcia zmian	Zespół ds. nadużywania alkoholu i narkotyków: • Cel zwalczania narkomanii Policja: • Troska o bezpieczeństwo społeczności • Zwalczanie przestępczości narkotykowej Szkoły: • Bezpieczeństwo dzieci Politycy: • Zaangażowanie w zwalczanie handlu narkotykami i narkomanii Inne grupy społecznościowe: • Wspólna obawa o rosnący wpływ handlu narkotykami • (<i>nota bene</i> większość osób zbiera się w radzie ds. bezpieczeństwa społeczności)	Handlarze narkotyków i dilerzy: • W celu zachowania władzy i dochodów będą prawdopodobnie stawiać czynny opór i grozić Narkomani: • Mogą przeciwstawiać się utracie źródeł zaopatrzenia, ale mogą też być zmotywowani osobistym pragnieniem zmiany Bierni członkowie społeczności: • Mogą nie chcieć przeciwstawiać się zachowaniu sąsiadów lub członków rodziny Opór profesjonalistów pomiędzy potencjalnymi partnerami: • Obawa przed konsekwencjami płynącymi z konfrontacyjnego stylu grupy kobiet

Potencjał	• Umiejętności i doświadczenie w budowaniu potencjału • Dostęp do środków, tj. wspomagający budżet operacyjny, sprzęt • Dostęp do doradztwa specjalistów i pomocy zespołu ds. nadużywania alkoholu i narkotyków • Wsparcie kierownictwa i polityków • Wiara w potencjał grupy kobiet	• Czas • Energia • Odporność na przeciwności • Zdolności samoorganizacyjne • Zdolności komunikacyjne w podkreślaniu zagrożenia • Pewność/ wiara w likwidację zagrożenia	Każda z powyższych grup niesie ze sobą stosowną wiedzę, umiejętności i zasoby, które mogą wpłynąć na rozwiązanie problemów	Handlarze narkotyków i dilerzy: • Przemoc i zastraszanie • Panowanie nad narkomanami • Środki do rozszerzania rynku narkotykowego Narkomani: • Zachowania antyspołeczne i układy z dilerami Bierni członkowie społeczności: • Bezczytność Sceptyczni profesjonalści: • Wykorzystanie autorytetu i władzy oraz kontrola dostępu do zasobów
Możliwości	• Wspólne interesy innych potencjalnych partnerów w zwalczaniu narkomanii • Większe poczucie kryzysu widoczne w nagłych protestach	• Pozytywne wsparcie ze strony zespołu ds. rozwoju społeczności • Zainteresowanie wyrażone przez innych potencjalnych partnerów • Pozytywny odzew ze strony prasy lokalnej • Wysoki priorytet problemu w polityce krajowej i lokalnej	Dla wszystkich instytucji zajmujących się narkomanią jest to możliwość udziału w oddolnej kampanii	• Pragnienie zmian wśród osób uzależnionych • Pragnienie zmiany pomiędzy biernymi członkami społeczności • Zdolność grupy kobiet do udowodnienia sceptykom swoich kompetencji

Ustalenie rezultatów – zmiany, jakie chcą wprowadzić udziałowcy

Członkinie grupy kobiet z Northside były wysoce zmotywowane do osiągnięcia zmian. Ich wizja rezultatu oznaczała bezpieczną społeczność, w której dzieci żyłyby nienarażone na niebezpieczeństwa związane z handlem narkotykami i miałyby możliwość zajęcia się czymś przyjemnym i wartościowym, zaś otoczenie zachęcałoby je do dojrzałych zachowań.

Organizator rozwoju społeczności, zespół ds. rozwoju społeczności oraz ich szefowie odbierali te rezultaty jako potrzebne, ale umieszczali je w szerszym kontekście, odpowiednio do strategii politycznej obowiązującej w ich instytucjach. Podkreślali rezultaty dla grupy kobiet: rozwój umiejętności i pewności siebie, zdolności do zaplanowania i podjęcia wspólnych działań, rozwinięcie sieci kontaktów, uzyskiwanie wpływu na bieg wydarzeń, dostęp i korzystanie z zasobów, osiągnięcie zmiany poprzez wpływanie na politykę i praktykę instytucji.

Inne instytucje, np. te związane z partnerstwem ds. bezpieczeństwa publicznego miasta Anyham, były zainteresowane poparciem grupy kobiet z innego powodu. Na przykład zespół zajmujący się poprawą stanu zdrowia był zainteresowany zmniejszeniem poziomu uzależnienia od narkotyków, policja zabiegała o rezultaty związane z redukcją przestępczości, a stowarzyszeniom mieszkaniowym zależało na poprawie wizerunku okolicy.

Rezultaty i ich wskaźniki

Pożądanane rezultaty – grupa kobiet Bezpieczna społeczność, gdzie ich dzieci są wolne od zagrożeń płynących z handlu narkotykami • Szansa na przyjemne i wartościowe zajęcia dla młodzieży	Potencjalne wskaźniki sukcesu • Odnotowane zmniejszenie poziomu przestępczości związanej z narkotykami • Ludzie potwierdzają, że czują się bezpieczniej poruszając się po okolicy w nocy • Grupa podejmuje współpracę z innymi, np. kampania Northside Youth Team, żeby zbudować skate park
Pożądanane rezultaty – inni udziałowcy • Rozwój umiejętności i pewności siebie • Zdolność do zaplanowania i podjęcia wspólnych działań • Rozwinięcie sieci kontaktów • Zyskiwanie większego wpływu • Dostęp i korzystanie z zasobów na rzecz osiągnięcia zmiany • Wpływanie na politykę i praktykę instytucji pracujących w społeczności • Poprawa wizerunku społeczności	Potencjalne wskaźniki sukcesu • Grupa inicjuje i przeprowadza projekt badawczy kierowany przez społeczność • Grupa wspiera kampanię Northside Youth Team • Grupa jest proszona o przedstawienie wyników swoich badań zespołowi ds. nadużywania alkoholu i narkotyków – i robi to sprawnie • Grupa uczestniczy w budowaniu Strategii na rzecz Młodzieży w Anyham i ma w związku z tym przygotować warsztaty na podstawie swojego projektu badawczego • Grupa lobbuje u radnych i parlamentarzystów, którzy zgadzają się na regularne spotkania

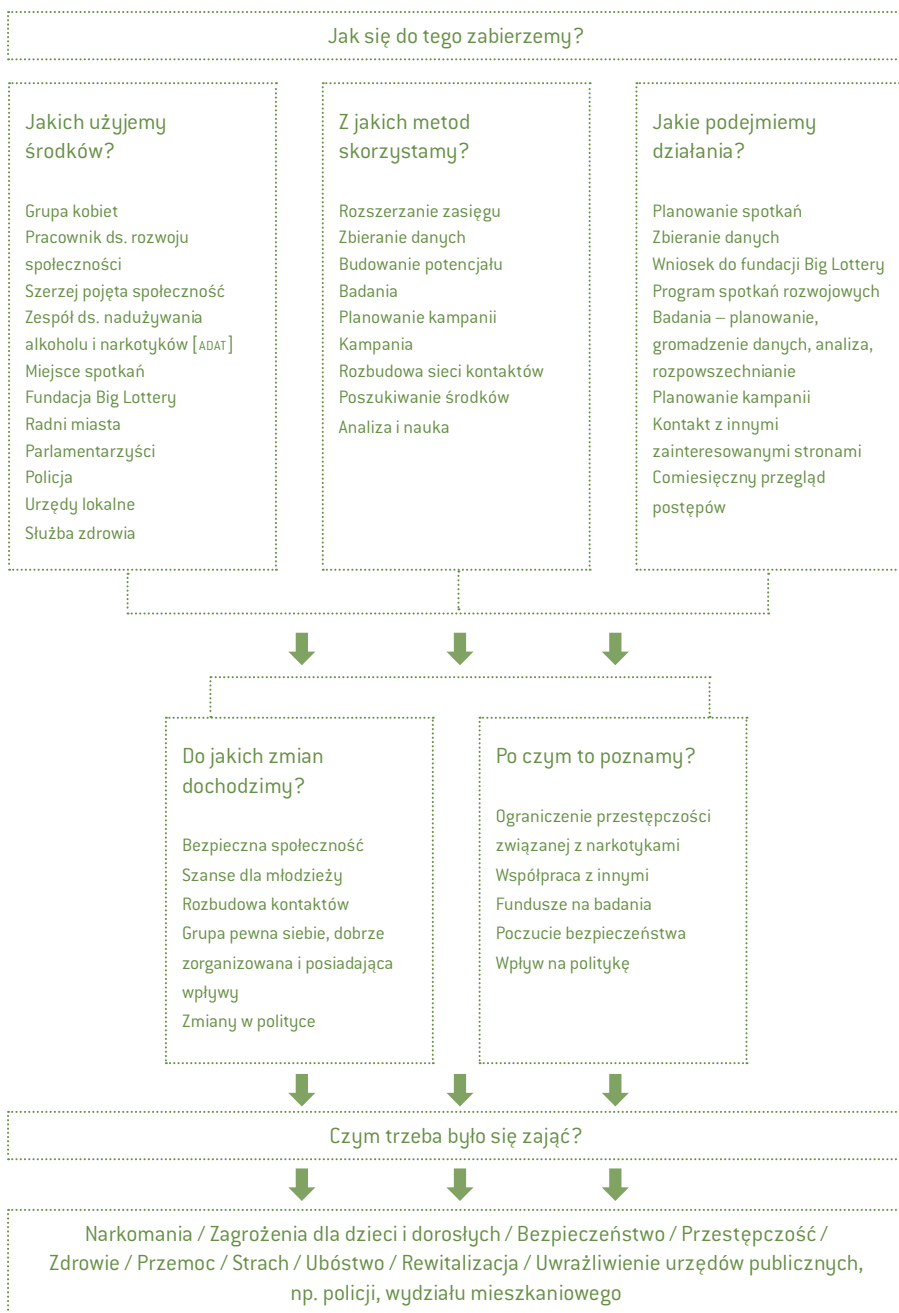
Plan działania

Plan działania został podzielony na trzy etapy. Stało się tak, ponieważ grupa nie była pewna, czy wszystkie niezbędne wkłady zostaną dostarczone. Dalsze działania zależały od rozwoju zdarzeń i realizacji zobowiązań i w związku z tym miały charakter spekulatywny. Grupa kobiet uznała, że środki będą pochodziły z różnych źródeł oraz że należy je zapewnić, zanim zostanie sformułowany plan działań. Na każdym etapie odpowiedzialność za wykonanie zadań miała być jasno określona, wraz ze szczegółowym harmonogramem.

