



UNIwersytet
Warszawski

CENTRUM WYZWAŃ
SPOŁECZNYCH



pracownia badań
i innowacji
społecznych



stocznia

Raport końcowy i rekomendacje wynikające z procesu analizy strategicznej Programu „Równać Szanse” dla Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży

Aleksandra Gołdys
dr Maria Rogaczewska

sierpień-październik 2015



Równać
szanse

Program „Równać Szanse” jest Programem Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności realizowanym przez Polską Fundację Dzieci i Młodzieży.

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
CZĘŚĆ I – Podsumowanie wpływu programu „Równać Szanse” na pozytywną zmianę w życiu młodych ludzi	4
CZĘŚĆ II – Jak rozwijać konkretne elementy programu ?	14
Aneks – Analiza rynku	26

WSTĘP

Niniejszy dokument jest ostatnim z szeregu analiz i raportów, przygotowanych na zlecenie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności i Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży, w procesie strategicznej analizy ogólnopolskiego Programu Równać Szanse.

Składa się on z dwóch części. Pierwsza część to podsumowanie wpływu Programu na pozytywną zmianę w życiu młodych ludzi mieszkających na obszarach wiejskich (ten wpływ jest widoczny, wyraźny i długofalowy, co stanowi najlepszy argument za kontynuacją Programu). Druga część zawiera rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju Programu.

By odwołać się do metafory, Program „Równać Szanse” przypomina bardzo dobrze zaprojektowaną, solidną maszynę, który wymaga jedynie niewielkich modyfikacji, aby z jej pomocą móc osiągać większą prędkość i szybciej i skuteczniej docierać do celu.

W tym celu ważne jest zwrócenie uwagi na takie elementy, jak: mocniejsze powiązania między różnymi członkami zespołu, który tę maszynę uruchamia i konserwuje; lepsze wykorzystanie kreatywnego potencjału wszystkich, różnorodnych użytkowników tej maszyny; śmielsze, bardziej zdecydowane używanie tej maszyny do tego, aby zmieniała nie tylko samych młodych, ale także zmieniała świat wokół nich (czyli rozszerzenie palety tego, co użytkownicy uważają za *challenge* – wyzwanie – wyzwaniem nie jest samo tylko zwiększenie szans życiowych młodzieży, ale także to, aby oni umieli pomóc swojej społeczności lepiej wykorzystać szanse, które są w niej).

Długa historia Programu, kolejne iteracje pomysłów i rozwiązań stworzyły siłę i potężną markę, dzięki którym wielu interesariuszy (absolwenci Programu, organizacje pozarządowe, grupy nieformalne) czuje się **udziałowcami Programu** – warto ten fakt wykorzystać do tego, aby oni wszyscy nie bali się używać Programu do osiągnięcia ważnych celów nie tylko dla siebie, ale dla całej społeczności. W ten sposób wykorzystamy efekt zwany „*network nudge*” - czyli „szturchnięcie” ze strony sieci. Jeśli wszyscy włączeni w sieć Programu „Równać Szanse” będą w większym stopniu czuli potencjał tego Programu w obszarze zmiany społecznej, zaczną też w większym stopniu używać go nie jako sposobu jedynie na zdobycie pojedynczego grantu (tymczasowego finansowania), ale sposobu wychowania, budowania podmiotowości, sprawczości, przedsiębiorczości – samych młodych, oraz ich lokalnych światów.

CZĘŚĆ I – PODSUMOWANIE WPŁYWU PROGRAMU „RÓWNAĆ SZANSE” NA POZYTYWNA ZMIANĘ W ŻYCIU MŁODYCH LUDZI

Proces dochodzenia do wniosków zawartych w niniejszym raporcie opierał się na unikalnej procedurze analitycznej, czyli metodzie PAFW. Metoda ta jest stosowana, w stałych odstępach czasowych (co kilka lat) do wszechstronnej oceny, weryfikacji i aktualizacji programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Elementy tej procedury analitycznej to: analiza rynku i kontekstu (*desk-research*), następnie krytyczna weryfikacja tejże analizy przez ekspertów zewnętrznych w postaci moderowanego panelu eksperckiego. Przeprowadzenie tych kroków prowadzi do powstania raportu końcowego, który zawiera ocenę zasadności danego programu oraz rekomendacje strategiczne.

Metoda PAFW umożliwia instytucjom (organizacjom oraz ich liderom), które prowadzą programy, słuchanie się nawzajem, stałe uczenie się, na własnych błędach i sukcesach, a także zachowywanie dużej elastyczności i wrażliwości na zmienność kontekstu społecznego, w którym programy funkcjonują. Dzięki stałemu stosowaniu tej metody, organizacje realizujące programy PAFW (w tym Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży) stają się instytucjami uczącymi się (zgodnie z postulatami światowych specjalistów od zarządzania, Petera Senge, autora sławnej *The Fifth Discipline* i Petera Druckera).

Dzięki tej metodzie, organizacje są też w stanie uniknąć pułapek typowych dla interwencji publicznych, w których bardzo często dochodzi w sytuacji, gdy w Polsce ogromnie dużo funduszy rozwojowych (w tym fundusze unijne) na rozliczne cele rozwoju społecznego (zatrudnienie, polityka społeczna, sport powszechny, zdrowie publiczne) jest alokowane z centralnego rozdzielnika. Taki sposób alokowania funduszy powoduje, że istnieje bardzo słaby przepływ informacji i innowacji z dołu do góry. Już na etapie planowania, decydenci publiczni zafascynowani bywają magią ogromnej liczby danych („*Big Data*”), które zwykle są danymi ilościowymi, nie jakościowymi (a zatem rzadko pozwalają dogłębnie zrozumieć, jakie rodzaje interwencji naprawdę działają). Po drugie, zaplanowanie, wdrożenie uprzednio przyjętej strategii i ewaluacja zazwyczaj kończy cały cykl danej interwencji. Nie śledzi się już jej długofalowego wpływu (*long-term impact*).

Tymczasem, realnie działające programy rozwojowe, które rozwijają zarówno potencjał jednostek, jak i potencjał społeczności (a takim programem jest też Program „Równać Szanse”) powinny być raczej niekończącym się cyklem uczenia się, gdzie w dość krótkich interwałach czasowych sprawdza się, co na danym etapie naszej interwencji zadziałało, jak zmienił się kontekst społeczny, co trzeba w danym programie zmodyfikować i skorygować.

Jeśli większość programów rozwojowych w obszarach jakości życia i integracji społecznej polega na jednorazowym i zamkniętym w czasie (najczęściej) obiegu: planowanie-wdrożenie-rozliczenie-ewaluacja, to jest bardzo trudne, aby na tej podstawie była możliwa zmiana wyobraźni, oraz uczenie się ludzi, środowisk, instytucji, a także wyłapywanie innowacji i „pozytywnych dewiacji”. Wiele znakomitych pomysłów, inicjatyw, mechanizmów zmiany (np. jakiś pomysłowy mechanizm społecznej inkluzji wykluczonej młodzieży) pozostaje jedynie znana niewielu wtajemniczonym.

Program „Równać Szanse”, także dzięki temu, że regularnie do kilka lat jest weryfikowany przy użyciu metody PAFW, pozytywnie wyróżnia się na tle wielu interwencji publicznych, gdyż charakteryzuje go przepływ innowacji i wiedzy z dołu do góry (*bottom-up innovation flow*). Umożliwia wyłapywanie innowacji i dobrych pomysłów i zostawianie decyzyjności ludziom na dole. Program w ten sposób gwarantuje podmiotowość uczestników oraz partycypacyjność.

Wiedza i zasoby, pomysły zgromadzone „na dole” nie giną w Programie, dzięki regularnemu przeglądowi prowadzonymi zgodnie z metodą PAFW. Młodzi ludzie, a także lokalni działacze organizacji pozarządowych, są w Programie traktowani podmiotowo, Program stwarza dla nich nowe sytuacje: możliwość bycia w nowych miejscach, przeżywania nowych doświadczeń. Daje możliwość wpływu. Daje możliwość czerpania z zasobów lokalnego środowiska, rozwija liderów społecznych, przełamuje negatywne stereotypy na temat młodzieży. Projekty są szyte na miarę ich zainteresowań.

Pozycja Programu „Równać Szanse” na rynku interwencji rozwojowych dla dzieci i młodzieży z terenów wiejskich

Teza, że Program „Równać Szanse” ma w Polsce wyjątkową pozycję w obszarze wsparcia rozwoju młodzieży mieszkającej w małych ośrodkach, może zostać uzasadniona za pomocą kilku rodzajów argumentów, które wynikają z przeprowadzonej analizy rynku.

1. Wyjątkowość Programu (a także wynikający z niej fakt, że Program może być źródłem standardów i wzorów działania dla innych sieci i organizacji działających z młodzieżą – na przykład sportowych i religijnych) polega na tym, że stanowi on kompozycję kilku elementów oddziaływania, czego nie można powiedzieć o żadnym innym programie skierowanym do młodych ludzi mieszkających na wsi.

