

**Ewaluacja programu SENSE 2010-2011  
oraz  
projektów wsparcia rozwoju instytucji  
społecznych w Gruzji zrealizowanych  
w ramach polskiej współpracy  
rozwojowej w latach 2009-2011**

**Raport końcowy**

**Zamawiający**

**Ministerstwo Spraw Zagranicznych**

**al. J.Ch. Szucha 23**

**00-580 Warszawa**

**Wykonawca**



**Warszawa 2012**

**Autorzy:**

Agnieszka Rudolf (kierownik badania)

Justyna Ratajczak

Róża Chybowska- Philippe

Jarosław Chojecki

Emilia Nasiłowska

## Streszczenie

### Cele badania i zastosowana metodologia

Ewaluacja programu SENSE oraz projektów wsparcia rozwoju instytucji społecznych w Gruzji zrealizowanych w ramach polskiej współpracy rozwojowej w latach 2009-2011 została zrealizowana w drugiej połowie 2012 roku przez firmę Agrotec Polska na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Celem badania było dokonanie oceny wpływu programów polskiej współpracy rozwojowej na wybrane elementy sytuacji w krajach-beneficjentach (w tym dobre rządzenie i rozwój sektora społecznego) oraz sformułowanie rekomendacji pozwalających zwiększyć oddziaływanie przyszłych programów i projektów realizowanych w ramach Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015 oraz planów rocznych.

W badaniu zastosowano następujące metody badawcze: analizę danych zastanych, indywidualne wywiady pogłębione (IDI), telefoniczne wywiady pogłębione (TDI), kwestionariusz internetowy (CAWI), studium przypadku na poziomie projektów wsparcia instytucji oraz analizę SWOT.

Wyniki badania przedstawiono zarówno osobno – w odniesieniu do programu SENSE i projektów wsparcia rozwoju instytucji społecznych w Gruzji, jak i razem – w odniesieniu do programów polskiej współpracy rozwojowej.

### Wyniki badania - Program szkoleniowy SENSE

**Program SENSE jest skutecznym narzędziem służącym poprawie jakości rządzenia w krajach, z których pochodzą uczestnicy. Wprowadzenie niewielkich modyfikacji na każdym z etapów jego realizacji pozwoliłoby lepiej poznać potrzeby uczestników i lepiej dostosować do nich program szkolenia.**

Poniżej zamieszczono wyniki badania w odniesieniu do poszczególnych kryteriów badawczych.

### Ocena trafności<sup>1</sup>

**Stosowane metody i techniki** szkoleniowe można ocenić jako trafne i interesujące dla uczestników.

Program SENSE składa się z dwóch części. Pierwsza to część wykładowa (obejmująca również warsztaty negocjacyjne), a druga - gra symulacyjna. W latach 2010 – 2011 żadna z nich nie była modyfikowana w sposób znaczący.

**Warsztaty negocjacyjne** są przygotowaniem do udziału w grze, ponieważ negocjacje stanowią jej istotną część. W opinii uczestników użyteczność tego elementu nie budzi wątpliwości. Także forma (warsztaty) jest angażująca i pozwala na aktywny udział. Prawie każda z osób, z którą przeprowadzono wywiad stwierdziła, że wykorzystuje w swojej pracy elementy treningu negocjacyjnego SENSE.

Natomiast dzięki **wykładom** uczestnicy poznają kontekst przemian demokratycznych w Polsce. Zostały one ocenione gorzej niż warsztaty. Uczestnicy zwracali uwagę, iż niektóre z wykładów nie przystają do rzeczywistości w ich krajach. Perspektywa Polski jest nieprzekładalna na realia innych krajów. Dlatego uzyskane w ten sposób informacje stanowią „ciekawostkę”, ale oceniane są jako mało użyteczne i niepraktyczne. Rekomendacja: W odniesieniu do części wykładowej szkolenia konieczne jest wprowadzenie modyfikacji umożliwiających uczestnikom przełożenie uzyskanej wiedzy na realia swojego kraju. Może to być np. stosowanie przykładów z krajów uczestników, dyskusja uczestników nad sposobami wykorzystania uzyskanej wiedzy w swojej pracy. Można

---

<sup>1</sup> Trafność - stopień adekwatności planowanych celów interwencji i metod jej wdrażania do zidentyfikowanych problemów i wyzwań.

rozważyć także skrócenie części wykładowej, jednakże pozostawienie wykładów dotyczących polskich doświadczeń w zakresie transformacji ustrojowej jest konieczne m.in. ze względu na budowanie wizerunku Polski wśród uczestników programu. Jeśli wprowadzone zostaną formularze aplikacyjne, to zawarte w nich informacje także umożliwią lepsze uwzględnienie różnic kulturowych (rozumianych jako różnice kulturowe, polityczne i gospodarcze).