Wpływy/zasoby	Procesy/metody	Rezultaty/poszczególne działania	Czas
Etap 1 Pracownik ds. rozwoju społeczności Grupa kobiet Ogólnie społeczność Zespół ds. nadużywania alkoholu i narkotyków [ADAT] Miejsce spotkań	Etap 1 Zasięg Informacje Pozyskiwanie środków	Etap 1 Pracownik ds. rozwoju społeczności spotyka się z grupą kobiet w celu przedyskutowania problemów i działań Pracownik ds. rozwoju społeczności zapewnia informacje o działaniach, które zostały podjęte przez inne organizacje społeczne w kwestii narkotyków. Zespół ds. nadużywania alkoholu i narkotyków [ADAT] może zapewnić dane dotyczące narkomanii oraz swoją pomoc i radę Grupa kobiet wspierana przez pracownika ds. rozwoju społeczności zgłosi się do fundacji Big Lottery po dofinansowanie potrzebne na badanie postaw społeczności i samorządu względem narkomanii oraz na przygotowanie działań skutecznych na poziomie społeczności	Natychmiast Tygodnie 2–6 Tygodnie 6–10
Etap 2 Wszystko powyższe plus: Fundacja Big Lottery	Etap 2 Budowanie potencjału i pewności siebie Badanie	Etap 2 Pracownik ds. rozwoju społeczności pracuje z grupą nad identyfikacją, rewizją i w razie potrzeby wypracowaniem określonych umiejętności, które mogą być przydatne w danym przypadku. Jeżeli podanie do fundacji Big Lottery zostanie przyjęte, to dojdą do tego określone umiejętności badawcze wypracowane przy pomocy specjalnego szkoleniowca Grupa kobiet przeprowadza swój projekt badawczy i przygotowuje spis ewentualnych działań	Tygodnie od 6 Tygodnie 16–44

Etap 3	Etap 3	Etap 3	
Wszystko powyższe plus: Radni Parlamentarzyści Policja Rada ds. bezpieczeństwa społeczności Rada młodzieżowa Ośrodek pomocy społecznej Rada ds. stanu zdrowia Lekarze – pracownicy służby zdrowia	Planowanie kampanii	Wykorzystując dowody dostarczone i zgromadzone przez pracownika ds. rozwoju społeczności, grupa kobiet przygotowuje plan kampanii, w którym określa najbardziej wpływowe osoby (np. parlamentarzyści, radni, komendant lokalnej policji) i uwzględnia, jak najlepiej przekazać zebrane dane, jak zbudować poparcie i zaangażowanie dla spraw społeczności oraz jak połączyć je z interesami urzędów (np. służby zdrowia i pracy socjalnej)	Tygodnie 40–44
	Kampania	Spotkania organizowane przez grupę, dyskusje, dystrybucja sprawozdań, przeprowadzanie lobbingu itd.	Tygodnie od 44
	Rozbudowa sieci kontaktów i środków	Grupa nawiązuje i utrzuwa kontakty i w miarę możliwości współpracę z tymi, którzy prezentują podobne interesy pod względem potrzeby, jak np. zespół ds. nadużywania alkoholu i narkotyków [ADAT], rada ds. bezpieczeństwa społeczności, młodzieżowe forum Northside	Tygodnie od 44
	Ewaluacja, refleksja i nauka	Dowody zmiany w stosunku do zakładanych rezultatów będą zebrane przez grupę i pracownika ds. rozwoju społeczności, a na koniec każdego etapu planu działania zostaną zweryfikowane	Tygodnie 10, 40 i sześć miesięcy później

Skrócony plan działania przygotowany przez grupę kobiet



Monitorowanie

Główną rolę w procesie osiągania zmiany odgrywały kobiety z grupy inicjującej – ustalono, że to one będą koordynowały monitorowanie wykonania planu działania. Przy wsparciu pracownika ds. rozwoju społeczności grupa dokonała tego, korzystając z protokołów spotkań, gdzie spisano wszystkie punkty i działania niezbędne do realizacji planu. Działania były weryfikowane na każdym spotkaniu pod względem osiągniętego postępu. Każdy dowód postępu względem zakładanych rezultatów rejestrowano w sprawozdaniach.

Ewaluacja

Grupa kobiet nakreśliła składający się z trzech etapów plan działania, który miał być poddawany ewaluacji po każdym etapie, a także podlegać weryfikacji po upływie sześciu miesięcy. Ewaluacja postępu opierała się na dokumentacji grupy i obserwacjach innych udziałowców. Na koniec etapu pierwszego kluczowymi udziałowcami byli: grupa kobiet, pracownik ds. rozwoju społeczności oraz pracownik zespołu ds. nadużywania alkoholu i narkotyków [ADAT], który służył swoją radą i pomocą. W etapie drugim, ponieważ udało się pozyskać fundusze z Big Lottery, czynnym udziałowcem stał się także skierowany do pomocy szkoleniowiec zajmujący się badaniami. Wraz z przejściem grupy do etapu trzeciego, do fazy kampanii, nawiązano współpracę z radą ds. bezpieczeństwa społeczności oraz forum młodzieży Northside – oni także zostali czynnymi udziałowcami. Grupa nieustannie starała się pozyskać także inne osoby: parlamentarzystów i radnych, policjantów, pracowników służby zdrowia oraz pracowników socjalnych. Na tym etapie nie byli oni czynnie zaangażowani jako udziałowcy, ale – jak się zaraz przekonamy – gdy etap trzeci dobiegł końca, również i oni znaleźli się na pokładzie.

Kończąc etap pierwszy, grupa kobiet nie osiągnęła żadnego z pożądanych rezultatów. Nawiązano jednak pozytywną współpracę z organizatorem rozwoju społeczności i członkiem zespołu ds. nadużywania alkoholu i narkotyków [ADAT], co z kolei pozwoliło członkiniom grupy lepiej zrozumieć problematykę narkomanii i możliwe drogi jej przeciwdziałania. Grupa aplikowała do fundacji Big Lottery w celu zdobycia środków na przeprowadzenie badań dotyczących postaw wobec narkomanii w lokalnej społeczności. Działania te uznano za przygotowawcze – pojawiła się satysfakcja

z uzyskanej przez grupę silnej pozycji przed wyruszeniem w dalszą drogę. Pracownica zajmująca się rozwojem społeczności znalazła przykłady na pojawienie się pożądaných przez nią rezultatów procesu. Grupa pokazała swoje trwałe zainteresowanie zdobywaniem wiedzy o problemach związanych z nadużywaniem narkotyków oraz zdolność do pozyskania i wykorzystania środków. Grupa zaczynała udowadniać swoje kompetencje we wspólnym planowaniu i podejmowaniu działań.

Z końcem etapu drugiego grupa kobiet wciąż nie osiągnęła żadnego z wyznaczonych rezultatów. A jednak udało jej się przeprowadzić program rozwoju umiejętności przy pomocy organizatora rozwoju społeczności, z powodzeniem zdobyć fundusze z Big Lottery, rozwinąć swoje umiejętności badawcze i zrealizować samodzielnie projekt badawczy. Wszystko to świadczyło o tym, że osiągnięto rezultaty procesu priorytetowe dla pracownicy zajmującej się rozwojem społeczności. Szkoleniowiec od badań także był już w stanie zidentyfikować rezultaty budowania potencjału, które były założone w programie. Grupa stała się coraz bardziej pewna siebie, lepiej zorganizowana i przedsiębiorcza. Pracownica zachęcała grupę do zaobserwowania i oceny rezultatów procesu, ponieważ mogło to zwiększyć szanse na uderzenie w samo sedno problemu handlu narkotykami i narkomanii. Podczas gdy podstawowy problem pozostawał bez zmian, kobiety wiedziały, że ich działania były wartościowe. Nie wyznały sobie tego jako rezultatu, ale sam fakt, że nie czuły się już bezsilne w kwestii zwalczania narkomanii, stanowił wartość samą w sobie. Były też zadowolone ze swojej pomocy w kampanii Northside Youth Team na rzecz powstania skate parku. Bezpośrednia współpraca z młodzieżą działającą w swoim imieniu okazała się nieoczekiwanym rezultatem.

Na koniec etapu trzeciego grupie udało się ugruntować dobrze funkcjonującą współpracę z parlamentarzystami i radnymi, którzy poparli kampanię. Jeden z posłów przedłożył w parlamencie pytania dotyczące polityki przeciwdziałania narkomanii. Grupa nawiązała też dobre relacje z forum młodzieży Northside, gdzie również zajmowano się kwestią narkotyków. Zachęcenie politycznym wsparciem udzielonym grupie, pracownicy policji, służby zdrowia i ośrodka pomocy społecznej zaczęli regularnie spotykać się z grupą. Grupę poproszono także o wysłanie przedstawiciela do rady ds. bezpieczeństwa społeczności, dzięki czemu problem narkomanii otrzymał wysoki priorytet w pracach rady jako część zadań planu rozwoju

społeczności Anyham w temacie dobrostanu mieszkańców. Nieoczekiwanym efektem było to, że część osób z grupy stała się rozpoznawalna, często udzielała wywiadów w prasie i dawała rady instytucjom rządowym. Jednak innym, nieoczekiwanym i negatywnym skutkiem dla członków grupy okazały się groźby ze strony dilerów. Był to powód do niepokoju, ale można się już było domyślać, że cała inicjatywa zaczęła wywierać bezpośredni wpływ na handel narkotykami. Groźby przyczyniły się do zwiększenia zaangażowania ze strony policji, co wpłynęło pozytywnie na poczucie bezpieczeństwa mieszkańców na ulicach. Statystyki policyjne zaczęły wykazywać spadek liczby przestępstw związanych z narkotykami. Dopiero więc na tym etapie grupa ujrzała bezpośrednie dowody na osiągnięcie początkowo zakładanych rezultatów. Niestety policja odnotowała jednocześnie więcej incydentów związanych z narkotykami w innej dzielnicy, co mogło oznaczać, że problem został jedynie przeniesiony, nie zaś rozwiązany.

Gdy grupa wraz z innymi czynnymi udziałowcami rozważała dalsze etapy działania i zadawała sobie pytanie „co dalej?”, pojawiły się wnioski, iż należy uszanować początkowo zakładane rezultaty oraz rozszerzyć kampanię na całe Anyham. Na koniec etapu trzeciego sieć udziałowców zainteresowanych rezultatami pierwotnie ustalonymi przez grupę kobiet była już rozbudowana i obejmowała różne poziomy: projektów, programów i polityki. Powstał nowy plan działania LEAP opracowany przez radę ds. bezpieczeństwa społeczności w imieniu porozumienia na rzecz planowania rozwoju społeczności. Grupa kobiet, mimo że przyjęła tę wiadomość z radością, obawiała się jednocześnie utraty własnej tożsamości i energii, postanowiła w związku z tym nadal prowadzić własne niezależne akcje.

Przykład 2: Poziom zarządzania programem/ poziom operacyjny Partnerstwo Northside Inicjatywa „Nowych” Społeczności

Na tym poziomie model LEAP stosowany jest jako narzędzie do planowania i ewaluacji pracy na poziomie zespołowym, organizacyjnym oraz lokalnego partnerstwa. Podany przykład koncentruje się na pracy Zespołu ds. Rozwoju Społeczności oraz jego partnerów w Partnerstwie Northside. Pokazano w nim zastosowanie schematu LEAP w opracowaniu skoordynowanego podejścia do zaspokajania potrzeb uchodźców, osób ubiegających się o azyl oraz emigrantów ekonomicznych mieszkających na tym terenie.

Krok zero: Potrzeba

Okolice Northside przechodziła ostatnio istotne zmiany demograficzne związane z przybyciem około 1500 pracowników, osób ubiegających się o azyl oraz uchodźców. Przybyli oni na tereny tradycyjnie zamieszkałe głównie przez osoby należące do rodzimej, białej klasy pracującej. Do zmiany tej przyczyniło się kilka czynników. Przede wszystkim rada miasta wykorzystała nadwyżkę puli mieszkań, szczególnie w obszarach wysokiego wzrostu liczby mieszkańców, przeznaczając je na domy dla osób ubiegających się o azyl w ramach krajowego programu rozpraszania mieszkańców. Wiele spośród osób ubiegających się o azyl uzyskało już status uchodźców i pozostało w społeczności – a w ostatnim czasie dołączyli do nich członkowie ich rodzin. Poszerzenie Unii Europejskiej, które doprowadziło do emigracji zarobkowej, przyciągnęło znaczną liczbę pracowników, którzy znaleźli tu możliwość zatrudnienia, zwłaszcza w odradzającym się przemyśle turystycznym. Oni także mogli skorzystać z dostępnej nadwyżki zasobów mieszkaniowych Northside.