Są to elementy następujące:

- bardzo przemyślany proces zmiany (*multi-level change*), zawarty w drzewie celów Programu „Równać Szanse” (w Programie nie chodzi tylko o danie młodemu samemu impulsu do zmiany, jak w innych programach, ale o przeprowadzenie ich przez cały proces zmiany)
- upodmiotowienie młodzieży;
- nacisk na pracę młodych w grupie i zespole, zamiast tylko pracy indywidualnej (skupienie na twórczej, płodnej synergii talentów, zamiast na „pompowaniu” pojedynczego talentu)
- oparcie Programu na wymagającej procedurze diagnozy lokalnej, którą muszą prowadzić organizacje
- nacisk na interwencję lokalną (dopasowaną do kontekstu, a nie – zaplanowaną centralistycznie)
- sieciowanie w obrębie Programu (czyli możliwość uczenia się mniej doświadczonych organizacji od bardziej doświadczonych, poprzez mechanizm „projektów modelowych”) – potencjał sieciowania jest zresztą spory i w ramach rekomendacji w dalszej części Raportu zalecane jest intensywniejsze z niego korzystanie.

Przewagę konkurencyjną Programu „Równać Szanse” ilustruje poniższa tabela z analizy rynku, w której Program zestawiono z kilkoma innymi, kierowanymi do dzieci i młodzieży mieszkających na terenach wiejskich. Przewaga konkurencyjna polega na tym, że Program zawiera w sobie kompozycję aż sześciu elementów oddziaływania (najwięcej spośród pozostałych programów).

Program /Właściwości	WOŚP – Pokojowy Patrol	Akademia Przyszłości Stowarzyszenia Wiosna	Projektor Wolontariat Studencki	Kluby Sportowe	Równać Szanse
Proces Zmiany	✓	✓		✓	✓
Impuls do zmiany	✓		✓		
Upodmiotowienie młodych	✓	✓			✓
Praca w grupie	✓		✓	✓	✓
Praca indywidualna		✓			✓
Interwencja z zewnątrz			✓		
Interwencja lokalna		✓		✓	✓
Budowanie sieci	✓				✓
Bazowanie na szkole			✓		
Oparcie na diagnozie/ ewaluacja		✓	✓		✓

Rys. 1 Porównanie właściwości sposobu działania organizacji i programów działających na rzecz młodych

2. Wysoka pozycja Programu na rynku opiera się jednak nie tylko na tym, że jego drzewo celów jest bardziej rozbudowane, niż w przypadku innych programów.

Ta pozycja wynika też z obiektywnej zgodności mechanizmów zmiany Programu „Równać Szanse” z najnowszymi teoriami zmiany instytucjonalnej.

Aby pokazać tę obiektywną, naukową podbudowę Programu, warto zobaczyć, jak wyglądają najnowsze teorie naukowe w tym zakresie.

Naukowcy (głównie badacze polityk publicznych), którzy nie chcą poprzestać tylko na „obsługiwaniu” sektora publicznego poprzez wykonywanie ewaluacji, starają się ostatnio coraz bardziej precyzyjnie patrzeć na sposób działania programów, mechanizmów i interwencji społecznych. Na całym świecie, mimo wielu kulturowych i ekonomicznych różnic, wyrównywanie szans młodzieży z mniej zamożnych i wyposażonych w różne zasoby środowisk jest jednym z takich kluczowych wyzwań, których jak najlepsze rozwiązywanie jest przedmiotem ich zainteresowania.

Najnowszy raport Banku Światowego (*World Bank Report 2015 Mind, Society and Behaviour* <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015>) pokazuje szereg konkretnych wyzwań z całego świata i sposobów mierzenia się z nimi. Jego autorzy próbują zachęcić instytucje i organizacje do adaptacji analizy behawioralnej, architektury wyboru (czyli pogłębionych obserwacji jak ludzie podejmują decyzje w codziennym życiu) oraz socjologicznych *insight-ów*. Podejście to autorzy raportu nazywają „interwencjami adaptacyjnymi” – czyli reagującymi na reakcje odbiorców/beneficjentów i całego złożonego kontekstu, który na nich wpływa. Choć poszczególne elementy tego podejścia nie są bardzo odkrywcze (od dawna wiemy, że musimy starać się diagnozować sytuację wyjściową, czy ewaluować programy) to jako całość podejście to jest rewolucyjne.

- Po pierwsze, jest bardzo dynamiczne – na każdym etapie interwencji robimy diagnozę, zbieramy dane i staramy się dostosowywać sposób działania/interwencji;
- Po drugie, kładzie duży nacisk na zbieranie danych metodami jakościowymi, etnograficznymi – tak, by maksymalnie odtworzyć sposób myślenia i działania odbiorców (ich „mapy mentalne”, skrypty działania), a nie skupiać się jedynie na skali zjawisk obejranych powierzchownie;
- Po trzecie, sercem tej metody interwencji jest testowanie i eksperymentowanie z różnymi wersjami rozwiązań – za równo na etapie dochodzenia do rozwiązania (w przypadku rozwiązań, które zawierają się w wymyśleniu konkretnego produktu) jak i jego ciągłego udoskonalania (w przypadku rozwiązań złożonych, jak wieloaspektowe usługi społeczne, np. w dziedzinie zdrowia publicznego, które składają się z wielu produktów i działań).

Gdybyśmy mieli popatrzeć na nasze centralne wyzwanie – wyrównywanie życiowych szans młodzieży wiejskiej i z małych miasteczek – to mamy kilka składowych tego trudnego wyzwania:

- mniejszy dostęp do edukacji przedszkolnej, który na starcie obniża zdolności adaptacyjne dzieci wiejskich, przez słabsze stymulacje w obszarze poznawczym i społecznym;
- częstsze życie w biedzie;
- niższy poziom wykształcenia rodziców i co za tym idzie słabszy kapitał kulturowy w rodzinie;
- dużo mniejsza oferta zajęć, dodatkowych miejsc spotkań, różnorodnych grup i środowisk niezbędnych do rozwojowego testowania siebie przez doświadczenie;
- niższa samoocena, słabsze przekonanie, że może mi się udać, słabsza wiara we własne siły;
- słabsze wyniki w testach osiągnięć naukowych.

Widzimy więc, że tak złożone, wielowymiarowe wyzwanie wymaga różnych interwencji jednocześnie (kompozycji interwencji), które będą zarazem łagodzić deficyty (np. wynikający z rozproszenia problem z transportem do oferty, szkoły, klubów), jak i – przez konkretne działania – całkowicie je niwelować (doświadczenie sprawstwa może odwrócić obciążającą niską samoocenę, a w konsekwencji dać motywację do większego wysiłku edukacyjnego).

Co szczególnie istotne i użyteczne w tym behawioralnym podejściu, to jego skupienie na przekonaniach i czasem nieuświadomionych psychicznych blokadach, bardzo mocno wpływających na sposób w jaki ludzie działają i co stanowi główną barierę w ich optymalnym rozwoju.

Program „Równać Szanse”, wraz z jego rozbudowanym drzewem celów i unikalną kompozycją elementów Programu, jest w wysokim stopniu zgodny z podejściem rekomendowanym przez teorię architektury wyboru oraz cytowany, najnowszy raport Banku Światowego z roku 2015. Wynika to z następujących mechanizmów Programu:

- wspieranie młodych przez **zmianę/wzmocnienie ich interakcji z otoczeniem**, to jest siecią działających oddolnie organizacji pozarządowych. Taka architektura Programu pozwala na tworzenie trwałego wsparcia i bezpośredni kontakt z młodymi ludźmi, dostosowany do kontekstu (każda organizacja pozarządowa, pracująca z młodymi, realizuje swoje działania w znanym dla siebie środowisku, realizuje diagnozę lokalnej sytuacji i projektuje działania w oparciu o wyciągnięte przez siebie wnioski)
- realizowanie programów **adresowanych do grup/zespołów młodzieży, a więc nie do jednostek** – co ma bardzo dużą przewagę nad działaniami wspierającymi konkretne, najczęściej uzdolnione z natury dziecko (a takie programy w polskim kontekście dominują). Pozwala to na rozwijanie kompetencji współpracy, działań grupowych, budowania grupowej tożsamości i kooperacji.
- tworzenie działań **poza kontekstem szkolnym**, co, po pierwsze, pozwala młodym na nową definicję siebie – poza wyniesionymi ze szkoły silnymi stereotypami i schematami mentalnymi, które często ich stygmatyzują i blokują (np. podział na uczniów prymusów i złych uczniów), a po drugie, rekompensuje i wypełnia najpoważniejszy deficyt sytuacji dzieci na wsi, jakim jest brak atrakcyjnej oferty zajęć pozaszkolnych.