Druga część programu, czyli **gra symulacyjna**, umożliwia uczenie się poprzez własne doświadczenie. Jest to sposób najbardziej skuteczny. Dobór tego narzędzia jest trafny. Uczestnicy wysoko ocenili trenerów prowadzących ich trakcie gry – ich udział był ważny i pomocny. Zwrócili jednak uwagę, iż treść gry (kraj w sytuacji pokonfliktowej) nie przystaje do doświadczeń większości uczestników szkoleń w badanym okresie (Polska, Mołdawia, Ukraina, Armenia, Gruzja, Azerbejdżan, Tunezja) – bowiem ich kraje dokonywały transformacji w sposób bardziej pokojowy. Dlatego – jak twierdzili – trudno im „wczuć się” w sytuację przedstawioną w grze. Proponowali, aby wykorzystać nazwy rzeczywistych instytucji czy podmiotów z ich krajów lub w inny sposób spróbować dopasować grę do znanych im realiów, dzięki czemu zdobyte doświadczenia mogłyby być bardziej użyteczne. Zgłaszane propozycje modyfikacji dotyczyły także interfejsu użytkownika gry. Obecny nie odpowiada standardom wykorzystywanych w smartfonach czy tabletach. Poprawa interfejsu poprawiłaby łatwość obsługi oraz wpłynęłaby pozytywnie na wizerunek szkolenia jako „nowoczesnego”.

Rekomendacja: Nowe założenia gry pozwoliłoby na lepsze dopasowanie przebiegu gry do sytuacji w krajach uczestników, dzięki czemu doświadczenia zdobyte w jej przebiegu mogłyby być bardziej użyteczne. Poprawa wyglądu (interfejsu) poprawiłaby łatwość obsługi oraz wpłynęłaby pozytywnie na wizerunek szkolenia jako „nowoczesnego”.

W każdej edycji szkolenia bierze udział ok. 60 uczestników. Jest to **grupa zróżnicowana** pod względem doświadczenia zawodowego, zakresu odpowiedzialności, obszaru działania, sektora itp. Jednym wspólnym wymogiem jest znajomość języka angielskiego. Dlatego samo stworzenie programu szkolenia tak, aby uwzględniał owo zróżnicowanie stanowi wyzwanie dla jego organizatorów. Bazują oni zatem na doświadczeniach dotychczasowych edycji programu, życiorysach uczestników, wiedzy swojej i pracowników Ambasad RP z krajów uczestników. W procesie rekrutacji nie zbiera się od osób zakwalifikowanych na szkolenie szczegółowych informacji o ich potrzebach. W konsekwencji program kolejnej edycji jest przygotowywany dla „przeciętnego” uczestnika, a przydział ról w grze opiera się na niepełnych informacjach. Mimo to średnie oceny użyteczności poszczególnych elementów szkolenia wynoszą od 4,18 do 4,91 na sześciostopniowej skali.

Część uczestników oceniła poziom szkoleń jako nieadekwatny do swoich możliwości. Zdaniem trenerów dla osób, których poziom znajomości języka angielskiego był zbyt niski, szkolenie było zbyt trudne. Z kolei w wywiadach niektórzy uczestnicy wskazywali, że - w stosunku do ich wiedzy i doświadczenia - program nie wniósł wiele nowego, był raczej potwierdzeniem ich kompetencji.

Z punktu widzenia trenerów zbieranie od każdego z uczestników wszystkich informacji potrzebnych do adekwatnego przydziału ról pomogłoby im lepiej dopasować role w grze symulacyjnej do indywidualnych cech uczestnika takich jak doświadczenie zawodowe czy zakres obowiązków. Dzięki temu ograniczyłoby sytuacje, w której zadanie postawione w grze przed uczestnikiem jest dla niego zbyt łatwe lub zbyt trudne. Tak przygotowane szkolenie miałoby jeszcze wyższą niż dotąd użyteczność. Z kolei w trakcie części wykładowej osoby prowadzące zajęcia powinny częściej niż dotąd odwoływać się do bezpośrednich doświadczeń uczestników lub sytuacji w ich krajach. Umożliwiłoby to uczestnikom przedyskutowanie ważnych dla nich kwestii, zastanowienie się już w trakcie szkolenia, w jaki sposób mogą zaimplementować uzyskaną wiedzę w swojej pracy. Dzięki takim działaniom uczestnicy odnieśliby z udziału w programie więcej korzyści. Przełożyłoby to się na wzrost jego efektywności, rozumianej jako stosunek odniesionych korzyści do kosztów.

Rekomendacja: Po zakończeniu gry symulacyjnej uczestnicy muszą mieć więcej niż dotąd czasu na refleksję nad jej przebiegiem. Refleksję taką wspomogłoby udzielanie szerszej niż dotąd informacji

zwrotnej dla uczestników, w odniesieniu do poszczególnych ról. Rozmowy powinny odbywać się w małych grupkach, a nie - jak dotąd - wyłącznie jako informacja na forum wszystkich uczestników. Postulat ten zgłaszali zarówno trenerzy, jak i uczestnicy.

## Ocena efektywności<sup>2</sup>

Efektywność zastosowanych **metod rekrutacji** oceniono wysoko, aczkolwiek warto wprowadzić modyfikacje do kryteriów rekrutacji uczestników. Pozytywnie należy ocenić zaangażowanie w proces rekrutacji Ambasad RP w krajach uczestników, które przekazują informacje do poszczególnych instytucji, tworzą listy uczestników i odpowiadają na szczegółowe pytania. Wykorzystują przy tym swoją sieć kontaktów w danym kraju. Jest to system sprawdzony, pozwalający zgromadzić zakładaną liczbę (ok. 60) osób na szkolenie, nawet jeśli do ostatniej chwili następują ich zmiany. Zdaniem większości respondentów badania CAWI uczestnicy byli dobrze dobrani – zarówno ogólnie (31 odpowiedzi pozytywnych na 44 respondentów), jak i w instytucji, w której respondent pracował w momencie rekrutacji do szkolenia (34 odpowiedzi pozytywne). Odpowiednio 8 i 5 osób miało w tej kwestii odmienne zdanie, kolejne (po 5) wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Taki sposób rekrutacji dociera głównie do instytucji publicznych na poziomie centralnym (ministerstwa itp.), choć pracownicy zajmujący się rekrutacją dokładają starań, aby zaprosić także przedstawicieli innych sektorów. Rekomendacja: Warto uwzględnić wśród uczestników większą liczbę przedstawicieli sektora komercyjnego i pozarządowego, co pozwoliłoby na jeszcze szerszą niż dotąd wymianę doświadczeń, co pozytywnie wpłynie na efekty szkolenia. Można to osiągnąć np. poprzez rekrutację otwartą. Jednakże trzeba pamiętać, że taka forma poszukiwania uczestników nie będzie możliwa we wszystkich krajach.