Chociaż te trzy grupy różnią się pod wieloma względami, mają też wiele cech wspólnych. Uchodźcy oraz osoby ubiegające się o azyl pochodzą z całego świata, wielu z nich ma za sobą prawdziwie traumatyczne przeżycia, które odbiły się na ich zdrowiu, a także na zdolności dostosowywania się do nowych życiowych okoliczności. Podróże, które odbyli, miały charakter przymusowy, podczas gdy osoby podróżujące za chlebem same podejmowały decyzje o tym, że gdzieś wyjadą. Uchodźcy cieszą się pewnym poziomem bezpieczeństwa, którego z kolei nie mają osoby ubiegające się o azyl. Pracownicy migrujący w poszukiwaniu lepszych warunków

ekonomicznych są przeważnie rasy białej, podczas gdy uchodźcy i ubiegający się o azyl często wyraźnie wyróżniają się swoim pochodzeniem. Pracownicy migrujący to często ludzie młodzi i samotni, którzy nie założyli jeszcze własnych rodzin, osoby ubiegające się o azyl także często żyją sami, natomiast uchodźcy przeważnie mają rodziny. Krótkotrwałość życiowych okoliczności to cecha charakterystyczna wszystkich tych grup. Uchodźcy i azyłanci często wolą przenieść się tam, gdzie mieszkają też inne osoby pochodzące z ich rodzimych krajów, podczas gdy emigranci zarobkowi niekoniecznie wiążą swoją dalszą przyszłość z życiem w kraju, w którym obecnie przebywają. Dla wszystkich język angielski jest językiem drugim, nabytym. Niemniej poziom ich kwalifikacji (nie zawsze uznawanych w Zjednoczonym Królestwie) jest zazwyczaj wyższy niż średni poziom wykształcenia w społeczności, w której osiadają.

Podczas gdy nowi przybysze stanowią stosunkowo małą część miejscowej populacji, dysponują sporym potencjałem i możliwościami dokonywania konkretnego wkładu w lokalną ekonomię oraz społeczność. Jednak pewne ich potrzeby muszą być zaspokojone. Uchodźcy i azyłanci są szczególnie narażeni na zachowania rasistowskie oraz dyskryminujące, co przyczynia się do spadku spójności społecznej. Kroniki policyjne odnotowały kilka przypadków napadów o charakterze rasistowskim, niepokój budzą też walki rasistowskich gangów. Większa liczba dzieci, dla których język angielski nie jest językiem ojczystym, stanowi obecnie wyzwanie dla miejscowych szkół, pojawiły się też negatywne reakcje ze strony innych rodziców. Pracownicy oświaty nauczający dorosłych spotykają się z żądaniami pomocy polegającej na prowadzeniu nauki angielskiego dla osób porozumiewających się w innych językach [English for Speakers of Other Languages (ESOL)]. Pracownicy służby zdrowia świadomi są nowych potrzeb w zakresie usług zdrowotnych, ale także napotykają niechęć do korzystania z ich świadczeń. Okoliczni mieszkańcy narzekają na fakt, że nowe miejsca pracy w branży turystycznej zajęte zostały przez emigrantów, ale zdają się nie dostrzegać, że często im samym brak umiejętności potrzebnych na tym rynku. Podczas gdy nowi przybysze stanowią ognisko napięcia w społeczności, wyraźnie widać brak zorganizowanych grup reprezentujących ich interesy.

Współudziałowcy

W kontekście powyższych okoliczności Partnerstwo Northside zdecydowało o nadaniu statusu najwyższego priorytetu potrzebie znalezienia rozwiązań dla powyższych problemów. Na roboczej grupie partnerskiej spoczął obowiązek opracowania i wdrożenia skoordynowanego planu działania, w który włączą się różne organizacje i instytucje. Grupa składała się z organizatora rozwoju społeczności lokalnej (pełniącego funkcję lidera koordynującego działania partnerstwa), urzędnika ds. planowania i rewitalizacji społecznej, lekarza publicznej służby zdrowia, zastępcy dyrektora Northside College, inspektora policji, dyrektora Northside Voluntary Action Council, dyrektora Forum ds. Relacji w Społeczności Anyham oraz dwóch reprezentantów forum społeczności. Na początku działań brak było zorganizowanych grup reprezentujących poszczególne społeczności emigrantów. Uznano, że wprawdzie powinni się oni stać udziałowcami, nie są jednak do tego jeszcze zdolni.

Analiza udziałowców

Czynnik / system	Urzędnik ds. rozwoju społeczności	Nowe Społeczności Northside	Inni partnerzy	Grupy docelowe
Motywacja	• Osobiste i urzędowe zaangażowanie w równouprawnienie oraz promowanie spójności społecznej • Zaangażowanie na poziomie krajowym w pomoc poszkodowanym społecznościom, łącznie ze społecznościami mniejszości etnicznych • Zaangażowanie w budowanie partnerstwa z instytucjami pracującymi nad planowaniem w lokalnych społecznościach	• Należy zbadać poziom motywacji	• Wszystkie pozostałe instytucje uczestniczące w partnerstwie dzielą zaangażowanie w kwestie równości oraz polityki spójności społecznej • Niektóre poszczególne osoby (np. dyrektor forum ds. relacji w społeczności) przejawiają silne, osobiste zaangażowanie w kwestie antyrasistowskie	Wśród personelu pozostałych instytucji partnerów: • postawy i zachowania dyskryminujące W społeczności Northside: • postawy i zachowania dyskryminujące • strach przed zmianą • brak zainteresowania niektórych grup angażowaniem się w życie szerszej społeczności

Potencjał	• Wsparcie i zaangażowanie Partnerstwa Northside • Wcześniejsze doświadczenie w koordynowaniu grup roboczych • Czas poświęcony w całości wykonywanej pracy • Dostęp do urzędzeń, pomieszczeń oraz budżetu • Wsparcie dla zespołu personelu w Northside	• Należy jeszcze zbadać zakres możliwości	• Zaangażowanie czasowe ustalone w obrębie Partnerstwa Northside • Konkretnie umiejętności oraz wiedza wynikająca z odpowiednich ról zawodowych • Wsparcie w postaci zasobów, szczególnie ze strony rady miejskiej/ dzielnicowej, policji oraz college'u; • Powiązania z sektorem pozarządowym poprzez radę ds. działań wolontariatu • Specjalistyczna wiedza, umiejętności oraz zasoby ze strony dyrektora forum ds. relacji społeczności	Wśród personelu instytucji partnerskich: • jawne wyzwanie wobec realizowanej polityki raczej mało prawdopodobne, ale zdolność do opierania się zmianom poprzez pasywne i ukryte zachowania, z potencjalnym wsparciem z własnej grupy zawodowej W społeczności Northside: • aktywna krytyka uwagi poświęcanej „nowym” społecznościom, np. w prasie lokalnej; potencjalne powiązania z bardzo prawniczymi/ konserwatywnymi kampaniami politycznymi; sekciarskie i nacjonalistyczne podziały w obrębie oraz pomiędzy „nowymi” społecznościami
Możliwości	• Motywacja wielu instytucji do wspólnej pracy na nowym forum • Możliwość uzyskania konkretnych korzyści wynikających z dostępu do zróżnicowanych zasobów; • Potencjał nowych społeczności do dokonywania pozytywnego wkładu w okolicy Northside	• Jeszcze nieokreślone	• Podobna motywacja wielu instytucji do wspólnej pracy na nowym forum • Możliwość uzyskania konkretnych korzyści wynikających z dostępu do zróżnicowanych zasobów • Potencjał nowych społeczności do dokonywania pozytywnego wkładu w okolicy Northside	• Zbadanie kwestii napięć w społeczności

Ustalenie rezultatów – zmiany, jakich udziałowcy chcą dokonać

Zainteresowani uczestnicy wyobrazili sobie różnice, jakie chcieliby zobaczyć w przyszłości. Każda ze stron miała inne priorytety, ale możliwe było określenie pakietu rezultatów, na które każdy wyraził zgodę. Ostateczny rezultat miał polegać na uzyskaniu bezpiecznej, zdrowej, spójnej społeczności i prosperującej gospodarczo społeczności, w której nowi przybysze byłiby w stanie prawidłowo funkcjonować jako poszczególne osoby oraz rodziny, byłiby także w stanie w pełni uczestniczyć w życiu społeczności jako jej pełnoprawni i wnoszący coś od siebie członkowie. Aby to osiągnąć, sformułowano również rezultaty pośrednie: wyeliminowanie zachowań i zagrożeń o charakterze rasistowskim; wykształcenie umiejętności umożliwiających poszczególnym uchodźcom, azylantom oraz emigrantom pełne uczestnictwo, zaś wśród liderów społeczności wykształcenie takich umiejętności, które pozwolą im skutecznie reprezentować interesy społeczności; wypracowanie solidnego kapitału społecznego w obrębie nowych społeczności przez ich własne organizacje; wytworzenie silnych sieci społecznych wiążących społeczność jako całość. Ustalono też, że rezultaty kluczowe i pierwszego etapu muszą być następujące: wypracowanie zrozumienia aspiracji, aktywów, potrzeb i priorytetów nowych społeczności, a także zrozumienie, jak kwestie te przekładają się na życie szerzej pojętej społeczności; wykształcenie u społeczności zdolności do artykułowania i reprezentowania własnych interesów.

Rezultaty i wskaźniki rezultatów

Etap 1 Zaangażowanie „nowych” społeczności Ich potrzeby i aspiracje są znane i bierze się je pod uwagę przy opracowywaniu planów pracy instytucji • Społeczności są zorganizowane i posiadają zdolność skutecznego reprezentowania własnych interesów	Potencjalne wskaźniki • Członkowie nowych społeczności uczestniczą w wydarzeniach • Sprawozdania opierają się na wiarygodnych danych i faktycznym zrozumieniu – znajdują one swoje odzwierciedlenie w polityce oraz praktyce działań instytucji • Istnieją organizacje reprezentujące poszczególne społeczności i grupy interesów • Organizacje te uczestniczą w planowaniu działań dotyczących ich społeczności
Etap 2 • Eliminacja zachowań o podłożu rasistowskim • Członkowie społeczności posiadają potrzebne im umiejętności • Liderzy społeczności posiadają potrzebne im umiejętności • Powstał silny kapitał społeczny • Sieci nowych społeczności powiązane są z sieciami działającymi w społeczności istniejącej	Potencjalne wskaźniki • Brak raportów policyjnych dotyczących incydentów o takim charakterze • Grupy w społeczności wskazują na pozytywny brak zastraszających zachowań • Korzystanie z możliwości pobierania nauki, podnoszenie kwalifikacji, sukces w znajdowaniu pracy, wyższe zarobki • Społeczności są dobrze reprezentowane przez swoich liderów – ich sprawy i problemy uwzględniane są w różnych agendach, poświęca się im uwagę, polityka działań instytucji oraz praktyka wskazują na reagowanie na troski społeczności • Istnieje infrastruktura lokalnych grup i działań samopomocowych, ludzie czują, że ich społeczności umożliwiają im zaspokajanie ich potrzeb, członkowie społeczności przyczyniają się do wzrostu swojego dobrostanu – w sposób formalny i nieformalny • Wypracowane zostały struktury w społeczności, w tym forum społeczności, forum młodzieży oraz forum uczących się dorosłych – wszystkie one mają w swoim składzie reprezentantów nowych społeczności. Problemom charakterystycznym dla tychże nowych społeczności poświęca się odpowiednią uwagę, zaś ich przedstawiciele pracują także nad wspólnymi problemami całej społeczności