W kontekście polskim bardzo ważne jest, że Program „Równać Szanse” kładzie nacisk na **rozwój kompetencji społecznych**, które realizują się tylko w grupie, ale mają też wpływ na budowanie kompetencji indywidualnych.

Tych kompetencji nie kształci polska szkoła publiczna, w której dominującym paradygmatem jest rywalizacja, a nie współpraca. W efekcie, młodzi Polacy nie potrafią posługiwać się protokołami zarządzania dobrem wspólnym, a nawet nie wiedzą, jak to dobro definiować i jak o nie dbać (a jak odkryła noblistka Elinor Ostrom, protokoły regulujące korzystanie z dobra wspólnego, dopasowane do lokalnych warunków, są niezbędne do tego, aby społeczność była w stanie zarządzać dobrami i zasobami, które posiada).

Dodatkowo, Program dostarcza młodym ze środowisk wiejskich szeregu nowych doświadczeń (działań projektowych, planowania, doświadczenia sprawstwa, radzenia sobie z porażką, funkcjonalnego podziału zadań), które są dla nich dużo trudniej dostępne niż dla młodzieży w miastach.

Unikatowe podejście i metodologia Programu mogą być inspiracją dla innych programów rozwojowych dla młodzieży w Polsce (zwłaszcza sportowych i tych opartych o instytucje kościelne, które często działają zbyt tradycyjnie i bez naukowej podbudowy).

Z drugiej strony, *curriculum* Programu „Równać Szanse” mogłoby być jednak w przyszłości uzupełnione i wzbogacone, dzięki wzmocnieniu (już obecnie realizowanej) strategicznej kooperacji z innymi (i różnymi pod względem sposobów działania) programami, tak by lepiej zarządzać korzyściami dla młodych. Na pewno warto rozważyć pogłębienie obecnej współpracy z programem „Wolontariat Studencki”, który w swoich działaniach dostarcza wiedzy i „usług” z ważnych obszarów np. nauk ścisłych. W ten sposób, programy mogą w pewnych lokalizacjach kooperować i uzupełniać swoją ofertę, działając bardziej synergicznie i systemowo.

Jakość edukacji – nie tylko szkoły, ale całego środowiska edukacyjnego wokół młodego człowieka – obecnie właściwie przesądza o tym, jakie miejsce zajmie dane społeczeństwo na arenie globalnej.

SYNTEZA UNIKALNOŚCI PROGRAMU

Inspirując się teorią organizacji uczących się Petera Senge, można stwierdzić, iż Program „Równać Szanse” dąży do tego, aby wokół młodych ludzi mieszkających na prowincji w Polsce budować **żywy, dynamiczny system uczenia się** (*living system of learning*), w którym nie ma sztucznego podziału na „życie” i „szkołę” (*gap between living and learning*).

Program zapewnia „dźwignię” (*leverage*), dzięki której młodzi ludzie z prowincji mogą nieco szybciej przedostać się do świata przyszłości, który nadchodzi. Tą „dźwignią” jest sieć dorosłych i rówieśników, z którą robią razem projekt, czyli wspólnota projektowa (*project community*), która jest czymś więcej niż klasa szkolna i sama szkoła. W Programie uczenie się jest możliwe dzięki więzi z innymi (*learning comes from connection*)

W świecie, który nadchodzi, ludzie ciągle muszą się uczyć nowych rzeczy; są od siebie nawzajem zależni (*interdependence*); żyją pod presją dostosowywania się do nowych technologii, która tworzy nowe podziały między ludźmi (dzieląc ich na tych, którzy mają i nie mają sprzęt ICT – *haves and have-nots*). Program odpowiada na te wyzwania poprzez jak najlepsze wykorzystanie cennych godzin poza szkołą (*social hours*) na kształcenie umiejętności społecznych i życiowych.

Program „Równać Szanse” jest podobny do innych programów, np. sportowych, przez to, że nie zamyka w ciasnych ścianach energii młodych, która ich rozsadza (co robi szkoła), ale odróżnia się przez to, że uczy ich łączenia tych indywidualnych energii na rzecz zrobienia czegoś trwałego, co pozostanie, pozwala na to, aby znaleźli się na lokalnej scenie publicznej, w urzędzie, wśród dorosłych profesjonalistów.

ZASADNOŚĆ DALSZEGO FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU PROGRAMU

Kluczowym pytaniem, które organizowało sposób analizowania przez nas treści w procesie badawczym, było pytanie – czy potrzeba społeczna, fundująca założenia Programu, wciąż istnieje.

W wyniku przeprowadzonej procedury analitycznej, stwierdzamy, że potrzeba uzasadniająca Program „Równać Szanse” istnieje nadal.

Potrzeba ta istnieje w czterech wymiarach:

1. potrzeby rozwojowe młodych ludzi (potrzeba większej podmiotowości, przyjaznego środowiska edukacyjnego poza szkołą, uczenia się kooperacji) – w zakresie dostarczania szans rozwojowych młodzieży nadal istnieje w Polsce znaczny dystans prowincji wobec metropolii, który jest wynikiem przemian obiektywnych i *de facto* nieusuwalnych przez żadną interwencję publiczną;
2. potrzeby lokalnych organizacji pozarządowych (potrzebują one wiedzy dotyczącej precyzyjnej diagnozy, komunikacji z młodymi, zastosowania w działaniach z nimi narzędzi mentoringu i coachingu)
3. potrzeby liderów pracujących z młodzieżą (koordynatorów) – bardziej doświadczeni koordynatorzy potrzebują żywej, dynamicznej „sieci współpracy” (*collaborative network*), w której mogliby się dzielić swoją wiedzą z innymi; mniej doświadczeni – potrzebują mentoringu od starszych.
4. potrzeby społeczności lokalnych – związane z budowaniem relacji międzypokoleniowych oraz zapobieganiem wykluczeniu, radykalizowaniu się i „de-cywilizacji” młodych ludzi, poprzez odrywanie ich (przez pułapki kultury masowej i *social media*) od zaangażowania w sprawy wspólne i obywatelskie.

UZASADNIENIE

Najbardziej istotne w odpowiedzi na pytanie o potrzeby, które zaspokaja istnienie Programu, były wyniki analizy ilościowej (*desk-research*), która wprost pokazała, że, mimo bardzo dużego skoku rozwojowego polskiej wsi, pod względem dostępu do wielu zasobów, młodzież i dzieci w najmniejszych lokalizacjach wciąż osiągają na kilku wymiarach słabsze wyniki.

Mieszkanie w mniejszych lokalizacjach jest nadal czynnikiem osłabiającym dostęp do ciekawej, różnorodnej oferty zajęć pozalekcyjnych, możliwości rozwijania niestandardowych pasji, nabywania doświadczeń. Młodzi z terenów wiejskich dalej mają słabsze wyniki w zakresie nauk ścisłych, przyrodniczych oraz języków obcych. Wyraźnie mniej wierzą w swoje szanse życiowego powodzenia, mają węższy horyzont marzeń i wiary w siebie. Wydaje się, że te słabsze kompetencje wraz z mniejszym polem doświadczeń kształtują wewnętrzne poczucie „gorszości”. Ich wewnętrzna „mapa możliwości życiowych” jest uboższa, mniej ambitna, co wpływa na to, jak kształtują swoje życie w przyszłości.

Analiza ilościowa pokazała też, z drugiej strony, że młodzież wiejska i z małych miasteczek dysponuje nieco większym, niż młodzież z metropolii, zasobem kapitału zdrowotnego i kapitału społecznego, rozumianego jako bliskie więzi z (rozszerzoną) rodziną, z dziadkami,

rodzeństwem, kolegami i koleżankami. Program „Równać Szanse” dobrze wykorzystuje te przewagi, pracując nie z jednostkami, ale z grupami/zespołami dzieci/młodzieży pod przewodnictwem lokalnie zakorzenionych organizacji. Lokalne zakorzenienie jest dla Programu bardzo ważne – warto podkreślić, że Program pomaga też, poprzez szkolenia i wsparcie pracowników PCYF, tworzyć takie organizacje z grup nieformalnych, które startują w Programie.

Warsztat z ekspertami dobitnie pokazał wyraźne rozbicie i osłabienie instytucji, które dotychczas gwarantowały młodym różne typy oparcia i solidnych kierunkowskazów w rozwoju. Chodzi tu za równo o osłabione rodziny wiejskie (bardzo często dotknięte zarobkową emigracją), kryzys więzi międzypokoleniowych, „style nie-wychowania”, jak i coraz mniej adekwatną, spójną i całościową ofertę instytucji (kościół, dom kultury, świetlica, klub sportowy). Program „Równać Szanse” pozwala również na rekompensatę tych deficytów, bo ciekawie łączy w sobie wspieranie dostarczane przez instytucje (działa przez organizacje pozarządowe) jak i bliskie, quasi-rodzinne (bo młodzi wchodzi w projekt grupami przyjaciół, wytwarzają się też więzi z przedstawicielami organizacji).