Udział w programie jest dla uczestników całkowicie **bezpłatny** – całość kosztów pokrywają środki MSZ. Umożliwia to wyeliminowanie bariery finansowej, co jest dużą zaletą programu SENSE. Jednakże w przypadku małej liczby uczestników (zdaniem trenerów ok. 1/10 całej grupy) fakt, że nie ponoszą oni żadnych kosztów oraz nie uczestniczą aktywnie w procesie rekrutacji powoduje, że są znacznie mniej niż inni zaangażowani w szkolenie. Sytuację tą mogłoby poprawić wprowadzenie zadania, które uczestnicy musieliby wypełnić jeszcze przed przyjazdem do Polski. Mogliby także w trakcie rekrutacji wraz ze swoim CV dostarczać list motywacyjny.

Aby udział w programie przyniósł uczestnikom jak największe korzyści konieczne jest adekwatne przydzielenie ról w grze symulacyjnej. Doświadczenie trenerzy robią to na podstawie CV zbieranych w procesie rekrutacji. Niestety, zakres zawartych w nich informacji nie jest ujednoczony. Brakuje np. zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku. Rekomendacja: Niedogodność tę można by w prosty sposób wyeliminować wprowadzając formularz aplikacyjny.

Jedynym kryterium, jakie identyfikowali uczestnicy szkolenia SENSE, była **znajomość języka angielskiego** w stopniu komunikatywnym. W zdecydowanej większości przypadków warunek ten jest spełniony, co zostało potwierdzone w badaniu ankietowym. 35 osób na 40 nie doświadczyło barier komunikacyjnych. Mimo to, niektórzy uczestnicy i trenerzy stwierdzili w wywiadach, iż zbyt słaba znajomość języka utrudnia udział w programie. Bowiem zarówno część wykładowa, jak i gra prowadzone są w języku angielskim. Gdy uczestnicy pochodzą z różnych krajów, to język ten jest też niekiedy jedynym, w którym mogą się komunikować ze sobą. Rekomendacja: Należy rozważyć wprowadzenie sprawdzania poziomu znajomości języka angielskiego w trakcie rekrutacji np. poprzez rozmowę telefoniczną z kandydatem. Ponieważ jednak może to ograniczyć dostępność szkolenia do wąskiej grupy znającej dobrze język angielski, to decyzja taka powinna być podjęta osobno w stosunku do każdego kraju (po rozważeniu jej plusów i minusów).

Ponadto, w procesie rekrutacji nie są zbierane informacje umożliwiające **adekwatny dobór ról** w grze. Mimo że są zbierane CV poszczególnych osób, to często nie zawierają one informacji

---

<sup>2</sup> Efektywność – pozwala odpowiedzieć na pytania o jakość zarządzania programem i projektami.

istotnych dla trenerów np. zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku. W konsekwencji przydzielając role w grze trenerzy bazują na niepełnych informacjach, kierują się swoim doświadczeniem i intuicją. Ponieważ gra symulacyjna jest najważniejszym elementem szkolenia, to adekwatne dopasowanie osób do roli wpłynęłoby pozytywnie na efekty szkolenia dla poszczególnych osób. **Rekomendacja:** W ramach rekrutacji uczestnicy powinni wypełniać formularz aplikacyjny dostarczający informacji potrzebnych do przygotowania dokładnego programu szkolenia (szczególnie jego części wykładowej) i trafnego przydziału ról w grze. Wypełnienie go byłoby także „inwestycją”, która mogłaby pozytywnie wpłynąć na motywację uczestników do udziału w szkoleniu. Dokładny zakres informacji zbieranych w formularzu musi być uzgodniony z trenerami i operatorem programu (który mógłby przekazywać je wykładowcom w celu lepszego dostosowania treści zajęć do poziomu i doświadczeń uczestników).

### Ocena skuteczności<sup>3</sup>

**Cele ogólne** programu sformułowano szeroko. Na poziomie bardziej operacyjnym (cele szczegółowe) przyjęto, iż program służy: zrozumieniu zależności pomiędzy bezpieczeństwem, postępem gospodarczym i tworzeniem otwartego, demokratycznego i sprawiedliwego społeczeństwa; przedstawieniu skuteczności i sprawności gospodarek wolnorynkowych; zaznajomieniu z zasadami tworzenia podstaw procesu demokratycznego, szczególnie negocjacji i tworzenie koalicji; dostarczeniu praktycznego doświadczenia w sprawach zarządzania gospodarkami w procesie transformacji.