Etap 3 Nowe społeczności są: • bezpieczne • zdrowe • spójne społecznie • ekonomicznie prosperujące • partycypujące i dokonujące pełnego wkładu	Potencjalne wskaźniki • Poprawione statystyki w zakresie przestępczości • Nowi mieszkańcy czują się bezpieczni • Poprawione statystyki stanu zdrowia w odniesieniu do bazowych danych • Brak przypadków zastraszania i przemocy w społeczności. Organizacje społeczności działają we wspólnym interesie wszystkich członków. Społeczności Northside cieszą się ze swojej własnej tożsamości, oraz tożsamości pozostałych mniejszych społeczności • Poprawione statystyki dotyczące zatrudnienia, formy zatrudnienia są pewniejsze, a praca właściwie wynagradzana • Członkowie nowych społeczności włączyli się na zasadach równości w działania organizacji społecznych, grup interesów, partii politycznych
--	--

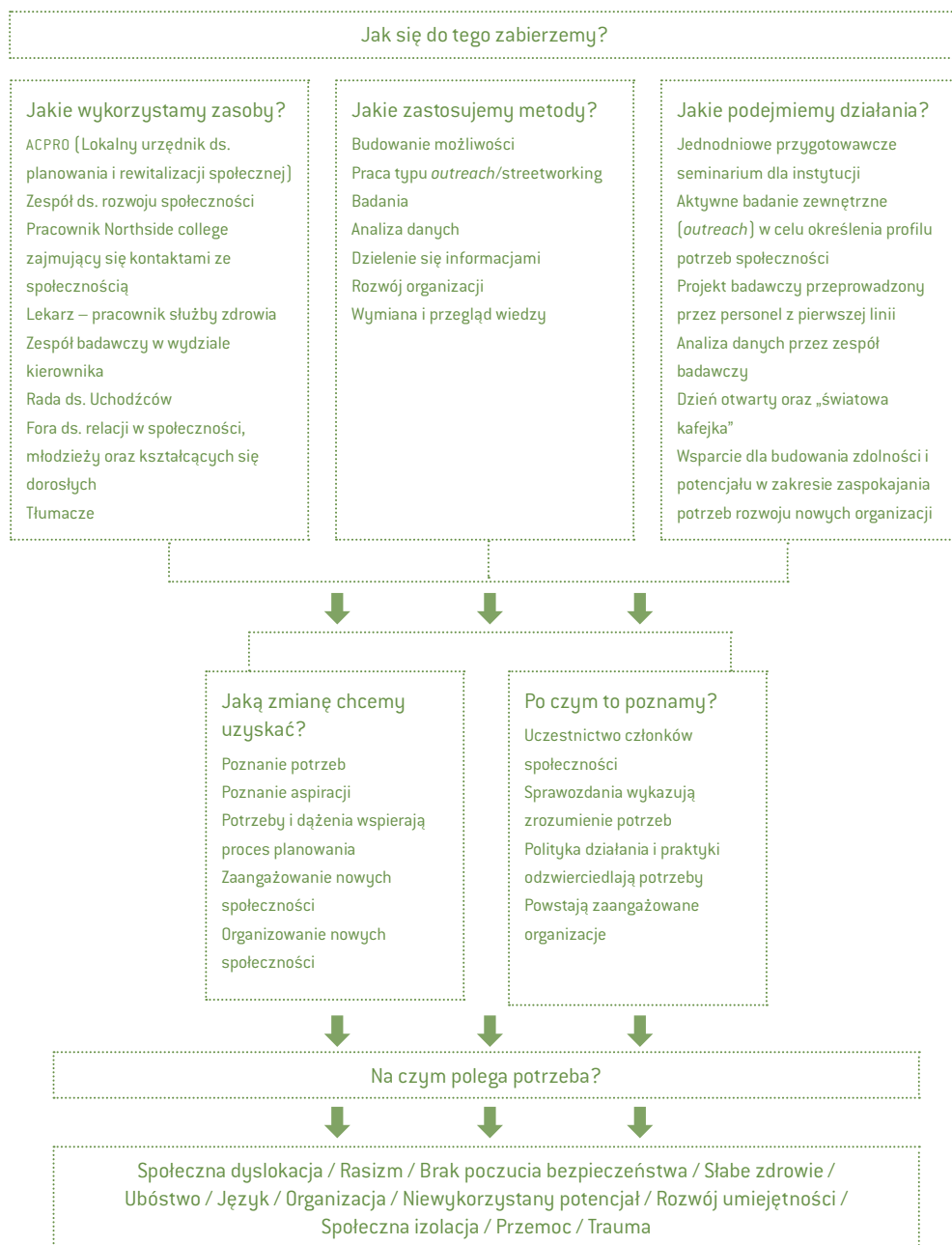
Plan działania

Plan działania został zbudowany na podstawie zasad rozwoju społeczności, ponieważ wszyscy udziałowcy byli przekonani, że podejście partycypacyjne i empowerment mają zasadnicze znaczenie dla uzyskania właściwej odpowiedzi na potrzeby poszczególnych społeczności. Uznano, iż plan działania należy opracować jako serię cykli LEAP odnoszących się do określonych rezultatów. Ustalono, że wszystkie instytucje i organizacje społeczności kontaktujące się z członkami nowych grup będą ze sobą współpracować w celu wypracowania roboczego dialogu z członkami społeczności. Stwierdzono, iż należy zająć się kompetencjami niezbędnymi do zrealizowania powyższego zadania, oraz że należy sięgnąć po specjalistyczne, zewnętrzne zasoby, na przykład poprosić o pomoc tłumaczy. Poniższe zestawienie prezentuje podsumowanie planu działania dla etapu 1, skupiającego się na lepszym zrozumieniu potrzeb społeczności oraz na budowaniu ich zdolności do angażowania się. Plan ten przedstawia całość prac, jakie zamierzało podjąć partnerstwo. Wiele działań, np. dzień otwarty, reprezentowało poziom projektu i stanowiły one elementy wyłaniającego się pełnego programu – stały się też przedmiotem specjalnych planów z zakresu LEAP mających wspierać ich realizację.

Wkłady/zasoby	Procesy/ metody	Rezultaty/ Konkretnie działania	Czas
Etap 1 • Lokalny urzędnik ds. planowania i rewitalizacji społecznej (ACPRO) • Zespół ds. rozwoju społeczności • Pracownik Northside College ds. kontaktów ze społecznością • Lekarze państwowej służby zdrowia • Lokalni policjanci • Zespół badawczy w wydziale kierownika • Rada działań wolontariatu • Zasoby szkoleniowe i porady ze strony: Rady ds. Uchodźców, Stowarzyszenia Władz Lokalnych, Konsorcjum ds. Uchodźców i Osób Ubiegających się o Azyl • Forum Relacji Społeczności Anyham • Forum Społeczności • Forum Młodzieży • Forum Kształcenia Dorosłych • Tłumacze	Budowanie zdolności instytucji Praca typu <i>outreach</i> oraz <i>streetworking</i> Badania Analiza danych	W ramach przygotowania do działań badawczych, zostanie zorganizowane 1-dniowe seminarium – przez pracownika Northside College ds. kontaktów ze społecznością lokalną oraz zespół ds. budowania potencjału społeczności. Seminarium będzie przeznaczone dla personelu lokalnych instytucji i liderów społeczności, zaś tematyka obejmować będzie prawa, okoliczności życia i potrzeby uchodźców, azylantów oraz pracowników-emigrantów. Organizatorzy chcą uzyskać wsparcie ze strony wyspecjalizowanych instytucji (np. Rady ds. Uchodźców) Zespół ds. rozwoju społeczności przeprowadzi program nawiązywania kontaktów na ulicy oraz odwiedzania poszczególnych członków nowych społeczności w ich domach w celu pozyskania większej ilości informacji na temat ich priorytetów i problemów. Zespół ds. pracy z młodzieżą przeprowadzi podobny proces <i>streetworkingu</i>, kontaktując się z młodymi ludźmi na ulicach Urzędnik ACPRO oraz starszy pracownik ds. rozwoju społeczności (budowanie potencjału), pracując z zespołem szefa wydziału ds. badań i korzystając z wniosków wyciągniętych z informacji zdobytych w rozmowach przeprowadzonych z ludźmi na ulicach, przygotują plan oraz narzędzia do zbadania potrzeb nowych społeczności. Wszyscy pracownicy z pierwszej linii we wszystkich instytucjach kontaktujących się z członkami nowych społeczności wezmą udział w zbieraniu danych w ciągu dwóch tygodni – z zastosowaniem powyższych narzędzi	Tydzień 10 Tygodnie 10–16 Tygodnie 16–20, prowadzenie badań: tygodnie 20–22 Tygodnie 22–25 Planowanie od tygodnia 10, wydarzenie w tygodniu 28

Dostarczanie informacji i dzielenie się nimi	Analizę danych przeprowadzi zespół badawczy w wydziale kierownika Zespół ds. rozwoju społeczności, pracując wspólnie z radą ds. wolontariatu oraz forum relacji społeczności, skoordynuje organizację dnia otwartego dla członków nowych społeczności w Centrum Społeczności Northside, gdzie wszyscy lokalni usługodawcy, a także organizacje pozarządowe i pozarządowe poproszone zostaną o poinformowanie uczestników, czym się zajmują. W trakcie tego spotkania odbędzie się nieformalna pogadanka, której uczestnicy będą mogli zjeść wspólny obiad, dyskutując przy stołach tematycznych na temat: zdrowia, nauki, miejsca pracy, warunków mieszkaniowych, sztuki, czasu wolnego, sportu oraz rekreacji – na podstawie wyników przeprowadzonych badań Korzystając z kontaktów nawiązanych w czasie wszystkich powyższych działań, członkowie zespołu ds. rozwoju społeczności zachęcać będą do utworzenia jednej lub więcej grup społecznych w obszarach wspólnych problemów Zespół ds. rozwoju społeczności wspólnie z Northside College zorganizują kolejne, jednodniowe seminarium dla instytucji partnerskich w celu podzielenia się wiedzą zdobytą w u badań i w czasie dnia otwartego oraz w celu dokonania przeglądu skutków działań	Od tygodnia 10 i dalej Tydzień 31
--	--	---

Inicjatywa Northside „Nowe” Społeczności ETAP 1 *skrót planu*



Monitoring

Wstępny etap programu rozwoju był złożony – wymagał aktywnej współpracy wielu różnych uczestników włączających się w szereg działań, a każde z działań wymagało osobnego skrupulatnego planowania. Zasadnicze znaczenie miało zapewnienie, aby elementy programu zostały skutecznie przeprowadzone oraz zintegrowane. Aby to osiągnąć, partnerzy ustalili, że lokalna organizatorka rozwoju społeczności weźmie na siebie rolę koordynatorki działającej w imieniu wszystkich instytucji i stron wnoszących swój wkład. Każda z inicjatyw pierwszego etapu miała konkretnego lidera. Ustalono, że osoby te będą zdawały sprawozdania bezpośrednio pracownikowi ds. rozwoju społeczności (koordynatorce) oraz że stworzą grupę koordynującą, która spotykać się będzie z koordynatorką co sześć tygodni, aby utrzymać nadzór nad planem działania.