Odniesienie Programu „Równać Szanse” do głównych trendów kształtujących życie i szanse grupy docelowej (młodzieży z małych ośrodków)

Diagnoza	Oferta „Równać Szanse”
<p>Osamotnienie, dezorientacja Osłabianie więzi oraz tradycyjnego modelu wiejskiej rodziny (wspierającej, wielopokoleniowej), brak życzliwego wsparcia i nakierowania na odpowiednią ścieżkę życiową, skrajne postawy rodziców (nadopiekuńczy lub nieobecni). Analiza diagnoz organizacji biorących udział w programie odświeżania jak często młodzi tęsknią i oczekują wsparcia i obecności dorosłych (w kontrze do stereotypu unikania dorosłych)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • życzliwi dorośli jako koordynatorzy • kreowanie i prowadzenie projektów z dorosłymi (oswojenie z celami i misją lokalnego trzeciego sektora), zobaczenie działań i celów poza własnymi (indywidualnymi) • przebywanie w życzliwej grupie, budowanie pewności siebie, uwspólnienie wiedzy, celów, poczucie przynależności
<p>Nieadekwatna i zdevaluowana edukacja publiczna Młodzi bez przekonania zdobywają stopnie edukacji czysto nominalnej, nie dającej kompetencji prowadzącej do samodzielnej zmiany kontekstu, skuteczności życiowej, stałego uczenia się i rozwijania (<i>personal mastery</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nabywanie dodatkowych kompetencji uzupełniających standardową edukację • projekty umożliwiają lepsze samopoznanie, autodiagnozę talentów i przez to bardziej świadome podejmowanie decyzji edukacyjnych

<p>Rywalizacja, ekonomizacja i nastawienie na efekt</p> <p>Dotyczy to wszystkich sfer życia, odczuwane jest jako presja, dodatkowe źródło stresu dla młodych, szczególnie bez wsparcia grupy i przewodników jest dotkliwe. Kryteria oceny sukcesu/efektu również nie są uwspólnione i współtworzone przez młodych, a raczej narzucone.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zakorzenienie w grupie projektowej uczy współpracy • tematyka projektów (lokalnych, nastawionych na zmianę) uwrażliwia na sprawy większe, sięgające poza osobiste cele, pokazuje znaczenie dialogu z otoczeniem, lokalnego kontekstu i zaangażowania w jego zmienianie oraz uwrażliwia na dobro publiczne (<i>public good</i>)
<p>Emigracja do świata cyfrowego.</p> <p>Młodzi większość ważnych dla siebie działań podejmują w sieci (życie towarzyskie, hobby, edukacja). Młodzi z miasta mają w tym obszarze więcej kompetencji, choć jak wynika z badań we wszystkich grupach widać brak wsparcia mądrych przewodników – dorosłych. Dorośli traktują świat cyfrowy jako zagrażający dla prawidłowego rozwoju młodych. Brakuje efektywnego wykorzystania tego nieusuwalnego przesunięcia do wspierania młodych (ich uczenia się, korzystania z zasobów nowych technologii).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dużo działań technicznych związanych z koordynacją projektów jest przez Program prowadzonych przy użyciu nowych technologii - koordynatorzy mają możliwość oswojenia technologii • Program rozwija się w kierunku coraz większego wykorzystania technologii w pracy zespołów młodzieżowych w projektach programu

Korzystna ocena „zwrotu z inwestycji” (*return on investment*) w kapitał ludzki, jaką oferuje Program

Program „Równać Szanse”, jeśli tylko będzie kontynuowany w dotychczasowej swojej formule (z zachowaniem „drzewa celów” i kluczowych mechanizmów zmiany), i rozwijany w miarę możliwości, daje szanse na przyspieszenie tempa zmiany sytuacji młodzieży z małych miejscowości. Mimo rozwoju wsi w obszarze infrastruktury, młodzież miejska wciąż ma przewagę, która wydaje się nie zmniejszać („luka kompetencyjna”, szczególnie w obszarze nauk ścisłych, innowacyjnego myślenia, ICT i nowoczesnych technologii – *competence gap*)

Warunkiem sukcesu tego „nadgonienia”, a zatem – podwyższenia jakości kapitałów, jakimi dysponuje młodzież wiejska (społecznego, ludzkiego, kulturowego), wydaje się zapewnienie specyficznej kompozycji dwóch czynników:

- maksymalnie efektywne wykorzystanie zasobów wewnętrznych, które młodzież wiejska posiada (energia, entuzjazm, więcej bliskich relacji; lepsze wskaźniki zdrowia – to ma wpływ na potencjał uczenia się; mniej zachowań ryzykownych – co wynika z większego zinternalizowania tradycyjnych norm, ale też skuteczniejszej kontroli społecznej oraz bliskiego kontaktu, jakie realizujące program organizacje mają z młodymi)

- dbanie o dostarczenie kompetencji wyraźnie dla młodych ze wsi deficytowych (najnowsze technologie, języki, kompetencje ekonomiczne, zarządzanie różnorodnością, doświadczenie różnorodnego kontekstu – warsztaty, podróże). Wiele projektów w Programie już teraz to umożliwia, choć warto zachęcać organizacje lokalne do testowania nowych, innowacyjnych pomysłów tym zakresie.

Najważniejsze, najbardziej wartościowe, dające największy zwrot z inwestycji i warte ciągłego rozwijania są dwie właściwości Programu „Równać Szanse”:

- działania oddolne, umożliwiające innowacje. Program standaryzuje jedynie metody dochodzenia do adekwatnych działań (szkoli organizacje z prowadzenia diagnoz, prowadzenia projektów), ale nie narzuca samych tematów projektów, których wymyślenie należy do organizacji i młodzieży. W takim podejściu jest dużo więcej szans na dostosowanie do potrzeb konkretnych grup młodych (w tym sensie, program spełnia rekomendacje Banku Światowego z raportu cytowanego na początku – stanowi „interwencję adaptacyjną” – *adaptive intervention*)
- praca z grupami/zespołami – pozwala testować młodych we wspólnej pracy, kooperacji i funkcjonalnym podziale zadań, pod wieloma względami jest to najbardziej adekwatna rama do rozwoju młodych i niestety rzadko wykorzystywana w projektach edukacyjnych (szczególnie na dłuższą metę, a nie eventowo). Warto jednak rozważyć uzupełnienie dotychczasowych, już sprawdzonych form wsparcia/doradztwa dla Koordynatorów o wybrane zagadnienia pracy z grupą/zespołem (być może przez dostarczenie im podstaw wiedzy z zakresu rozwojowego coachingu grup)

CZĘŚĆ II – JAK ROZWIJAĆ KONKRETNE ELEMENTY PROGRAMU ?

Głównym celem tej części raportu jest przełożenie wniosków z badań i ekspertyz na język konkretnych działań, ujętych w dokumencie **Teoria Zmiany Programu Równać Szanse**, przygotowanym przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”.

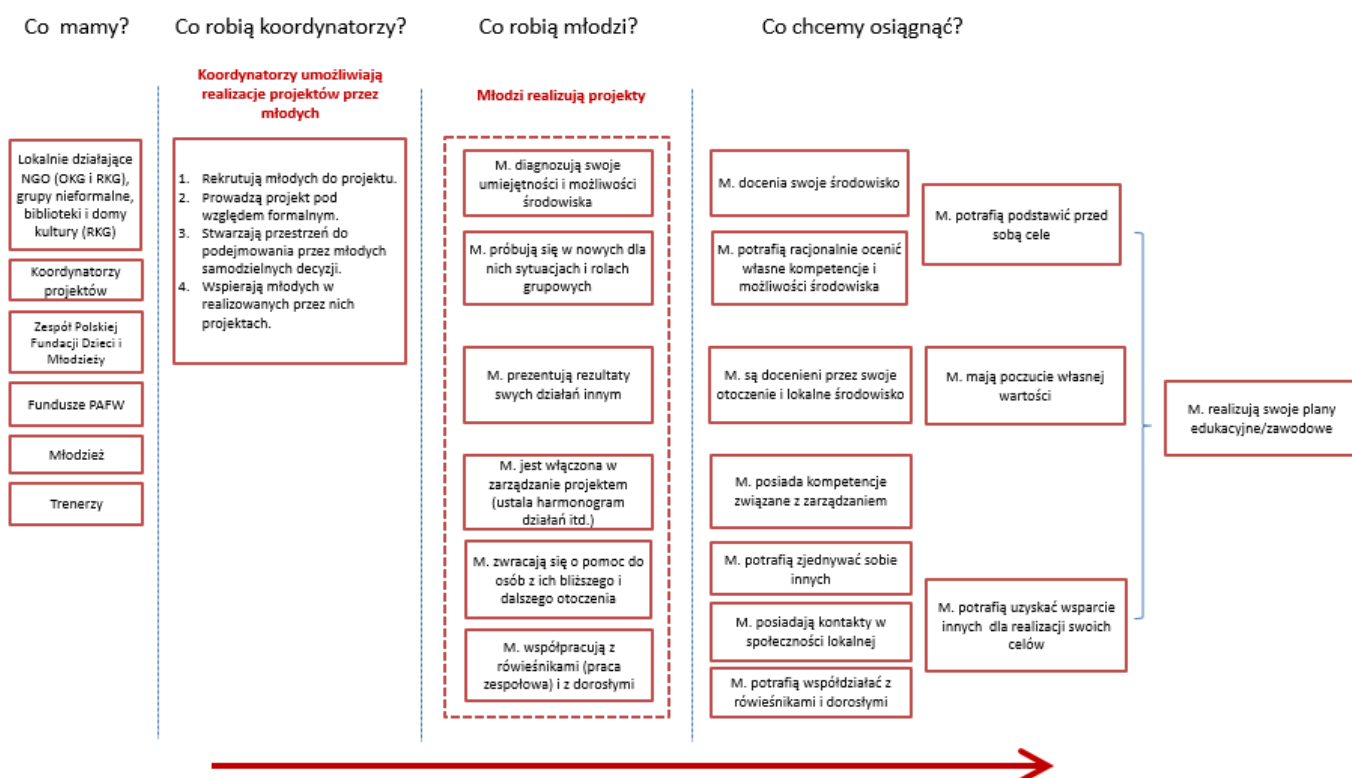
Korzystamy z wykonanej już wcześniej pracy analitycznej, która dobrze opisuje Program i porządkuje rozumienie jego głównego mechanizmu. Jednocześnie staramy się raz jeszcze zobaczyć, co Teoria Zmiany o projekcie mówi, co zakłada i jakie są możliwe jej modyfikacje, by z dobrze działającego mechanizmu udało się wygenerować więcej korzystnych rezultatów, składających się na zmianę społeczną. W niniejszym dokumencie nie powtarzamy już wniosków z części *desk-research* i badań – przywołujemy je tylko przy proponowanych zmianach działań.