Do powyższych celów nie wskazano oczekiwanych **rezultatów ani ich mierników**. **Rekomendacja:** Konieczna jest weryfikacja celów programu i opracowanie ich w sposób zgodny ze stanem obecnej wiedzy na temat tworzenia projektów i zarządzania nimi. Dopiero na tej podstawie w połączeniu z analizą potrzeb można przygotować dokładny program szkolenia dla poszczególnych grup uczestników.

### Ocena użyteczności i trwałości

Przeprowadzone badania potwierdzają, iż program prowadzi do **pozytywnych zmian** na poziomie indywidualnym – wzrostu wiedzy, umiejętności (szczególnie w obszarze negocjacji i pracy zespołowej) czy zmiany świadomości w zakresie zasad dobrego rządzenia.

Niektórzy uczestnicy i trenerzy zwracali uwagę, że zmiany te mogłyby wspomóc szerszą refleksję uczestników nad doświadczeniami i umiejętnościami zdobytymi w trakcie gry symulacyjnej. Refleksję taką powinna wspomóc informacja zwrotna od trenerów. Biorąc pod uwagę czas, jaki w programie szkolenia zajmuje gra (3 dni), w trakcie szkoleń objętych ewaluacją poświęcano na to działanie mało czasu - tylko ok. 2-3 h. Warto zmienić także poziom szczegółowości informacji zwrotnej i udzielać jej przede wszystkim w odniesieniu do poszczególnych ról w grze.

Uczestnicy mieli zróżnicowane zdanie na temat wpływu programu na **poprawę jakości rządzenia** w ich krajach. Z jednej strony zwracali uwagę, że taka zmiana dokonuje się na poziomie indywidualnym – kiedy każdy będzie pracował lepiej, z większą świadomością wzajemnych zależności poszczególnych sektorów, polityk czy skali interwencji potrzebnej do rozwiązania problemu (którą to świadomość daje im szkolenie) to kraj będzie lepiej zarządzany. Inni podkreślali, że program SENSE powinien być skierowany głównie do decydentów wyższego szczebla, podejmujących decyzje strategiczne. Są bowiem zdania, że na ich poziomie (głównie wykonawczym) wpływ na całość kraju jest bardzo mały lub nawet żaden.

Żaden z objętych ewaluacją w badanym okresie nie prowadził działań na rzecz **podtrzymania kontaktów** pomiędzy uczestnikami. Mimo to większość respondentów badania CAWI przyznało, że utrzymuje kontakt z uczestnikami szkolenia w ramach swojej instytucji i poza nią. Jeden z trenerów

---

<sup>3</sup> Skuteczność pozwala określić, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele i założenia.

przyznał także, że z niektórymi uczestnikami ma kontakt na Facebooku. Można założyć, iż nie jest to sytuacja odosobniona. 14 uczestników odpowiadających na pytania ankiety CAWI stwierdziło, że po szkoleniu SENSE wzięło udział w innych działaniach, które były pokłosiem lub kontynuacją szkolenia.

**Rekomendacja:** Działaniami **wspierającymi trwałość rezultatów** jest networking w krajach uczestników. Należy zobowiązać Ambasad RP w tych krajach, aby – stosownie do sytuacji – wspierały te działania np. przesyłając informacje do uczestników, organizując spotkania. Dodatkowo – w miarę możliwości – można rozważyć oferowanie szkoleń uzupełniających szczególnie zaangażowanej grupie uczestników.

### Ocena uwzględnienia różnic kulturowych

W szkoleniach SENSE objętych ewaluacją uczestników można podzielić na dwie grupy. Pierwszą stanowią uczestnicy z krajów europejskich, **niezbyt odległych kulturowo** do siebie: Polski, Gruzji, Mołdawii, Ukrainy, Armenii i Azerbejdżanu. Na poziomie prowadzenia zajęć przez trenerów i wykładowców dostosowanie kulturowe nie stanowiło zatem specjalnej trudności. Problemem było tylko takie zorganizowanie zajęć, aby uczestnicy z Armenii i Azerbejdżanu (kraje są w stanie konfliktu) mogli wspólnie pracować. Zdaniem uczestników i trenerów udało się to osiągnąć, nie odnotowano konfliktów na tle etnicznym. Co więcej, uczestnicy szkoleń, w których jednocześnie udział brało więcej krajów, postrzegają pracę w wielokulturowym środowisku jako cenne doświadczenie.

Druga grupa to kraje **odległe kulturowo** od Polski (Tunezja, Afganistan). W ich przypadku ważne było poznanie i zastosowanie norm i zwyczajów w nich przyjętych. Wymagało to przygotowania trenerów i właściwej organizacji (np. podziału na grupy monopłciowe). Odnotowano drobne problemy wynikające np. z roli kobiet w kulturze muzułmańskiej, jednakże rozwiązywano je na bieżąco (np. przydzielając trenera tej samej płci co grupa uczestników).

Innym aspektem dostosowania kulturowego jest dopasowanie treści wykładów do realiów kulturowych, politycznych i gospodarczych krajów uczestników. Zdaniem uczestników trudność sprawiło im przełożenie polskich doświadczeń w zakresie transformacji ustrojowej na wiedzę, którą będą mogli wykorzystać. Jest to zatem element wymagający modyfikacji np. poprzez omówione już wcześniej wykorzystanie konkretnych „przypadków”.