Ewaluacja

Plan działania dla etapu 1 został uznany za podstawę do drugiej rundy planowania z wykorzystaniem modelu LEAP. Ewaluację przeprowadzono na dwóch poziomach. Na poziomie pierwszym liderzy projektu, we współpracy z koordynatorką i właściwymi współudziałowcami, przeprowadzili ewaluację każdej z inicjatyw, za które byli odpowiedzialni (tzn. budowanie potencjału instytucji/wymiana wiedzy, praca *outreach* i *streetworking*, badania oraz analiza danych, dzień otwarty, budowanie organizacji). Na poziomie drugim liderzy projektu oraz organizatorka społeczności lokalnej, spotykając się jako grupa koordynująca, zajmowali się rezultatami, które pojawiły się w efekcie działań programowych. Członkowie grupy koordynującej wykorzystali informacje/dowody zebrane w ramach każdego z elementów programu i posłużyli się zdobytą wiedzą jako podstawą do ewaluacyjnego przeglądu postępów – razem z wszystkimi współudziałowcami. Przegląd przeprowadzono jako część 31. tygodnia poświęconego wymianie wiedzy.

Ewaluacja konkretnych elementów programu pomogła odkryć niezauważany charakter sukcesu oraz kilka niespodziewanych rezultatów. Po wstępnym jednodniowym seminarium dla instytucji stało się jasne, że chociaż Partnerstwo Northside wykazywało zaangażowanie w skuteczne reagowanie na zgłaszane wnioski, część pracowników z niektórych

instytucji była niechętna priorytetowemu traktowaniu spraw. Kilka osób, które zarejestrowały się jako uczestnicy seminarium, wcale się na nim nie pojawiło lub wcześniej wyszło. Opór miał charakter głównie bierny, ale dało się odczuć, że dalsze działania mogą zostać osłabione takim brakiem zaangażowania. Na seminarium pojawiły się także bardziej bezpośrednie wyzwania ze strony przedstawicieli forum społeczności. Zwrócili oni uwagę na to, że po raz kolejny podejmowana jest inicjatywa wokół potrzeb nowo przybyłych członków społeczności, podczas gdy problemy nękające wiele osób od dawna będących członkami lokalnej społeczności wciąż nie mogą doczekać się rozwiązania.

Działaniom streetworkingowym prowadzonym przez zespoły ds. budowania potencjału i zdolności oraz grupy młodzieży sprzyjała wspaniała letnia pogoda – obie strony zdołały nawiązać kontakty. Pracując na ulicy, pracownicy zorientowali się, że istnieją tam faktyczne, dostrzegalne napięcia. Zupełnie niespodziewanie odkryli, iż napięcia te występują nie tylko pomiędzy osiadłymi i nowymi społecznościami, lecz także pomiędzy grupami różnych narodowości w obrębie społeczności uchodźców oraz osób ubiegających się o azyl. Ogólnie rzecz biorąc, kontakty badawcze wzmocniły pierwotne poglądy na temat kwestii ważnych dla społeczności (zob. „Krok zero, potrzeba”, powyżej). Kontakty badawcze częściej nawiązywane były z mężczyznami i chłopcami, nie zaś z kobietami czy dziewczętami – u pracowników pojawiły się obawy, że uzyskany obraz i opinie będą fragmentaryczne. Słabe strony badań przeprowadzonych na ulicach i mających stanowić podstawę do zrozumienia potrzeb społeczności, zrekompensował po części projekt badawczy, który okazał się skuteczniejszy w pozyskiwaniu opinii kobiet z poszczególnych społeczności. Projekt badawczy polegał na opracowaniu prostej ankiety, którą posługiwali się „frontowi” pracownicy instytucji w kontaktach z członkami nowych społeczności, w ciągu wyznaczonego w ciągu dwóch tygodni. W ankiecie pojawiły się pytania o nadzieje, obawy oraz pozytywne i negatywne aspekty mieszkania w Northside. i ankiety także wzmocniły postrzeganie potrzeb z początków programu (zob. „Krok zero, potrzeba”, powyżej). Ważnym dodatkowym elementem zebranych dowodów były oznaki wielkiego zamieszania w kwestii dostępnych usług oraz tego, jak można z nich skorzystać. Zorientowano się, że podejście do świadczenia usług jest wadliwe i stanowi problem, którym trzeba się zająć.

Zarówno streetworking, jak i projekt badawczy pozwoliły się zorientować, jak często problemy językowe stanowiły przeszkodę w skutecznej komunikacji. Trudność ta była największa w przypadku społeczności uchodźców i osób ubiegających się o azyl. Usługi tłumaczeniowe były wprawdzie dostępne, ale należało umawiać się z wyprzedzeniem czasowym, zaś w takich okolicznościach trudno o spontaniczne wypowiedzi. Dzieci i ludzie młodzi często stawali się przypadkowymi tłumaczami. Przy nawiązywaniu nieformalnych kontaktów na ulicy nie stanowiło to problemu, w przypadku bardziej formalnych spotkań, wiążących się z przeprowadzeniem dyskusji na temat osobistych trudności kłopoty z brakiem porozumienia uznano już za istotny problem.

Streetworking oraz projekt badawczy pomogły nagłośnić dzień otwarty. Wszystkie instytucje wzięły w nim udział – tak jak zaplanowano. Osoby reprezentujące instytucje wykazywały silne przekonanie o celowości całego przedsięwzięcia. W dniu otwartym wzięła udział duża liczba osób, w tym 350 osób działających na rzecz społeczności. 150 spośród nich uczestniczyło w sesji pod nazwą „światowa kafejka”, w u której zebrano kolejne ważne spostrzeżenia na temat potrzeb nowych społeczności. Pozytywnym, choć nieoczekiwanym rezultatem okazała się możliwość, jaką spotkanie stworzyło dla pracowników instytucji – tworzenia sieci między instytucjami, których działania były prezentowane. Uczestnicy często komentowali, iż wiele dowiedzieli się o świadczeniu usług przez inne instytucje. Nawiązali także pożyteczne kontakty umożliwiające praktyczną kooperację, nie tylko w odniesieniu do grupy docelowej, lecz także w innych obszarach działań praktycznych, np. integracji usług dla dzieci. Co do aspektów negatywnych, nagłośnienie całego wydarzenia wywołało krytyczne komentarze ze strony niektórych członków szerszej społeczności. W „Anyham Post” opublikowano listy, w których narzekano na preferencyjne traktowanie emigrantów oraz na brak uwagi poświęcanej zadawnionym potrzebom Northside. Jeden z listów został podpisany przez urzędnika z forum ds. społeczności – w rezultacie opublikowano też polemiczną odpowiedź innego urzędnika. Stało się jasne, że inicjatywa spowodowała rozłam w forum, którym trzeba było się zająć.

Rozwój organizacyjny w obrębie nowych społeczności Northside został zapoczątkowany przez zachęcenie do pracy i wsparcie dla zespołu ds. rozwoju społeczności. Odbłyły się trzy spotkania nieformalnej grupy

przedstawicieli społeczności, która obecnie konstrytuuje się jako formalna organizacja społeczna pod nazwą „Kune” (w języku esperanto słowo to oznacza „razem”). Uczestnicy grupy to głównie mężczyźni, członkowie społeczności uchodźców i osoby ubiegające się o azyl, chociaż zainteresowanie przejawiają wszystkie nowo przybyłe grupy. Celem grupy przedstawicielskiej będzie zajmowanie się wspólnymi zgłaszanymi potrzebami oraz promowanie pozytywnego postrzegania nowo przybyłych w społeczności.

Różne elementy programu zaprezentowane zostały na spotkaniu partnerskim polegającym na wymianie wiedzy, które odbyło się w 31. tygodniu. Uczestnicy zdecydowali na koniec, że osiągnęli znaczny postęp w stosunku do rezultatów zaplanowanych dla etapu 1: potrzeby i dążenia nowych społeczności zostały rozpoznane i uwzględniono je przy planowaniu w instytucjach, nowe społeczności zostały zorganizowane, nabyły też umiejętności skutecznego reprezentowania swoich interesów. W odczuciu pracowników, choć nie udało się dotrzeć do każdego, to i tak nastąpiła poprawa w lepszym rozumieniu doświadczeń tych społeczności. Pracownicy zdali sobie też sprawę z tego, jak trudno jest im przygotować skuteczną odpowiedź na potrzeby. Trudności wiążą się z potrzebą podniesienia zawodowych umiejętności, koniecznością wypracowania czulej na aspekty kulturowe praktyki oraz nowych zasobów, jak na przykład dostępnych w krótkim czasie tłumaczeń. Jednak konieczność wykonania tych wszystkich zadań nie została rozpoznana przez wszystkich. Skutkiem tego niektórzy uczestnicy odebrali część reakcji ze strony instytucji jako przejawy utajonego instytucjonalnego rasizmu, a także podejście dyskryminujące części personelu. Oznaczało to pojawienie się istotnego źródła napięć.

Problem ten ujawnił się także w reakcji szerszej społeczności na omawianą inicjatywę. Wprawdzie część negatywnych reakcji miała charakter wyrażnie rasistowski, sporo opinii wskazywało na to, że społeczność jako całość boryka się z poważnymi problemami, których nie powinny przesłaniać akcje skierowane do mniejszości. Ustalono, że dużo więcej uwagi należy poświęcić podejściu strategicznemu, które w sposób jednoznaczny zajmie się powszechnymi potrzebami całej społeczności. Bez takiego rozwiązania prawdopodobnym było, że inicjatywa, zamiast promować społeczną spójność, w rzeczywistości ją uniemożliwi. Jednocześnie

większość uczestników wyraziła pogląd, iż należałoby zająć bardziej zdecydowane antyrasistowskie stanowisko – dotyczyło to wszystkich instytucji oraz grup w społeczności.

Pojawienie się grupy „Kune” jako potencjalnego motoru partycypacji dla nowych społeczności zostało przyjęte pozytywnie. Biorąc pod uwagę napięcia występujące w społeczności, dało się odczuć, że wsparcie dla tej inicjatywy powinno oznaczać zachęcanie do nawiązywania kontaktów w ramach istniejących mechanizmów reprezentowania społeczności, zwłaszcza z forum społeczności.

Ewaluacja postępów etapu 1 doprowadziła do dokonania przez Partnerstwo Northside przeglądu rezultatów wyznaczonych dla etapów 2 i 3. Wszystkie z nich uznano za wciąż obowiązujące – wzmocnieniu uległa tylko ich potrzeba. Centralną kwestią pozostała sprawa wyeliminowania zachowań rasistowskich, chociaż pogląd, że rasizm stanowił problem społeczności, a nie instytucji, uległ zachwianiu. Wypracowanie indywidualnych umiejętności wśród członków społeczności w systemie edukacji dla dorosłych wciąż pozostało priorytetem, wyraźnie zarysowała się także potrzeba wypracowania konkretnych umiejętności wśród pojawiających się liderów społeczności. Budowanie społecznego kapitału pozostało ważnym wyzwaniem, ale należało rozpatrzyć, w jakim zakresie zadanie to należy traktować jako odrębne od budowania społecznego kapitału Northside jako całości. Kontakty robocze pomiędzy „nowymi” i „starymi” społecznościami w Northside wciąż pozostają rezultatem pożądanym, uwidoczniły się też rozmiary wewnętrznych napięć w społeczności. Długofalowy rezultat etapu 3 w postaci bezpiecznych, zdrowych, społecznie spójnych, ekonomicznie prosperujących i uczestniczących nowych społeczności dokonujących pełnego wkładu w życie wszystkich pozostaje bez zmian, choć pojawiło się przekonanie, że o ile wszyscy członkowie społeczności Northside nie będą tak żyć, o tyle dla żadnej z jej grup tym bardziej nie będzie to osiągalne. Biorąc powyższe pod uwagę, Inicjatywa „Nowych” Społeczności musi rozwijać się w sposób bardziej zintegrowany, z uwzględnieniem strategicznej rewitalizacji Northside jako całości. Z tą wiedzą przystąpiono do realizacji nowego cyklu planowania i ewaluacji LEAP.