Teoria Zmiany Programu „Równać Szanse” opisuje dwa poziomy zmiany. Pierwszy poziom zmiany dotyczy młodzieży biorącej udział w Programie, drugi odnosi się do organizacji pozarządowych, które realizują konkretne projekty w Programie. Mechanizm oddziaływania Programu Równać Szanse jest bowiem dwupoziomowy – poprzez organizacje i ich sposób działania, wpływa się na kompetencje, postawy i szanse życiowe biorącej udział w projektach młodzieży. Dwupoziomowe są również cele w programie – dlatego w analizie zachowujemy ten podział.

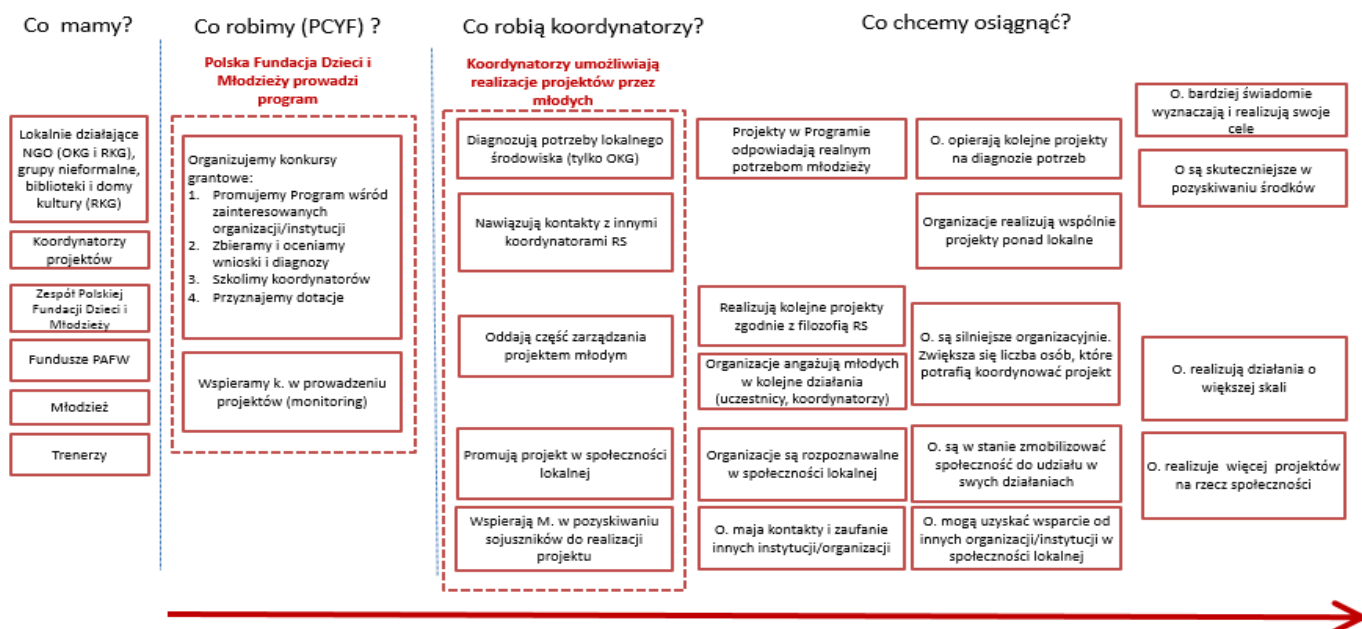
Ze względu na przejrzystość wyводу – rozbudowywanie i postulowane zmiany będziemy wpisywać w nieco zreorganizowany schemat Teorii Zmiany. Najłatwiej będzie zrozumieć wtedy, skąd biorą się nasze pomysły i jak je wprowadzić.

Obecne schematy Teorii Zmiany wyglądają następująco:

Poziom Organizacji



Poziom dotyczący młodych



Da się zatem (patrząc na oba poziomy łącznie) wyróżnić pięć obszarów oddziaływania, które można poddać analizie i ewentualnym interwencjom. Aby rekomendacje miały jak największy poziom trafności, wcześniej została jednak przeprowadzona ocena stopnia realizacji celów, zawartych w drzewie celów Programu.

POZIOM I - ODDZIAŁYWANIE NA MŁODYCH

Ocena stopnia realizacji celów programu Równać Szanse dotyczących młodzieży.

Ocena stopnia realizacji celów jest szacunkowa i wynika z analizy raportów ewaluacyjnych.

Zastosowano 4-stopniową, jakościową skalę oceny: od oceny „optymalna realizacja celu”, „zadowalająca realizacja celu”, „niepełna realizacja celu”, do oceny „cel nierealizowany”

Cel bazowy z Teorii Zmiany	Ocena stopnia realizacji celu przez Program	Cel meta z Teorii Zmiany	Cel główny
Młodzi potrafią współpracować z rówieśnikami i dorosłymi	optymalnie	Potrafią pozyskać wsparcie innych do realizacji swoich celów	Realizują swoje cele edukacyjne /zawodowe
Posiadają kontakty w społeczności lokalnej	zadowalająco		
Posiadają kompetencje związane z zarządzaniem	optymalnie	Mają poczucie własnej wartości	
Są docenieni przez swoje otoczenie i środowisko	zadowalająco		
Potrafią racjonalnie ocenić swoje kompetencje i możliwości środowiska	niepełna realizacja	Potrafią postawić przed sobą cele	
Doceniają swoje środowisko	zadowalająco		

Z powyższej tabeli wynika, że drzewo celów Programu Równać Szanse jest bardzo dobrze skonstruowane, ze względu na obecną sytuację młodzieży w mniejszych miejscowościach. Nie należy go zastępować czymś innym, a jedynie zastanowić się, jak zwiększyć stopień realizacji celów. To tutaj - w modyfikacji konkretnych **działań** podejmowanych przez młodych w ramach projektów – kryje się największy potencjał pogłębiania zmiany społecznej, kreowanej przez Program Równać Szanse.

W pierwotnym „drzewie celów” Programu jest bardzo duży nacisk na zmianę środowiska lokalnego - dlatego realizatorzy powinni być bardzo czujni, aby Program nie skupiał się na działaniach czysto młodzieżowych, byłoby w tym ryzyko odejścia od pierwotnego zamysłu, zawartego w „drzewie celów”. Dokładna analiza tegoż pokazuje, że środowisko lokalne pełni ogromną rolę w Teorii Zmiany – jako kontekst, źródło zasobów, ale również obszar oddziaływań. Z tego faktu płynie nasza najważniejsza rekomendacja – większe skupienie na **tematyce realizowanych projektów**, tak, żeby ich celem było **rozwiązywanie lokalnych wyzwań (o różnej, również bardzo małej skali)**, a nie tylko praca na rzecz samej młodzieży.

Wydaje się, że w projektach, których cele są niebezpośrednio związane z młodymi, szanse na podniesienie ich kompetencji, kapitału społecznego, budowania promocji i widoczności działań będą większe.