### Ocena wizerunku Polski jako donatora

Realizując program SENSE Polska **skutecznie buduje swój wizerunek** jako donatora wśród uczestników szkolenia. Są oni zdania, że - z racji przemian demokratycznych – państwo polskie powinno dzielić się swoimi doświadczeniami z innymi krajami. Dlatego dzielenie się doświadczeniami w zakresie transformacji ustrojowej powinno być stałym elementem programu, tak jak było to dotychczas.

Uczestnicy w sposób zróżnicowany oceniali **program kulturalny** szkolenia. W każdej edycji (w obu analizowanych latach) w ankietach ewaluacyjnych wypełnianych po szkoleniu odnotowano głosy pozytywne i negatywne. Jednakże w trakcie ewaluacji respondenci nie wskazywali na potrzebę istotnych modyfikacji w tym zakresie. Ewentualne uatrakcyjnienie tego elementu szkolenia wpłynie jeszcze bardziej pozytywnie na wizerunek Polski w oczach uczestników.

Innym elementem wpływającym na wizerunek Polski jest **informacja i promocja programu**. Obecnie określono dwa cele szczegółowe w tym zakresie:

- 1) promocję Polski wśród grupy docelowej szkolenia,
- 2) promocję Polski wśród szerokiej publiczności.

Pierwszy z nich jest osiągany poprzez samą realizację szkolenia w Polsce, wykorzystanie rodzimej kadry szkoleniowej i wykładowców, tematykę wykładów dotyczącą doświadczeń Polski oraz



program kulturalny. W okresie objętym badaniem zidentyfikowano pojedyncze działania, które realizowałyby cel drugi (1 artykuł w prasie ogólnopolskiej). Ponieważ program SENSE jest specjalistyczny, skierowany do wyodrębnionej grupy odbiorców, to należy uznać, że cel drugi został sformułowany zbyt szeroko i nie jest potrzebny do osiągnięcia celu głównego. **Rekomendacja:** zaleca się pozostawienie tylko tego celu działań informacyjno-promocyjnych, który odnosi się bezpośrednio do grup docelowych programu. Powinien on obejmować zarówno informację o programie (na etapie rekrutacji), jak i promocję jego efektów.

### **Wyniki badania - Projekty wsparcia rozwoju instytucji społecznych w Gruzji**

**Projekty wsparcia rozwoju instytucji społecznych w Gruzji zrealizowane w ramach polskiej współpracy rozwojowej w latach 2009-2011 są skuteczne. Pojęcie „polska metoda”, jak również specyfika samej metody, zostały przyjęte wśród pracowników domów dziecka w Gruzji. Trwałość efektów, do których przyczyniła się realizacja trzech analizowanych projektów, świadczy o tym, iż Polska ma potencjał do podejmowania podobnych działań w innych krajach.**

#### **Ocena trafności**

W projektach wsparcia realizowanych w Gruzji, planowane cele interwencji i metody ich wdrażania zostały dobrane adekwatnie do zidentyfikowanych problemów oraz wyzwań społeczno-ekonomicznych. Metody realizacji celów projektowych okazały się efektywne (szkolenia, konsultacje uczestników szkoleń w pracy zawodowej, konferencje i spotkania, wizyta studyjna). Zarówno z badań jakościowych jak i ilościowych wynika, iż dostosowanie tematyki **szkolenia** do specyfiki pracy wychowawców domów dziecka było bardzo wysokie (w badaniu ilościowym 100% respondentów wystawiło pozytywne oceny). Także dostosowanie do poziomu wiedzy odbiorców oraz specyfiki sytuacji placówek opiekuńczych w Gruzji ocenione zostały wysoko. Rezultaty szkoleń zostały wzmocnione dzięki **konsultacjom**, tj. indywidualnej pracy polskich trenerów z uczestnikami w ich miejscu pracy. **Konferencje i spotkania** pozwoliły na wypromowanie prorodzinnych form opieki zastępczej wśród szerokiego grona odbiorców. Z kolei **wizyta studyjna** w Polsce ukazała uczestnikom (wśród których byli decydenci, na przykład pracownicy Ministerstwa Zdrowia i Polityki Społecznej w Gruzji) w jaki sposób działają i jak ważne są małe domy dla dzieci.

#### **Ocena skuteczności**

Do końca 2011 roku przeszkolono łącznie 350 specjalistów, którzy mają w zamierzeniu doprowadzić do **zmiany sposobu pracy całego systemu** funkcjonowania placówek wychowawczych w Gruzji. W nowym systemie - zamiast odbierać dzieci rodzinom - nacisk kładziony jest na wzmocnienie rodziny w trudnych sytuacjach życiowych i doprowadzenie do jej reintegracji. Przed reformą w gruzińskich domach dziecka mieszkało 1556 dzieci. Towarzystwo Nasz Dom przeszkoliło grupę gruzińskich specjalistów do roli trenerów programów szkoleniowych dla przyszłych opiekunów w domach dla dzieci oraz innych specjalistów systemu pomocy rodzinie. W 2011 roku prowadzone były intensywne szkolenia dla wszystkich opiekunów, którzy będą zatrudnieni w 14 nowych domach dla dzieci utworzonych w latach 2011-12 w miejsce dużych instytucji.