Przykład 3: Poziom polityki/zarządzania strategicznego Budowanie silnej infrastruktury społeczności Anyham

Krok zero: Potrzeba

Rada Anyham oraz jej partnerzy zajmujący się planowaniem rozwoju społeczności, działając zgodnie z odpowiednimi wymogami ustawodawcy oraz wskazówkami, zdecydowali się włączyć społeczności w procesy planowania oraz świadczenia wszystkich usług. W trakcie realizacji tego podejścia stało się jasne, że z perspektywy członków społeczności integracja usług na rzecz społeczności oraz lokalnych organizacji pozarządowych nie była tak skuteczna, jak mogłaby być. Odnotowano następujące problemy: powielanie ról między instytucjami; brak wsparcia w określonych obszarach oraz dla określonych typów grup; niekonsekwencję w uznaniu niezależności grup w społeczności; brak integracji budżetów w celu zapewnienia skuteczniejszego wsparcia; krótkofalowe strategie finansowania; potrzebę wprowadzenia bardziej efektywnych metod angażowania społeczności; ogólnie słabą całościową koordynację działań; pełne sprzeczności i zagmatwane podejście do kwestii budowania potencjału.

Partnerzy postanowili, że należy dokonać partycypacyjnego przeglądu polityki działań oraz praktyk, zakładającego pełne uczestnictwo tych, którym świadczone usługi miały przynieść korzyść. Stwierdzono, że w Anyham wśród instytucji posiadających kompetencje odpowiednie do przeprowadzenia takiego przeglądu znajdowali się także usługodawcy. Dlatego też pojawiły się potencjalne zastrzeżenia co do obiektywizmu, szczególnie jeśli dokonanie przeglądu zostałoby zlecone jednej organizacji. Partnerzy postanowili utworzyć konsorcjum złożone z wyższych rangą przedstawicieli wiodących instytucji, którzy mieliby zaplanować i przeprowadzić potrzebne prace, wraz z reprezentantami trzech miejskich grup społeczności oraz zatrudnionymi specjalnie w tym celu konsultantami zewnętrznymi. Przedstawicieli wybrano z zespołu ds. rozwoju społeczności wydziału usług socjalnych, wydziałów ds. planowania i rewitalizacji społecznej, Rady Wolontariatu Anyham oraz Stowarzyszenia na rzecz Mieszkalnictwa Anyham. Społeczność reprezentowali członkowie Forum Rewitalizacji Społecznej Anyham, Forum Pomocy Społecznej Anyham oraz Federacji Najemców i Mieszkańców Anyham.

Cały zespół z powodzeniem aplikował o fundusze do rządowego Funduszu Postępu – uzyskane finansowanie umożliwiło przeprowadzenie przeglądu ze wsparciem zewnętrznych konsultantów. Wsparli oni proces angażowania się społeczności oraz zajęli się badaniami *desk research*. Grant został wypłacony na konto rady wolontariatu, która następnie zatrudniła konsultantów.

Omówiono kwestię tego, które usługi powinny oznaczać wsparcie dla lokalnych organizacji, jaką formę takie wsparcie powinno przyjąć oraz jak je najlepiej zbudować. Chociaż ostateczne wprowadzanie zaleceń wynikających z przeglądu pozostawiono poszczególnym instytucjom, miały one uwzględniać zalecenia formułowane jako wyniki tej inicjatywy, której serce stanowić miały organizacje społeczności i która prowadzona była przy współpracy instytucji sektora państwowego i pozarządowego.

Współudziałowcy

Początkowymi udziałowcami były osoby tworzące grupę organizującą całe przedsięwzięcie. W jej skład weszły te instytucje, których główna rola polegała na udzielaniu wsparcia społecznościom, oraz trzy organizacje społeczności. Udziałowcy ci otrzymali zadanie opracowania procesu weryfikacyjnego, który pozwoliłby na aktywne włączenie w pracę także wielu innych udziałowców. Potencjalnie byłyby to wszystkie instytucje oferujące lub mogące zaoferować wsparcie społecznościom, organizacjom pozarządowym oraz tym wszystkim, którzy korzystali lub mogliby skorzystać z zaproponowanych usług.

Zidentyfikowano wielu innych usługodawców, którzy albo oferowali jakieś wsparcie społecznościom jako część wielu pełnionych przez siebie funkcji, albo dla których taka działalność na terenie Anyham stanowiła część pracy realizowanej jednocześnie na większym obszarze geograficznym. Pierwsza grupa składała się z instytucji: służby zdrowia w Anyham (poprawa poziomu zdrowia), policji w Anyham (zapobieganie przestępczości oraz bezpieczeństwo mieszkańców), straży pożarnej Anyham (bezpieczeństwo społeczności) oraz z rady – dział pracy socjalnej (usługi opiekuńcze) oraz mieszkalnictwa (zaangażowanie najemców). W skład drugiej grupy weszły dwie krajowe organizacje pozarządowe oraz lokalne projekty społeczności w zakresie budowania potencjału. Wszyscy stali się potencjalnymi udziałowcami.

Liczba organizacji społecznych, które mogły zostać uznane za potencjalnych udziałowców, nie była pewna, ponieważ brakowało pełnej mapy takich grup. Gdyby uwzględniono tylko te, które miały członkostwo w radzie wolontariatu, oraz te, które otrzymywały już bezpośrednie wsparcie od instytucji, byłoby ich ponad 250. W tej liczbie znalazły się sąsiedzkie fora rewitalizacji społeczności, stowarzyszenia najemców i mieszkańców, społeczne przedsiębiorstwa, grupy realizujące w okolicy projekty plastyczne i rekreacyjne, organizacje młodych ludzi i dla młodych ludzi, grupy osób starszych, czarnoskórych i mniejszości etnicznych, użytkownicy usług służby zdrowia i pomocy społecznej, osoby niepełnosprawne i inni. Nikt dotychczas nie reprezentował ich interesów. Na początku wszyscy należeli do grupy potencjalnych udziałowców; wszyscy zostali zaproszeni do aktywnego uczestnictwa w procesie weryfikacji, ale nie wszyscy to zaproszenie przyjęli.

Chociaż cały proces przeglądu mieli wspomagać zewnętrzni konsultanci, nie byli oni bezpośrednio zaangażowani w jego rezultaty, dlatego działali raczej jako facylitatorzy niż udziałowcy.

Analiza współdziałowców

Czynnik/ system	Główni członkowie partnerstwa (rozwoj społeczności, planowanie społeczności, rada wolontariatu, stowarzyszenie mieszkańcove)	Główni członkowie partnerstwa ze społeczności (forum rewitalizacji, forum pomocy społecznej, federacja najemców i mieszkańców)	Szerzej pojęci partnerzy – instytucje i społeczność	Grupy docelowe
Motywacja	• Skuteczniejsze wsparcie społeczności • Skuteczniejsze wykorzystanie zasobów w celu udzielania wsparcia • Maksymalizacja korzyści roli sektora społeczności • Stosowanie zasad aktywnego społeczeństwa obywatelskiego • Realizacja założeń polityki krajowej i lokalnej	• Więcej możliwości dla sektora pozarządowego • Poprawa systemu wsparcia, np. zrównoważone finansowanie, lepsze zaangażowanie społeczności • Większe wpływy dla sektora pozarządowego • Rozwiązanie określonych niedociągnięć systemu wsparcia • Postępowanie zgodnie z wartościami wolontariatu	Instytucja: • Jasność funkcjonowania systemu wsparcia • Synergia wynikająca ze wspólnego planowania • Integracja poszczególnych systemów wspierania z szerszymi programami Społeczność: • Dostęp do odpowiedniego zrównoważonego wsparcia w sposób bezpośredni	Podstawowymi grupami docelowymi okazały się same lokalne/tematyczne oraz większe instytucje partnerskie. Dlatego też motywacja do opierania się zmianom może tkwić w wśród samych członków partnerstwa, może też np. wynikać z obaw przed utratą kontroli nad zasobami, z braku zaufania wobec potencjalnych partnerów lub negatywnych postaw wobec empowermentu społeczności
Potencjał	• Umiejętności, wiedza i doświadczenie we wspieraniu sektora pozarządowego, przewodzeniu i prowadzeniu partycypacyjnych przeglądów polityki • Przeznaczenie czasu i zasobów na weryfikację procesu oraz zatrudnienie konsultantów • Wcześniejsze pozytywne doświadczenia ze współpracy z partnerami	• Ugruntowane doświadczenie pracy z instytucjami prowadzącymi przegląd • Komunikatywność i umiejętności negocjacji • Silne sieci powiązań z wieloma grupami z sektora społeczności • Dostęp do wydatków na wspieranie uczestnictwa	Instytucja: • Umiejętności, wiedza i doświadczenie w zakresie specjalistycznego wspierania społeczności • Ugruntowane związki poprzez planowanie społeczności Społeczność: • Doświadczenie i wiedza z pierwszej ręki	• Wykorzystanie możliwości i wpływu personelu bądź wybranych członków jako przeciwwagi dla prób zakłócenia procesu • Szczątkowe zaangażowanie w odpowiedzi na rekomendacje • Niechęć do podzielenia się zasobami • Brak zaangażowania personelu w kulturę partnerstwa społeczności i partycypacji

Możliwości	• Budżet Funduszu Postępu • Wspólne uznanie przez instytucje potrzeby zajęcia się problemami • Chęć wiodących organizacji społeczności do uczestniczenia w procesie • Legislacja i zalecenia podkreślające znaczenie wsparcia dla sektora pozarządowego	• Zaangażowanie partnerów w uczestnictwo w przeglądzie • Szansa na wypracowanie zaangażowania w najlepsze praktyki • Wykorzystanie Krajowych Standardów Angażowania Społeczności i innych wskazówek w zakresie najlepszych praktyk	Instytucja i społeczność: • Specjalne wskazówki odnoszące się do angażowania społeczności Społeczność: • Wykorzystanie Krajowych Standardów Angażowania Społeczności i innych wskazówek w zakresie najlepszych praktyk	• Ścisłe restrykcje dotyczące wydatkowania środków • Brak wiążącego prawodawstwa odnoszącego się do działań w zakresie wspierania i angażowania społeczności
------------	--	--	--	---

Ustalenie rezultatów – zmiany, jakich udziałowcy chcą dokonać

Określone tu rezultaty odzwierciedlają powody, dla których partnerstwo zajmujące się planowaniem społeczności wspierało proces weryfikacji, oraz prezentują pierwsze próby opracowania wizji przeprowadzone przez wiodące konsorcjum. Zgodnie z założeniami w miarę rozwoju przeglądu zaangażuje się coraz większa liczba udziałowców, którzy będą w stanie wpływać na ukierunkowanie procesu. Rezultaty zidentyfikowano na dwóch poziomach. Po pierwsze, sam przegląd przyniesie efekt w postaci pozytywnej, roboczej relacji pomiędzy udziałowcami, co pozwoli na zbudowanie zaufania i potencjału potrzebnego do dalszej skutecznej współpracy. Rezultaty te były postrzegane jako towarzyszące rozwojowi polityki i praktyk, które po wdrożeniu doprowadzą do bezpośredniej poprawy działań wspierających grupy w społeczności. Po drugie, kluczowe oczekiwane rezultaty zakładały: pełne uświadomienie organizacji społecznych w Anyham co do tego, jakie wsparcie i zasoby są dostępne dla społeczności, tak by mogły skutecznie działać na rzecz podnoszenia jakości życia mieszkańców oraz skutecznie się angażować; zaoferowanie społecznościom stałego i zintegrowanego podejścia ze strony instytucji; zbudowanie poczucia poszanowania i uznania wartości własnej niezależności; uznanie ważnej roli społeczności w zaspokajaniu potrzeb oraz reprezentowaniu grup mieszkańców Anyham. Konsorcjum zidentyfikowało też rezultat nadrzędny: instytucje wspierające wypracują zdolność

do maksymalizacji roli i potencjału sektora pozarządowego w Anyham z korzyścią dla mieszkańców.