Mówiąc krótko, zamiast *bezpośredniego* oddziaływania na młodzież za pomocą tematyki i celów projektu, postulujemy, aby dzięki działaniu dla środowiska lokalnego, młodzieżowe drużyny podnosiły *pośrednio* swój poziom pewności siebie, poczucie sprawstwa i kompetencje. W tym celu warto pomyśleć też o **rozdzieleniu zadań w obszarze diagnozy**. Diagnoza lokalna może być realizowana w dwóch krokach. Krok pierwszy, to realizacja diagnozy młodzieży – to mogą robić same organizacje (przy udziale młodych). Natomiast za krok drugi, czyli za diagnozę społeczności lokalnej, można uczynić odpowiedzialnych samych młodych.

Korzyści młodych z uczestnictwa w Programie na pewno wzmocni włączenie ich do działań diagnostycznych – nie tylko na poziomie rekrutacji do Programu (co nie zawsze jest możliwe), ale przed rozpoczęciem konkretnych działań projektowych. To, co młodzi mogą wyciągnąć dla siebie z udziału w procesie diagnozy, jest nie do przecenienia – pozwoli młodym nie tylko zdobyć konkretne i potrzebne kompetencje, umożliwi inne spojrzenie na lokalną społeczność i sposoby wpływania na nią. Uczenie młodych podstawowych zasad diagnozowania może być zadaniem organizacji i Koordynatora – część z nich ma już takie umiejętności.

W poniższej tabeli dokonaliśmy analizy działań podejmowanych przez samą młodzież w Programie „Równać Szanse”, ze wskazaniem na pewne modyfikacje w tym zakresie.

ANALIZA DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH PRZEZ MŁODZIEŻ W PROGRAMIE

Działania podejmowane przez młodych (na podstawie „drzewa celów”)	Proponowane modyfikacje
Diagnostują swoje umiejętności i możliwości środowiska	Większy nacisk na realizację diagnozy przez samych młodych – szczególnie elementów diagnozy środowiska lokalnego przed realizacją projektu – celem tej diagnozy byłoby znalezienie najlepszego i najciekawszego pola interwencji w projekcie.
Próbują się w nowych sytuacjach i nowych rolach grupowych	Rozszerzenie działań o większą współpracę młodych między różnymi lokalizacjami – dodatkowo zwiększy to szanse na podniesienie kompetencji pracy grupowej oraz zarządzania
Prezentują wyniki swoich działań innym	Przy założeniu, że projekt dotyczy jakiegoś konkretnego lokalnego wyzwania (np. zdewastowana przestrzeń publiczna), siła oddziaływania i zainteresowanie publiczne może być znacznie większe niż w przypadku działań czysto skierowanych do młodych
Są włączani w zarządzanie projektem	Używanie jakiegoś prostego narzędzia do zarządzania on-line (trello.com , casual.pm , twoodo.com)

Zwracają się o pomoc do osób z bliższego i dalszego otoczenia	Dodatkowe skupienie na włączeniu rodziców, dedykowany członkom rodzin moduł – zadanie, nie jako obowiązkowe, ale traktowane jako istotny element projektu
Współpracują z rówieśnikami i z dorosłymi	Rozszerzenie o współpracę między lokalizacjami – np. tworzenie sieci projektów o podobnym temacie (np. ekologia, przedsiębiorczość czy nowe technologie)

Rekomendujemy, aby – w żadnym razie nie ograniczając spontaniczności i pomysłowości organizacji realizujących lokalne projekty w OKG i RKG – starać się jednak promować wśród nich realizację projektów, które:

- **są merytorycznie (instytucjonalnie etc.) ważne dla społeczności lokalnej** (przy realistycznym zakresie prac, adekwatnym dla zasobów młodzieży), a nie tylko dotyczą samej młodzieży. Wymaga to od organizacji realizujących Program być może szerszych partnerstw, pogłębionego rozeznania w lokalnych możliwościach, większego przygotowania do realizacji projektu.
- **wymagają pozyskiwania kompetencji z nowych, rzadko występujących dotąd w Programie obszarów** – szczególnie związanych z naukami ścisłymi, przedsiębiorczością, rynkiem pracy – wszystko jednak w odniesieniu do potrzeb lokalnej społeczności, nastawieniu na praktyczne rozwiązania, włączenie ważnych i potrzebnych obszarów kompetencji – diagnozy lokalnej, pozyskiwania danych, analizowania ich, refleksyjności, krytycznego myślenia, szukania i testowania rozwiązań (na małą skalę), tworzenia planów rozwoju, pozyskiwania sponsorów dla swoich rozwiązań **[ta rekomendacja ma kluczowe znaczenie w wyrównywaniu dysproporcji płci wśród uczestników]**
- **kładą większy nacisk na praktyczne rozwiązania praktycznych problemów lokalnych** – chodzi nam o projekty nie tylko związane z naukami ścisłymi, ale również innowacjami w zakresie technologii zdrowia i medycyny, żywności, rzemiosła, rolnictwa, technicznych zawodów. To może przynieść zainteresowanie i docenienie udziału młodych, którzy nie są szkolnymi prymusami, ale swoimi kompetencjami mogą przyczynić do ciekawych zmian w swoim lokalnym środowisku.

Ważnym wzmocnieniem tej grupy działań w Programie, które polegają na testowaniu się młodych w nowych rolach społecznych i grupowych, byłoby stworzenie przestrzeni do kontaktu młodzieży pomiędzy projektami. Jest kilka podejść do realizacji tego celu – po pierwsze kontakt w ramach ścieżek tematycznych – część młodych (np. wybrani liderzy, ważne tutaj są koszty i związane z tym ograniczenia) mogłyby się odwiedzać w różnych miejscach i wspierać/doradzać kolegom i koleżankom z innego miejsca (na zasadzie mentoringu rówieśniczego - *peer-to-peer*). Taki mechanizm mentoringu rówieśniczego mógłby również pozwolić na zupełnie nowy poziom uczenia się – z perspektywy doradcy, eksperta, słuchania wyzwań z innych kontekstów, lokalizacji, być może tworzenia większych zespołów.

Do realizacji takich ponadregionalnych rodzajów współpracy można również pozyskiwać innego rodzaju partnerów (np. biznes, uczelnie wyższe), w dłuższej perspektywie tego typu partnerstwa wzmacniałyby trwałość projektów.

Warto też myśleć o tym, że sensownie wypracowane rozwiązania dla problemów lokalnych, mogą stać się bazą dla poważnego wzmocnienia istniejących organizacji pozarządowych i ich sieci, powstawania nowych, ale również do tworzenia się firm i małych biznesów.

Przy odpowiednio zaplanowanej (na pewno nie na rok, ale na kilka lat) pracy nad zmianami sposobu realizacji projektów lokalnych, warto pokazywać, że Program Równać Szanse może być również obszarem przedsiębiorczości społecznej „tzw. *social entrepreneurship*”. Przy czym przedsiębiorczość (*entrepreneurship*) należy rozumieć nie tyle jako „uczenie młodych podstaw biznesu”, co raczej uczenie ich proaktywnego poszukiwania rozwiązań dla wyzwań osobistych, rodzinnych i społecznych w sposób, który zapewnia tym rozwiązaniom trwałość i buduje ich finansową stabilność.

POZIOM II – ODDZIAŁYWANIE NA ORGANIZACJE

Kolejnym poziomem oddziaływania w „drzewie celów” jest poziom organizacji pozarządowych i innych podmiotów, które realizują projekty lokalne wspólnie z młodymi. Także w ich przypadku przeprowadziliśmy analizę stopnia realizacji celów z „drzewa celów”.

Analiza stopnia realizacji celów dotyczących organizacji.

Cele bazowe z Teorii Zmiany Programu	Stopień realizacji celu w programie	Cele meta z Teorii Zmiany	Cele Główne
Projekty w Programie odpowiadają realnym potrzebom młodzieży	Zadowolający w przypadku większości grup, niepełny w przypadku niektórych grup (głównie chłopców)	Opierają kolejne projekty o diagnozę potrzeb lokalnych	
Realizują kolejne projekty zgodnie z filozofią RS	Zadowolający (ale możemy mówić tylko o kolejnych projektach w ramach programu RS)	Organizacje realizują wspólnie projekty ponadlokalnie	Bardziej świadomie wyznaczają i realizują swoje cele
Angażują uczestników w kolejne działania (koordynatorzy, uczestnicy)	Zadowolający (ale możemy mówić tylko o kolejnych projektach w ramach RS)	Są silniejsze organizacyjnie, jest więcej osób, które mogą koordynować projekty	Są skuteczniejsze w pozyskiwaniu środków
Organizacje są rozpoznawalne w społeczności lokalnej	Zadowolający	Są w stanie zmobilizować społeczność do udziału w swoich działaniach	Realizują działania w większej skali
Mają zaufanie i kontakty innych organizacji i instytucji	Zadowolający	Mogą uzyskać wsparcie od innych organizacji, instytucji lokalnej	Realizują więcej projektów dla społeczności lokalnej

Bliższe przyjrzenie się poziomowi organizacji pozarządowych przynosi dużo nowych rekomendacji.