#### **Ocena użyteczności**

**Efekty projektów** w kategoriach jakościowych dotyczą przede wszystkim: promocji prorodzinnych zastępczych form opieki nad dziećmi, wdrożenia modelowego rozwiązania w systemie opieki nad dziećmi i rodziną bazującego na polskich doświadczeniach, wyodrębnienia grupy trenerów i inicjatorów przemian systemowych, wypracowania jednolitego programu szkoleniowego. Wypracowano także standard pracy w domach dla dzieci przy udziale gruzińskiego Ministerstwa



Zdrowia Pracy i Polityki Społecznej, który stał się obowiązujący w Gruzji (wdrożono odpowiednie akty prawne). Nastąpiła również deinstytucjonalizacja systemu – decyzją rządu gruzińskiego stopniowo zamykane są duże, internatowe domy dziecka. Całość tych działań sprzyja również zmianom w postrzeganiu roli ośrodków wychowawczych nie tylko wśród osób zawodowo związanych z tymi ośrodkami, ale również zwykłych obywateli Gruzji.

Projekty odwołują się do szerszych celów realizowanych przez MSZ – Polska współpraca dwustronna na rzecz rozwoju. Dzięki tym projektom władze gruzińskie zdecydowały się na wprowadzenie nowego systemu opieki nawiązującego do polskich wzorów.

Uczestnicy projektów zgodnie przyznają, iż wiążą nabyte doświadczenia i rekomendacje z polskim wsparciem. Wyraźne są efekty wywołane przez prowadzone interwencje na trzech poziomach:

- a. **Uczestników:** poszerzenie wiedzy, podniesienie kwalifikacji zawodowych, wykorzystywanie nabytej w trakcie szkoleń wiedzy w życiu zawodowym, a także zwiększenie entuzjazmu i pewności siebie w pracy;
- b. **Instytucji opiekuńczo-wychowawczych:** wzrost reintegracji dzieci i rodzin, płynniejsza komunikacja pomiędzy opiekunami i dziećmi (dzięki indywidualnemu podejściu wychowawców do podopiecznych). Dzieciom zapewniono także warunki do zdobywania doświadczeń życiowych (brak pracowników zajmujących się obsługą skłania dzieci do dbania o czystość w domu lub czynnego udziału w przygotowywaniu posiłków);
- c. **Systemowym:** likwidacja tradycyjnych domów dziecka, promocja prorodzinnych form opieki na dzieckiem i zmiana świadomości społecznej (dzieci przestały być postrzegane jako stereotypowe, zaniedbane sieroty).

Analizowane projekty odniosły sukces, ponieważ wdrażane były przez instytucje (m.in. przez Towarzystwo Nasz Dom) **mające doświadczenie** w realizacji podobnych projektów w Polsce. Dzięki temu były bardziej wiarygodne (przekazując wiedzę potwierdzają teorię doświadczeniem).

### Ocena efektywności

**Efektywność zarządzania** projektami była wysoka: wyznaczono koordynatorów działań, prowadzono bieżący monitoring. Projekty zostały wyłonione w konkursie, dlatego ich koszty uznać można za uzasadnione uzyskanymi korzyściami.

**Efektywność finansową** projektów również oceniono wysoko. Model polski, wdrażany w ramach projektów, jest tańszy od innych możliwych rozwiązań. Kaskadowe szkolenia (tzw. Master Trenerzy przeszkoleni przez polskich specjalistów realizują dalsze szkolenia wśród pracowników ośrodków wychowawczych) obejmują pracowników w całej Gruzji, na różnych szczeblach administracji placówek wychowawczych. Liczba osób obsługujących domy dziecka jest mniejsza niż w przypadku domów internatowych, a model polski w dużej mierze pozwala na „zagospodarowanie” dotychczasowych pracowników domów dziecka (po przeszkoleniu rozpoczynają pracę w nowoutworzonych małych domach dla dzieci). Model polski sprzyja integracji rodziny z dzieckiem, dzięki czemu dziecko może wychowywać się w najwłaściwszym dla siebie środowisku.

### Ocena komplementarności do działań innych donatorów

Realizowane projekty były **komplementarne do działań** innych donatorów, w szczególności: MSZ RP, UNICEF, Save the Children, Children of Georgia, Every Child, Biliki, Abkhazeti oraz Ministerstwo Zdrowia, Pracy i Polityki Społecznej w Gruzji. Warto zauważyć, iż projektodawcy dokładali starań, by komplementarność była jak największa.

Komplementarność względem działań MSZ RP uwidoczniła się m.in. w finansowaniu przez Ambasadę RP w Gruzji remontu małego domu dla dzieci oraz w czynnym udziale w jego urządzaniu zgodnie z obszernymi wytycznymi dotyczącymi ich niezbędnego zaopatrzenia. Pozostałe 13 domów

dla dzieci sfinansowane zostały przez instytucje amerykańskie. Finansowanie rozwiązań stosowanych w ramach „polskiej metody” ze środków zewnętrznych wynika z jej wysokiej oceny i profesjonalizmu polskich realizatorów projektu. Sprzyjała temu także dbałość o komplementarność względem działań innych partnerów. Deinstytucjonalizacja systemu i tworzenie kameralnych form pracy z dziećmi (wzorem polskim), opieki dziennej i pracy socjalnej były wspierane przez kilku kluczowych donatorów: głównie USAID i Unia Europejska, przy wsparciu ONZ, Banku Światowego oraz Fundacji Sorosa. Polegało to m.in. na sfinansowaniu zakupu i wyposażenia 32 małych domów dla dzieci oraz na realizacji działań związanych z budową efektywnego systemu profilaktyki przeciwdziałaniu kryzysu w rodzinie, sprawnego systemu wsparcia socjalnego, jak również tworzenia systemu rodzinnej opieki zastępczej oraz małych form opieki instytucjonalnej.