Rezultaty i wskaźniki rezultatów

Rezultaty <i>Pierwszy poziom</i> Proces weryfikacji pozwoli wypracować: • zaufanie pomiędzy udziałowcami • skuteczne relacje robocze <i>Drugi poziom</i> Organizacje społeczności w Anyham powinny: • mieć pełną świadomość, co do dostępnego wsparcia i zasobów • być w stanie dotrzeć do odpowiedniego wsparcia i zasobów, tak by mogły skutecznie przyczyniać się do dobrobytu społeczności • skutecznie się angażować, • korzystać ze stałego i zintegrowanego podejścia instytucji • czuć, że ich niezależność jest szanowana i wartościowa • mieć poczucie uznania ważnej roli, jaką odgrywają w zaspokajaniu potrzeb oraz reprezentowaniu społeczności Anyham	Potencjalne wskaźniki <i>Pierwszy poziom</i> • Zwiększona chęć do uczestnictwa • Wiara we własne siły wyrażona przez udziałowców przy realizacji wspólnych prac • Chęć do zajmowania się kwestiami kontrowersyjnymi oraz rozwiązywania ich w konstruktywny i otwarty sposób <i>Drugi poziom</i> • Zapisy dotyczące poziomu i adekwatności próśb o wsparcie • Pożytkowanie dostępnego wsparcia • Poziom zadowolenia z: procedur aplikowania o dofinansowanie; prędkości opiniowania grantów; poziomu finansowania; okresu finansowania; procedur monitoringu i sprawozdawczości • Zadowolenie z dostępności oraz przydatności wsparcia w zakresie budowania potencjału i możliwości • Zadowolenie ze współpracy pomiędzy agencjami wspierającymi • Cieszenie się z wkładu dokonywanego przez grupy społeczności • Zadowolenie z metod angażowania oraz pozytywnego podejścia wybranych członków i urzędników do grup reprezentujących społeczność
--	--

Plan działania

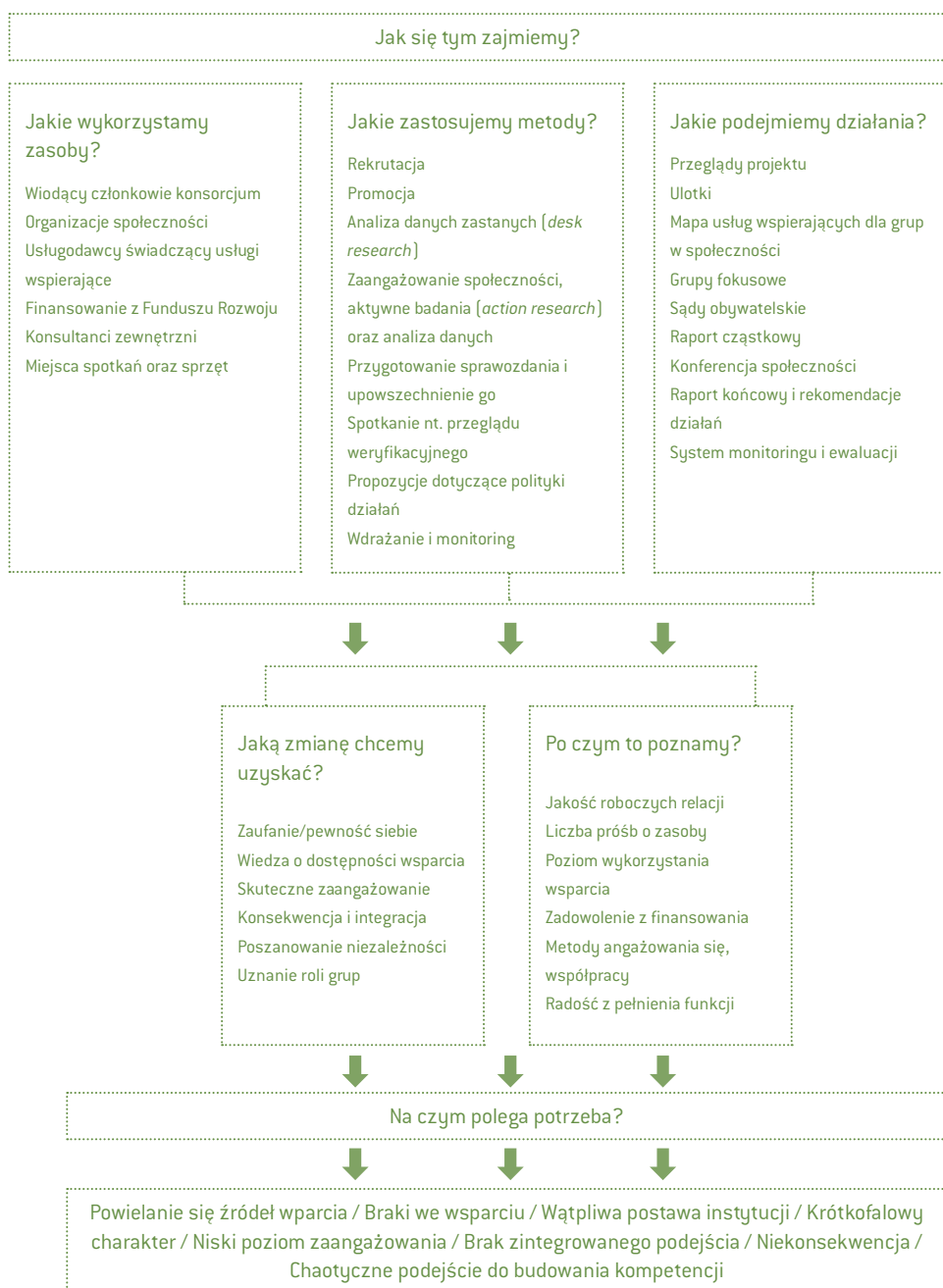
Plan działania opracowany przez konsorcjum był faktycznie planem LEAP użytym do angażowania społeczności w przegląd potrzeb z zakresu wspierania sektora pozarządowego oraz opracowania sposobu, w jaki instytucje partnerskie mogły na takie potrzeby najskuteczniej reagować. Instytucje te poznały już i stosowały Krajowe Standardy Angażowania Społeczności, przygotowały też odpowiedni plan w świetle owych standardów oraz wskaźników najlepszych praktyk. Członkowie konsorcjum uznali, iż plan powinien umożliwiać uczestnictwo wszystkim potencjalnym udziałowcom; metody powinny mieć charakter zróżnicowany, powinny być łatwo dostępne i adekwatne; powinien być możliwy skuteczny dialog pomiędzy uczestnikami; szczególna uwaga powinna być zwrócona na jakość informacji na temat przeglądu weryfikacyjnego oraz opracowany sposób jego przeprowadzania i zakres poruszanych problemów; zasadnicze znaczenie przypisano skutecznemu pozyskiwaniu informacji zwrotnej (*feedback*).

Członkowie konsorcjum czuli, że przeprowadzenie przeglądu powinno mieć charakter pogłębionego badania oraz że powinno oferować szerokie możliwości partycypacji. Dlatego też przyjęto różne metody angażowania. Uznano, że wszystkie zidentyfikowane rezultaty będą uzależnione od wypracowania skutecznej polityki – przyjętej i wdrażanej przez wszystkie właściwe instytucje. Ustalono też, że przegląd należy prowadzić bez pośpiechu (zostanie on ukończony w ciągu roku), przy założeniu dalszego zaangażowania stron w ewaluację wpływu wprowadzanych w konsekwencji zmian w działaniach i praktyce (przez kolejny rok). Oto główne elementy przyjętego planu:

Wkłady/zasoby	Procesy/metody	Rezultaty/konkretne działania	Czas
Wiodący członkowie konsorcjum Organizacje społeczności Usługodawcy świadczący usługi wspierające Finansowanie z Funduszu Postępu Konsultanci zewnętrzni Miejsca spotkań oraz sprzęt	Rekrutacja	Konsorcjum przygotuje dokumenty przetargowe w celu pozyskania konsultantów i dokona ich rekrutacji	Tygodnie 1–6
	Reklama	Przygotowanie przez konsorcjum broszury wyjaśniającej cel i sposób przeprowadzenia przeglądu, do rozesłania do wszystkich znanych organizacji w społecznościach z zaproszeniem do zainteresowania się uczestnictwem	Tydzień 6
	Analiza danych zastanych (<i>desk research</i>)	Opracowanie przez konsultantów mapy aktualnych programów finansowych (poziom, cele, warunki przystąpienia, procedury aplikacyjne itd.), programów w zakresie budowania potencjału oraz innych form wsparcia oferowanego przez wszystkie państwowe i pozarządowe organizacje w całym Anyham	Tygodnie 10–16
	Zaangażowanie społeczności, aktywizujące badania (<i>action research</i>) oraz analiza danych	1. Konsultanci powinni poprowadzić grupy fokusowe w partnerstwie z wiodącymi członkami konsorcjum w każdym z ośmiu rejonów ujętych w lokalnych planach dla społeczności i z dziewięcioma grupami tematycznymi – na zasadzie szeroko pojętego partnerstwa: z ludźmi młodymi, osobami starszymi, lesbijkami, gejami, osobami biseksualnymi i transseksualnymi, czarnoskórymi i mniejszościami etnicznymi, osobami niepełnosprawnymi, służbą zdrowia i pomocą społeczną, najemcami, służbami ochrony środowiska i transportu publicznego. Grupy fokusowe miałyby pomóc sprawdzić poziom wiedzy na temat aktualnie dostępnego wsparcia na podstawie map, wydzielić pozytywne i negatywne cechy pomocy oferowanej aktualnie organizacjom społecznym oraz naszkicować alternatywne rozwiązania w tym zakresie	Tygodnie 20–28

	2. Należy stworzyć radę obywatelską składającą się z pojedynczych reprezentantów z poszczególnych grup fokusowych wybranych przez ich członków. Radzie pomagać będą zewnętrzni konsultanci – zajmie się ona określeniem głównych obszarów zbierania danych w oparciu o informacje posiadane przez te grupy. Rada będzie dysponować możliwością wezwania do podania danych wszystkich lokalnych usługodawców oraz specjalistów w zakresie finansowania i budowania potencjału w sektorze pozarządowym	Tygodnie 30–32 Tygodnie 33–35
Przygotowanie sprawozdania i upowszechnienie go / <i>feedback</i>	Konsultanci przygotowują międzyokresowe sprawozdania zawierające dane na temat możliwości pozyskiwania funduszy, zdobyte przez grupy fokusowe i radę, oraz będą pracować z członkami liderami konsorcjum nad opracowaniem wstępnych zaleceń w zakresie polityki działań. Raport zostanie sporządzony w łatwo dostępnym formacie	Tydzień 40
Spotkanie nt. przeglądu weryfikacyjnego	Konsultanci i konsorcjum zorganizują konferencję społeczności Anyham w celu umożliwienia szerokiej dyskusji pomiędzy członkami organizacji społeczności lokalnych, organizacjami pozarządowymi i państwowymi oraz wybranymi członkami	Tygodnie 40–46
Propozycje dotyczące polityki działań	Konsorcjum opracuje raport końcowy prezentujący formalne zalecenia na temat zmian w polityce działań – do przedstawienia i rozważenia przez Radę Partnerstwa ds. Planowania Społeczności Anyham oraz poszczególnych partnerów	Rok 2
Koordinacja i monitoring oraz ewaluacja wdrażania nowej polityki	Przygotowana zostanie propozycja przedstawiająca zadowalającą politykę działań – przyjęta przez wszystkich partnerów, zaś grupa prowadzona przez konsorcjum ustanowi system monitoringu procesu jej wdrażania i przeprowadzi ewaluację wywartego wpływu za pomocą badania oraz drugiej, przypominającej konferencji dla społeczności	