Po pierwsze, cele w „drzewie celów” dotyczące samych organizacji są bardzo rozbudowane i ambitne. Można się zatem zastanawiać, w jakim horyzoncie czasowym i w jakiej skali są wykonalne. Jednak, ze względu na długofalowe cele samego Programu RS – cele dotyczące organizacji nie powinny się zmieniać – dobrze odpowiadają one potrzebom wynikającym z sytuacji młodych, którzy zdecydowanie potrzebują profesjonalnych organizacji działających sprawnie w ich środowisku lokalnym.

Pogłębiona, systematyczna analiza tego układu celów pozwala zobaczyć pewne ciekawe zależności:

- układ celów w całej Teorii Zmiany Programu RS można podzielić na trzy obszary zmiany: dotyczący młodzieży, dotyczący społeczności oraz organizacji. Teoria Zmiany Programu wydaje się sensownie widzieć te trzy obszary jako zależne od siebie i wspólnie niezbędne do tego, żeby osiągać cele główne (z obu poziomów) oraz najważniejszy cel programu – wyrównanie szans życiowych młodzieży z mniejszych lokalizacji. Tutaj znów, tak jak w przypadku analizy celów dla młodych, widzimy, że sama Teoria Zmiany kładzie wielki nacisk na **poznawanie i zmienianie społeczności lokalnej**, a dalej, na jej mobilizowanie i tworzenie kontekstu wzmacniającego same organizacje i młodzież.
- ważne uzupełnienie Programu powinno dotyczyć ewaluacji osiągania celów przez organizacje – ze względu na cele dotyczące zmiany w sposobie działania i realizacji kolejnych projektów, niezbędne jest rozbudowanie ewaluacji o następujące zagadnienia: informacje o kolejnych projektach organizacji (nie tylko w ramach RS!), dane o zmianach w strukturze pracowników organizacji (czy jest rzeczywiście więcej merytorycznie przygotowanych pracowników), sprawdzenie na ile kolejne projekty są zgodne z filozofią RS, rozpoznawalność w społecznościach lokalnych, ilość projektów realizowanych wspólnie przez organizacje z programu RS z innymi partnerami, gęstość sieci współpracujących z organizacją instytucji i organizacji (nie tylko w ramach RS)
- dzięki działaniom Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży i jej dodatkowym wysiłkom w zakresie edukowania organizacji o skutecznym prowadzeniu diagnozy, na przestrzeni ostatnich lat widać **znaczącą zmianę w jakości realizowanych działań badawczych**, ale, ze względu na wynikające z Teorii Zmiany Programu znaczenie tego pola, warto powoli rozbudowywać ten obszar edukacji. Ciągła praca nad lepszym rozumieniem potrzeb młodzieży jest jednym z kluczowych dziedzictw projektu i PCYF.
- w kreowaniu projektów lokalnych, Koordynatorzy powinni brać pod uwagę **narzędzia mobilizacji całej społeczności**, nie zatrzymywać się na poziomie promocji i komunikacji ze społecznością, ale rzeczywistego włączenia przedstawicieli w działania i zmianę. To trudne działanie – ale musi być traktowane jako ważny, dodatkowy element filozofii i zarządzania projektami lokalnymi.
- jeśli rzeczywiście zależy nam na realizowanych przez partnerstwa organizacji projektach ponadlokalnych, w strukturze Programu RS musi znaleźć się jakieś narzędzie ułatwiające taką współpracę – np. być może w ramach uruchomionych ścieżek tematycznych, albo dodatkowego funduszu-konkursu na realizację pierwszego etapu wspólnych działań (być może w zastępstwie funduszu na publikację?)
- ciekawym rozwiązaniem mobilizującym zarówno organizacje jak i młodych mogłoby być przyznawanie certyfikatów za zdobycie (i potwierdzenie w ramach realizowanego projektu) konkretnych kompetencji - tutaj warto nawiązać partnerstwo z organizacjami, które mają prawo przyznawania takich certyfikatów (*credentials* – bardzo ważne na rynku pracy, ważniejsze nawet niż dyplomy uczelni)

Analiza działań z poziomu organizacji pozarządowych

Działania podejmowane przez organizacje	Proponowane modyfikacje
Diagnostują potrzeby lokalnego środowiska	Należy pogłębić, uszczegółowić i rozbudować to działanie, ponieważ to na jego efektywnym wykonaniu zasadza się wykonalność kolejnych celów w Teorii Zmiany Programu. Dobrym pomysłem jest rozdzielenie procesu diagnozy potrzeb i sytuacji młodzieży oraz diagnozy sytuacji, zasobów oraz wyzwań społeczności lokalnej.
Nawiązują kontakty z innymi koordynatorami RS	To działanie jest możliwe dzięki systemowi szkoleń, które organizuje PCYF w ramach RS, ale należy pomyśleć o konkretnych ścieżkach dla operacyjnych współprac koordynatorów (wspólny temat/obszar, wspólny projekt), samo kontaktowanie nie zawsze przekłada się na rzeczywiste działania i wzmocnienie organizacji
Oddają część zarządzania projektem młodzieży	Włączenie systemu przyznawania certyfikatów dla młodych/przedstawicieli organizacji potwierdzających zdobycie umiejętności/metod zarządzania projektem (jeśli programy będą oparte na rozwiązywaniu rzeczywistych wyzwań unikniemy pustego przepływu „papierów/dyplomów”)
Promują projekt w społeczności lokalnej	Nowe metody promocji (portale społecznościowe,) wydają się nie tylko złem koniecznym, ale również metodą na lepszą mobilizację zasobów (społeczności). Udział w Programie RS powinien lokalne, często małe organizacje wyposażać w wiedzę o tym, jak korzystać z nowoczesnych metod promocji, a dalej, jak tę wiedzę przekazywać młodym, dzięki czemu – zmniejszać się będzie jedna z najważniejszych przepaści między młodymi z miast i ze wsi (ci drudzy, choć wyposażeni w dostęp do sprzętu i sieci są kompetencyjnie zawsze „zapóźnieni” i staroświeccy”)
Wspierają młodzież w pozyskiwaniu sojuszników dla projektu	Warto rozważyć, czy organizacje w większym stopniu nie powinny posługiwać się narzędziami edukacyjnymi z zakresu przedsiębiorczości społecznej (uczenie młodych osiągania trwałych i podtrzymywalnych rezultatów)

Kluczowe rekomendacje, dotyczące działań podejmowanych przez organizacje w Programie Równać Szanse, polegają na ich zintensyfikowaniu i pogłębieniu, a nie zmianie.

Prowadzenie diagnozy, narzędzia do zarządzania i promocji projektów, budowanie operacyjnych sieci współpracy – wszystkie te pola i zadania nie powinny być traktowane jak „miękkie” i uznaniowe, a wprowadzić powinno się konkretne mechanizmy ich szkolenia i oceniania, a potem ewaluacji (w obszarze szkolenia z diagnozy PCYF jest zaawansowany, ale potrzebna jest ewaluacja sposobu w jaki organizacje korzystają wyciągają wnioski i korzystają z tej wiedzy).

Nacisk na wykorzystanie nowych technologii polegałby zaś na tym, żeby rzeczywiście dać, zarówno organizacjom, jak młodym dostęp do najnowszych sposobów ich używania, a nie pozwolić im ograniczać się do prowadzenia profilu na Facebook’u (jako dowodu na promocję i kontakt z technologią). Ten kierunek wymagałby jednak partnerstw samego PCYF z szeregiem organizacji, które w tych obszarach dysponują zasobami i np. w ramach swojego CSR-u mogłyby się nimi dzielić z organizacjami i uczestnikami.

Urzeczywistnienie celu, jakim są silne **ponadlokalne partnerstwa organizacji biorących udział w Programie**, a co się za tym kryje, większa siła ich oddziaływania, większy zasięg promocji i szanse na pozyskiwanie partnerów (innych niż często bardzo małe instytucje lokalne) – wymaga przemyślenia modułu projektów sieciowych (regionalnych, ogólnopolskich). Jest to plan długoterminowy – ale można sobie wyobrazić, że zaczyna się pracę nad jednym projektem, czysto eksperymentalnym, do którego włączają się najbardziej doświadczone organizacje z rodziny Programu RS.

Działania podejmowane przez PCYF, operatora krajowego programu

Działania PCYF w Ramach Teorii Zmiany	Sugerowane rozszerzenia działań
Organizuje programy grantowe	Warto rozważyć stworzenie ścieżek tematycznych (np. sport, nauki ścisłe, ekologia, rynek pracy) – do każdej ze ścieżek można spróbować pozyskać tematycznego partnera (ogólnopolskiego) Warto rozważyć jeden pilotażowy, eksperymentalny grant dla partnerstwa kilku organizacji doświadczonych w RS, które zrealizują ważny dla całego programu projekt np. stworzą program szkoleń dla młodych z diagnozy, albo stworzą narzędzie do modelowej współpracy ze szkołami – temat projektu może zależeć za równo od PCYF jak i samych koordynatorów.