Powstała również **Grupa Robocza** przy UNICEF, które podzieliła zadania związane z reformą na kilka organizacji (Every Child, Save the Children, First Step, Breath, Children of Georgia, World Vision i inne). Organizacje Every Child i Children of Georgia - partnerzy Towarzystwa Nasz Dom otrzymały środki niezbędne do realizacji – wraz z Towarzystwem Nasz Dom, programu tworzenia standardów, organizacji, metodyki i szkoleń dla 32 małych domów dla dzieci w roku 2011 oraz dalsze szkolenia trenerów w celu kontynuacji działań w latach kolejnych. Projekt realizowany przez Towarzystwo Nasz Dom stanowił więc komplementarną część dużej grupy działań na rzecz efektywnej reformy systemu pomocy dziecku i rodzinie w Gruzji.

### Ocena trwałości

Efekty projektów mają duże szanse na **trwale osadzenie** się w Gruzji. Trwałości projektów sprzyjają stosowane w trakcie realizacji środki, metody i procedury. Jednakże można ją jeszcze wzmocnić poprzez zwiększenie liczby szkoleń w najważniejszych obszarach. Rekomendacja: Wskazane jest wprowadzenie szkoleń zaawansowanych – pogłębiających wiedzę pracowników. Szkolenia takie pozwoliłyby na utrwalenie i rozszerzenie wiedzy uczestników projektów. Rekomendacja: Pracownicy socjalni powinni w większym stopniu niż dotychczas być odbiorcami działań szkoleniowych, zwłaszcza z zakresu pracy zespołowej, gdyż z jednej strony mają duży zakres uprawnień w systemie opieki nad dziećmi w Gruzji, a z drugiej w zbyt małym stopniu współpracują z pozostałymi interesariuszami w tym systemie. Rekomendacja: Wskazane jest też, aby szkolenia miały charakter interdyscyplinarny, tj. uczący wspólnego podejścia przez wszystkie osoby pracujące z dziećmi: opiekunów placówek, psychologów, konsultantów i pracowników socjalnych. Wynika to po pierwsze z konieczności podniesienia kwalifikacji wszystkich tych grup, a po drugie pozwoli na ukazanie korzyści ze współpracy.

Na trwałość działań podjętych w ramach projektów pozytywny wpływ mogą wywrzeć: otwartość pracowników placówek opiekuńczo-wychowawczych na przyjmowanie nowych metod pracy z dzieckiem, wysoki potencjał<sup>4</sup> gruzińskich pracowników placówek szkoleniowo-wychowawczych, akceptacja projektów przez uczestników i decydentów. Akceptowane są nie tylko same projekty, ale także działania z nimi związane (zastąpienie tradycyjnych domów dziecka – małymi, wprowadzenie Indywidualnych Planów Pracy jako metody obowiązującej w pracy z dzieckiem). Pozytywny wpływ na trwałość mają także: komplementarność projektów z działaniami innych donatorów i wydawanie dekretów przez administrację gruzińską (dekrety te na poziomie systemowym wspierają stosowanie nowoczesnych metod pracy z dzieckiem i rodziną).

### Ocena uwzględnienia różnic kulturowych

Projekty realizowane w Gruzji **uwzględniały różnice kulturowe** wynikające z adaptacji polskich doświadczeń. Programy szkoleń bazowały na wieloletnich doświadczeniach Polski i były modyfikowane do potrzeb gruzińskich. Modyfikacja ta była czynnikiem decydującym o powodzeniu

---

<sup>4</sup> Poprzez potencjał pracowników placówek szkoleniowo-wychowawczych rozumiano: ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktywności i przyszłej zdolności. Rozwój potencjału pracy obejmuje celowe działania adresowane do pracowników, na przykład szkolenia będące elementem projektów.

projektów. Wyraźne było w tym przypadku zaangażowanie administracji gruzińskiej. Organizowała ona spotkania w Ministerstwie, które miały na celu ustalanie działań wspierających realizację projektów. Dostosowano również materiały szkoleniowe oraz narzędzia przeznaczone do indywidualnej pracy z dzieckiem.

### **Ocena wizerunku Polski jako donatora**

Projekty wsparcia realizowane w Gruzji przez Towarzystwo Nasz Dom sprzyjały **umacnianiu obrazu Polski jako donatora** działającego na rzecz procesów demokratyzacji. Podkreślić należy rolę Ambasady RP, jako podmiotu aktywnie wspierającego reformę domów dziecka w Gruzji. Uczestników projektów informowano, że projekty są współfinansowane w ramach programu polskiej pomocy zagranicznej MSZ.

Projekty pozytywnie wpłynęły także na **ogólny wizerunek Polski**. Gruzja i Polska postrzegane są jako bliscy partnerzy i państwa przyjacielskie. Małe domy dla dzieci nazwane zostały przez Gruzinów „*Polskimi Domami*” – co świadczy o świadomości ich pochodzenia. Rozpoznawalny stał się także logotyp Polskiej Pomocy, który towarzyszył wszystkim podejmowanym działaniom.