Wspieranie rozwoju społeczności Anyham – przegląd



Monitoring

Celem wypracowania podejścia konsorcjum do sposobu przeprowadzenia weryfikacyjnego przeglądu było zapewnienie, że istnieje grupa-rdzeń, która pomoże skoordynować zaangażowanie wszystkich kluczowych udziałowców w jego realizację i która omówi wyniki przeglądu. Ustalono jednak, że dobrze byłoby wybrać jedną, znaną z imienia i nazwiska osobą na koordynatora całego procesu weryfikacyjnego. Wszyscy zgodzili się, aby tę funkcję pełnił dyrektor rady ds. wolontariatu (VAC). Oznaczało to uznanie faktu, iż rada posiada ugruntowane kontakty z wszystkimi usługodawcami oraz dysponuje szerokimi sieciami kontaktów w sektorze pozarządowym. W sytuacji gdy to właśnie rada zatrudniła konsultantów zewnętrznych, jej dyrektor był postrzegany także jako kierownik operacyjny ds. konsultacji. Zasady partnerstwa ustalone dla przeglądu wymagały jednak regularnych, cyklicznych spotkań monitorujących postępy. Wyznaczono osiem takich spotkań, co sześć tygodni, zwoływanych przez dyrektora rady wolontariatu. Zastrzeżona została opcja kolejnych spotkań koordynujących na etapach krytycznych przeglądu.

Ewaluacja

Poziom zadowolenia z zaangażowania w realizację przeglądu poznano poprzez informacje zwrotne uzyskiwane od uczestników przeglądu na zakończenie każdego elementu procesu. Uznano, że pożądane rezultaty poziomu drugiego można będzie przetestować już po określeniu i wdrożeniu owej polityki. Wyniki ewaluacji wpływu uzyskano dzięki zbadaniu opinii grup społecznych i instytucji na temat tego, jak cały proces funkcjonuje, oraz po konferencji udziałowców zorganizowanej w rok po określeniu nowego podejścia. Przeprowadzono specjalne spotkanie konsorcjum na koniec roku drugiego, na którym dokonano przeglądu i ewaluacji całego procesu – zastanawiano się także nad tym, jakie powinny być następne kroki.

Jeśli chodzi o proces realizacji przeglądu, organizacje społeczności szczególnie cieszyły się z zaproponowanego zróżnicowanego, partycypacyjnego podejścia. Zadowolone były także z kluczowej roli odgrywanej przez sektor pozarządowy i zatrudnienia niezależnych konsultantów, którzy nie byli związani z żadną z instytucji wspierających. Ponad 100 grup społecznych

i 180 osób wzięło bezpośredni udział w pracach grup fokusowych i chociaż ogólnie wszyscy byli zadowoleni z efektów, pojawiły się uwagi, że i tak w skład owych grup weszła tylko mniejsza część znanych społeczności. Procesy związane z działaniem rady obywatelskiej okazały się szczególnie wpływowe; uzyskano pozytywną informację zwrotną (feedback) ze strony członków rady oraz świadków na temat procesu wyboru członków rady, możliwości pogłębionego badania opcji oraz szansy na skorzystanie z wiedzy i doświadczenia – zewnętrznego i w obrębie Anyham. Nieoczekiwanym rezultatem pracy rady było to, że jej członkowie chcieli kontynuować swoją monitorującą rolę poprzez sprawdzanie reakcji na swoje propozycje. Chociaż oznaczało to potencjalne korzyści, pojawiły się też pewne napięcia między członkami istniejących struktur reprezentacji grup społecznych w Anyham, którzy odebrali samą inicjatywę jako zamach na ich rolę – uważano też, że rada właściwie nie odpowiada przed nikim za swoje działania. Skorzystanie z narzędzia takiego jak konferencja społeczności w celu krytycznego zbadania pomysłów pojawiających się ze strony rady uznano za coś cennego. Podczas gdy instytucje wyrażały się pozytywnie o jakości i stopniu realizmu wypracowanych propozycji, przedstawiciele społeczności narzekali na to, że obrady partnerstwa zajmującego się planowaniem w społeczności były długotrwałe i nie zawsze przejrzyste, często odbywały się bez obecności przedstawicieli sektora pozarządowego gwarantującej nadzór społeczny. Dlatego chociaż w trakcie wdrażania procesu weryfikacji udało się podnieść poziom zaufania i pewności, na etapie końcowym zaufanie to zostało nieco osłabione przez sposób postępowania partnerów zajmujących się planowaniem.

Działania wyodrębnione w całym procesie zakładały wypracowanie:

- zintegrowanej strategii angażowania społeczności, łącznie z utworzeniem nowego forum obywatelskiego reprezentującego wszystkie dzielnice i społeczności, które stałaby się zasadniczym mechanizmem angażowania partnerów w działania organizacji społecznych,
- zintegrowanej strategii budowania potencjału społeczności,

- zasad zdawania sprawozdań partnerstwu z każdego wsparcia finansowego udzielanego organizacjom działającym w społeczności,
- wspólnych procedur i wymogów w zakresie wniosków grantowych,
- wspólnego protokołu dotyczącego oceny aplikacji grantowych,
- wspólnego, międzyinstytucjonalnego protokołu dotyczącego warunków finansowania grup w społeczności, określającego, kiedy lokalne grupy miałyby otrzymywać finansowanie na świadczenie usług, by można było poprzesuwać, tam gdzie to możliwe, finansowanie na cykl trzyletni, z przeglądem wyników sporządzanym na koniec drugiego roku
- dorocznych nagród przyznawanych w uznaniu dla najbardziej udanych i innowacyjnych inicjatyw społeczności.

Aby ułatwić wdrażanie powyższych zmian, główne instytucje tworzące konsorcjum (wraz z przedstawicielami trzech dużych grup społeczności z Anyham) wyraziły zgodę na udzielenie pomocy poprzez wsparcie personelu w utworzeniu jednostki wsparcia społeczności, zarządzanej przez partnerstwo i ulokowanej w głównym wydziale. Wszyscy partnerzy zgodzili się współpracować z taką jednostką. Jej zadania miałyby polegać na:

- założeniu i wspieraniu działania nowego forum obywatelskiego,
- koordynowaniu i monitorowaniu realizacji wszystkich formalnych relacji pomiędzy usługodawcami a grupami społeczności (łącznie z kalendarzem działań i wsparciem współpracy w obszarach wspólnych zainteresowań),
- zapewnieniu wsparcia dla budowania potencjału w zakresie zaangażowania społeczności w działania instytucji oraz grup,

- monitorowaniu ogólnego zapotrzebowania na zasoby wspierające grupy w społeczności oraz ich alokacji,
- monitorowaniu alokacji zasobów przez sąsiedztwa, zgodnie ze wskaźnikami potrzeb wykorzystywanymi przy osiągnięciu ogólnej zgody na temat rezultatów rewitalizacji,
- monitorowaniu alokacji zasobów przez grupy interesów w społeczności,
- monitorowaniu stosowania ustalonych przez instytucje protokołów co do warunków finansowania grup społecznych,
- zarządzaniu systemem przyznawania nagród,
- ocenie doświadczeń organizacji społeczności w zakresie wdrażania nowej polityki,
- przedstawianiu sprawozdań partnerstwu na rzecz planowania społeczności w zakresie wyników działań oraz przygotowywaniu zaleceń dla przyszłej polityki i zmian praktycznych.

Co do rezultatów z poziomu drugiego, uznano, iż inicjatywy te powinny mieć znaczny wpływ na jakość i skuteczność wspierania społeczności. Ocena przeprowadzona na koniec roku przez konsorcjum wskazała na:

- znaczną poprawę koordynacji finansowania organizacji społecznych,
- większą spójność w angażowaniu się społeczności, choć pojawiły się problemy w relacjach pomiędzy forum obywatelskim a innymi strukturami reprezentującymi całe Anyham,
- potrzebę zwiększenia wsparcia dla budowania potencjału w instytucjach, w celu uzyskania pewnego i popartego

odpowiednimi umiejętnościami zaangażowania w działania praktyczne,

- potrzebę skoncentrowania wysiłków budowania potencjału liderów społeczności na tych osobach, które zaangażowane były w coraz bardziej złożone procedury,
- zadowolenie społeczności z faktu, że procesy wspierania stały się bardziej przejrzyste, a zwłaszcza z tego, że uproszczono systemy źródeł finansowania i same procedury,
- zatroskanie o stopień złożoności zadania oraz skłonność instytucji do działania bez uwzględniania potrzeby wspólnej pracy,
- zatroskanie tym, że jednostce pełniącej funkcję koordynującą brakowało kompetencji, aby skłonić partnerów do rozliczania się.

Mając powyższe na uwadze, nowo utworzony wydział ds. wspierania społeczności przystąpił do przeprowadzenia nowego ćwiczenia **LEAP** polegającego na opracowaniu wizji i planu wspólnie z radą partnerstwa na rzecz Planowania Społeczności Anyham.

DOTYCHCZAS W SERII UKAZAŁY SIĘ:

Fenny Gerrits, Paul Vlaar

Profil kompetencji. Organizator społeczności lokalnych

Michael Pitchford, Paul Henderson

Więcej miejsca dla rozwoju społeczności lokalnej

Val Harris

Umiejętności potrzebne w organizowaniu społeczności lokalnej

WKRÓTCE W SERII UKAŻĄ SIĘ TŁUMACZENIA PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH:

Paul Henderson, David N. Thomas

Skills in Neighbourhood Work

Steve Skinner

*Strengthening communities. A guide to capacity building
for communities and the public sector*

Alison Gilchrist

*The well-connected community. A networking approach to community
development*

Mike Green, Henry Moore & John O'Brien

ABCD In action. When People Care Enough To Act

F. Ellen Netting, Peter M. Kettner, Steven L. McMurtry, M. Lori Thomas

Social Work Macro Practice

Tytuł oryginału: Achieving Better Community Development.
A Handbook for Planning and Evaluation
LEAP. A manual for Learning Evaluation and Planning in Community Development

Wydawnictwo: The Scottish Community Development Centre, Company Limited
The Community Development Foundation
© Copyright by The Scottish Community Development Centre, Company Limited,
the Community Development Foundation. All rights reserved.



Redaktor serii: **Paweł Jordan**
Redaktor naukowy: **dr Bohdan Skrzypczak**
Tłumaczenie: **Alicja Unterschuetz**
Redakcja merytoryczna: **Marta Wieczorek**
Korekta: **Weronika Gyrys-Czagowiec**
Projekt graficzny serii: **Marta Malesińska [manukastudio.pl]**

© Copyright by Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013
ISBN: 978-83-62380-19-0

Cytowanie oraz wykorzystywanie danych jest dozwolone z podaniem źródła.

Wydawca:
Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL
ul. Paca 40, 04-386 Warszawa
tel. 22 121 59 10, wew. 10
e-mail: biuro@cal.org.pl
www.cal.org.pl

Druk:
Pro Print Usługi Poligraficzne Piotr Piwkowski
Grzegorzewice, ul. Daleka 9
96-321 Żabia Wola

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Publikacja jest współfinansowana przez Unię Europejską w ramach
Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