### **Wnioski ogólne dla Programu SENSE oraz projektów wsparcia rozwoju instytucji społecznych w Gruzji**

Z przeprowadzonej analizy wynikają następujące wnioski i rekomendacje ogólne, tj. adekwatne zarówno do Programu SENSE jak i do projektów wsparcia rozwoju instytucji społecznych w Gruzji:

- Dokumentacja programu SENSE i projektów wsparcia rozwoju instytucji społecznych nie zawiera pełnych danych uczestników. Uniemożliwia to kontakt z nimi np. w celu oceny trwałości i efektów wsparcia. Rekomenduje się zatem wypracowanie zakresu danych uczestników, jakie muszą być załączane do sprawozdań końcowych z realizacji programu czy projektu. Dane powinny być dostarczane zarówno w formie papierowej, jak i elektronicznej. Dzięki temu możliwe będzie przygotowywanie zestawień (w różnych przekrojach) do celów monitoringu, sprawozdawczości oraz analizy potrzeb dla kolejnych działań.
- Dokumentacja projektów/programów nie zawiera wyczerpujących informacji pozwalających ocenić ich realizację w kategoriach ilościowych np. liczba osób, które wzięły udział w poszczególnych szkoleniach. Dlatego zarówno wnioski projektowe składane do MSZ, jak i sprawozdania końcowe powinny zostać uzupełnione o wskaźniki liczbowe. Pozwoli to np. na sprawdzenie, czy nie było form wsparcia nieefektywnych kosztowo (np. szkolenia dla grupy osób dużo mniejszej niż zakładano).
- Zarówno w programie SENSE, jak i w trzech powiązanych projektach zrealizowanych w Gruzji istotną rolę odgrywały i odgrywają Ambasady RP. Ich działania umożliwiają oraz wspierają realizację działań w poszczególnych krajach. Dlatego należy zachęcić wnioskodawców do uwzględniania w projektach działań umożliwiających szersze niż dotąd wykorzystanie potencjału placówek dyplomatycznych np. spotkania robocze, uzgadnianie harmonogramu i zakresu działań itp.
- Warto zachęcić wnioskodawców do uwzględniania w projektach działań umożliwiających szersze niż dotąd wykorzystanie potencjału placówek dyplomatycznych np. spotkania robocze, uzgadnianie harmonogramu i zakresu działań itp.
- Rekomendowane jest powierzanie działań w krajach potrzebujących pomocy podmiotom dysponującym doświadczeniem. Kryteria wyboru projektów powinny premiować doświadczenie wnioskodawców w realizacji projektów wsparcia oraz podejmowanie starań docierania do tego typu organizacji przez kraje organizujące pomoc. Należy stworzyć mechanizm umożliwiający tworzenie projektów wieloletnich.

### **Wnioski - Programy polskiej współpracy rozwojowej**

**Oba analizowane obszary (program SENSE i projekty wsparcia instytucji społecznych w Gruzji) przyczyniły się do osiągnięcia celów polskiej współpracy rozwojowej realizowanej za pośrednictwem MSZ RP, założonych w Programach na lata 2009, 2010 i 2011. W szczególności przyczyniły się do:**

- **budowania pozytywnego wizerunku Polski i Polaków oraz programu polskiej pomocy zagranicznej w Polsce i wśród partnerów zagranicznych,**
- **rozwoju społecznego, a także pośrednio – gospodarczego, państw biorców, budowy potencjału administracji publicznej i realizacji zasady „good governance”, działań promujących demokrację.**

Z przeprowadzonej analizy wynikają następujące wnioski i rekomendacje dla Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012 – 2015:

- Uczestnicy (zarówno programu SENSE, jak i trzech powiązanych projektów zrealizowanych w Gruzji) postrzegali działania, w których wzięli udział, jako polski wkład w proces demokratyzacji w ich krajach. W związku z tym rekomendowane jest wykorzystanie pozytywnego obrazu Polski w sposób szerszy i planowy w krajach uczestników, uzyskując w ten sposób wartość dodaną realizowanych działań. Wymaga to zaplanowania i podjęcia działań informacyjnych, promocyjnych i PR skierowanych w szczególności do grup docelowych projektów/programów, a nie tylko ich bezpośrednich uczestników.
- Z powyższej rekomendacji wynika sugestia uzupełnienia Wieloletniego Programu Współpracy Rozwojowej na lata 2012-2015 o szerszy opis działań informacyjnych, promocyjnych i PR. Pozwoli to zwiększyć oddziaływanie przyszłych programów i projektów realizowanych w programach rocznych.
- Rekomendowana jest kontynuacja działań w Gruzji, ponieważ wprowadzone w ramach omawianych projektów zmiany w państwie korzystającym ze wsparcia, z polskiej wiedzy i doświadczenia, stanowią dobrą podstawę dla kolejnych. Bez tego „polska metoda” za kilka lat może okazać się historią lub nieudanym eksperymentem. Przygotowanie kolejnych projektów wymaga analizy efektów już osiągniętych, zbadania potrzeb oraz stałego monitorowania funkcjonowania małych domów dziecka. Dzięki temu uzyskana zostanie wiedza, jakie działania w przyszłości powinny być kontynuowane, a jakie zaniechane. Takie usystematyzowane podejście ma duże znaczenie dla realizacji podobnych projektów w innych krajach – bazować one będą bowiem w dużej mierze na doświadczeniach z Gruzji.
- Rekomendowane jest realizowanie projektów w obszarze polityki społecznej w innych krajach korzystających ze wsparcia, z polskiej wiedzy i doświadczenia. Sukces projektów w Gruzji udowadnia, że warto je przenosić do krajów Partnerstwa Wschodniego. Pomoc w obszarze polityki społecznej może stać się polską specjalnością.