Promocja Programu wśród organizacji	Promocja programu wśród fundacji korporacyjnych, firm, uczelni wyższych (z ofertą dla CSR-u, wolontariat pracowniczy, wolontariat badawczy)
Zbiera i ocenia wnioski	Wydawanie corocznego podsumowania wyników diagnoz lokalnych przygotowanych przez organizacje, pozycjonowanie PCYF jako eksperta od budowania łączności z młodzieżą, rzecznika ich potrzeb, wykorzystanie <i>story-telling</i> , opowiadania historii o „twarzach” i bohaterach Programu.
Przyznaje dotacje	Dotarcie do nowych źródeł finansowania pewnych elementów Programu.
Szkoli koordynatorów	Stworzenie ścieżki osobistego rozwoju Koordynatora RS – z konkretną listą kompetencji, celów do osiągnięcia.
Wspiera koordynatorów w prowadzeniu projektów (mentoring)	Wymyślenie formuły, w której sami koordynatorzy wspierają PCYF, np. najbardziej doświadczeni przejmują część zadań monitoringowych (to bardzo rozbudowane i forsowne dla zespołu zadanie)

ZASOBY PROJEKTU W TEORII ZMIANY PROGRAMU RÓWNAĆ SZANSE

Obecne zasoby	Rozszerzenie sposobów ich wykorzystania	Nowe zasoby – do zdobycia
Działające lokalnie organizacje i instytucje	Zwiększenie udziału organizacji zajmujących się nowymi w Programie obszarami (ekologia, nauka, biznes, sprawy społeczne) + zaproszenie kilku organizacji działających na terenach miast (ważne kryteria doboru)	Nowi strategiczni partnerzy dla programu RS (firmy o profilach przydatnych we wzmocnieniu projektów lokalnych, organizacje będące w jakimś powiązaniu z rodziną PAFW organizacje zajmujących się upowszechnianiem nowych technologii, organizacje zajmujące się fundraisingiem), partnerstwa z uczelniami – wizyty na uniwersytetach mogą być ważnym uzupełnieniem udziału w projekcie dla młodych, naukowcy mogą prowadzić szkolenia/warsztaty, najlepsi koordynatorzy mogą być przyjmowani np. na studia podyplomowe

Koordynatorzy projektów	<p>Stworzenie ogólnopolskich sub-sieci koordynatorów (np. związanych z jednym zagadnieniem, kreujących wspólny projekt na większym obszarze). System ścieżek rozwoju w ramach RS i w ramach oferty organizacji partnerskich.</p> <p>Wykorzystanie najlepszych koordynatorów lokalnych do promocji i wzmacniania Programu (np. program profesjonalnego wolontariatu koordynatorów w siedzibie PCYF – przez np. miesiąc pracują z zespołem programu, poznają specyfikę pracy z „centrum”, mają konkretne zadania np. pozyskanie konkretnego typu partnera)</p>	
Zespół Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży	<p>Praca nad pozyskaniem partnerów dla Programu lub dla poszczególnych, nowo tworzonych ścieżek tematycznych</p> <p>Otworzenie się na bliższą współpracę z koordynatorami, którzy pracowaliby nie tylko dla swoich projektów, ale również dla Programu RS jako całości.</p>	
Trenerzy	<p>Rekrutowanie trenerów strategicznie – wśród organizacji, które mogą potem wejść w partnerstwa z PCYF lub wśród firm. Pracownicy z interesujących dla RS firm mogą realizować szkolenia w ramach CSR-u swoich firm!</p>	
Młodzież	<p>Stworzenie ścieżki edukacyjnej dla uczestników – wraz opisanymi i potwierdzanymi nabywanymi kompetencjami z różnych obszarów i poziomów (credentials)</p>	<p>Pozyskiwanie do udziału młodzieży z grup, które teraz są deficytowe np. słabych uczniów, zbuntowanych chłopców, młodzieży z miast (dzielnic o słabych zasobach i wysokim poziomie ryzyk).</p> <p>Strategiczny namysł nad tym, jaki typ młodego lidera jest potrzebny do inicjowania trwałych zmian w społecznościach (dotarcie do np. rebeliantów, albo do młodych, którzy sami już prowadzą organizacje, aktywne działania oddolne – rekrutacja do projektu samych młodych)</p>

ANEKS

MOŻLIWI PARTNERZY ORAZ ŹRÓDŁA DODATKOWEJ INSPIRACJI DLA PROGRAMU RÓWNAĆ SZANSE

Programy rozwijające kompetencje technologiczne:

<http://www.devoux4kids.org/>

<https://hourofcode.com/pl>

Programy rozwijające kompetencje miękkie i liderekie:

<http://www.swiatnatak.pl/>- kluby wolontariusza w szkołach

<http://mim24.pl/rusza-loza-debat-oxfordzkich-ogolnopolski-projekt-dla-mlodziezy/>

<http://www.ceo.org.pl/pl/samorzad-uczniowski/news/letnie-laboratorium-liderow>

http://projektkorba.pl/o_projekcie.html

<http://www.junior.org.pl/>

<http://www.socialwolves.com>

Enter your future – AIESEC

Programy lokalne

<https://mampomyslkik.wordpress.com/>

<http://inicjatywy.adhoc.org.pl/>

<http://www.aktywnamlodziez.wWarszawie.org.pl/>

ORGANIZACJE DZIAŁAJĄCE NA TYM SAMYM RYNKU, CO RÓWNAĆ SZANSE

WOŚP

Jedną z najbardziej rozpoznawalnych organizacji o ogólnopolskim zasięgu i doświadczeniu pracy z tysiącami młodych jest Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy. Znajduje się ona w naszym zestawieniu ponieważ, choć kojarzy się przede wszystkim ze imponującą zbiórką pieniędzy na wzmocnienie systemu zdrowia w Polsce (i z festiwalem Woodstock), buduje ona również bardzo ciekawy rodzaj modelu zaangażowania i edukacji młodych.

Filarem głównej misji WOŚP są wolontariusze. W trakcie festiwalu Woodstock organizatorów wspierają młodzi z tzw. Pokojowego Patrolu – ich głównym celem jest zapewnienie porządku i bezpieczeństwa uczestnikom, ale są oni również szkoleni przez WOŚP z udzielania pierwszej pomocy i nie tylko. W ostatnich latach oferta szkoleniowa rozrosła się i teraz młodzi mogą wziąć udział w: szkoleniach I stopnia (pierwsza pomoc, survival, team building); kursie dla kandydatów na Liderów i Instruktorów Pokojowego Patrolu; kursie obsługi imprez survivalowych z wykorzystaniem technik alpinistycznych z elementami obsługi ścianki wspinaczkowej; szkoleniu dla kandydatów na instruktorów American Heart Association.

Co bardzo ważne, WOŚP, dzięki skryształizowanej misji, skutecznie mobilizuje młodych do nabywania konkretnych kompetencji i daje im tożsamość (podwójną – związaną z bycia częścią organizatorów WOŚP, ale również bardziej ekskluzywną Pokojowego Patrolu). Młodzi mają swój ośrodek szkoleniowy – zwany Uniwersytetem WOŚP i realizują projekty, w których wykorzystują nabyte kompetencje (szkolą z pierwszej pomocy, są wsparciem w organizacji imprez sportowych i charytatywnych).

Oferta WOŚP-u dla młodych (by być członkiem Pokojowego Patrolu trzeba być pełnoletnim, ale często to byli wolontariusze WOŚP ze styczniowych zbiórek) ma w sobie wiele elementów, których brakuje w klasycznym myśleniu o programach dla młodzieży – rozwija rozwój kompetencji bardzo konkretnych (pierwsza pomoc, survival), nastawionych na pomoc innym, jest bardzo dopasowana do młodzieżowego stylu życia (wyjazdy, obozy, trudne warunki, przygoda, emocje), w takiej wersji szlachetnie rebelianckiej, a nie szkolnej. Oczywiście, tu kluczowa jest osoba Jurka Owsiaka, ale staramy popatrzeć na inne też źródła sukcesu mobilizacji tak dużej liczby młodych. Bo młodzi WOŚP-u to bardzo częsta młodzież wiejska i z małych miejscowości, dla której znalezienie się w obrębie Orkiestry jest wielką szansą na rozwój. Tu kolejną właściwość programu – zdobywając doświadczenia można stać się Liderem lub Instrukctorem dla kolejnej grupy nowych „patrolujących” – organizacja jest bardzo inkluzywna, premiuje tych, którzy rosną i uczą się na kolejnych etapach zaangażowania w programy WOŚP. I to wszystko w atmosferze bycia częścią większej i działającej na rzecz innych wspólnoty.

Akademia Przyszłości – projekt Stowarzyszenia WIOSNA

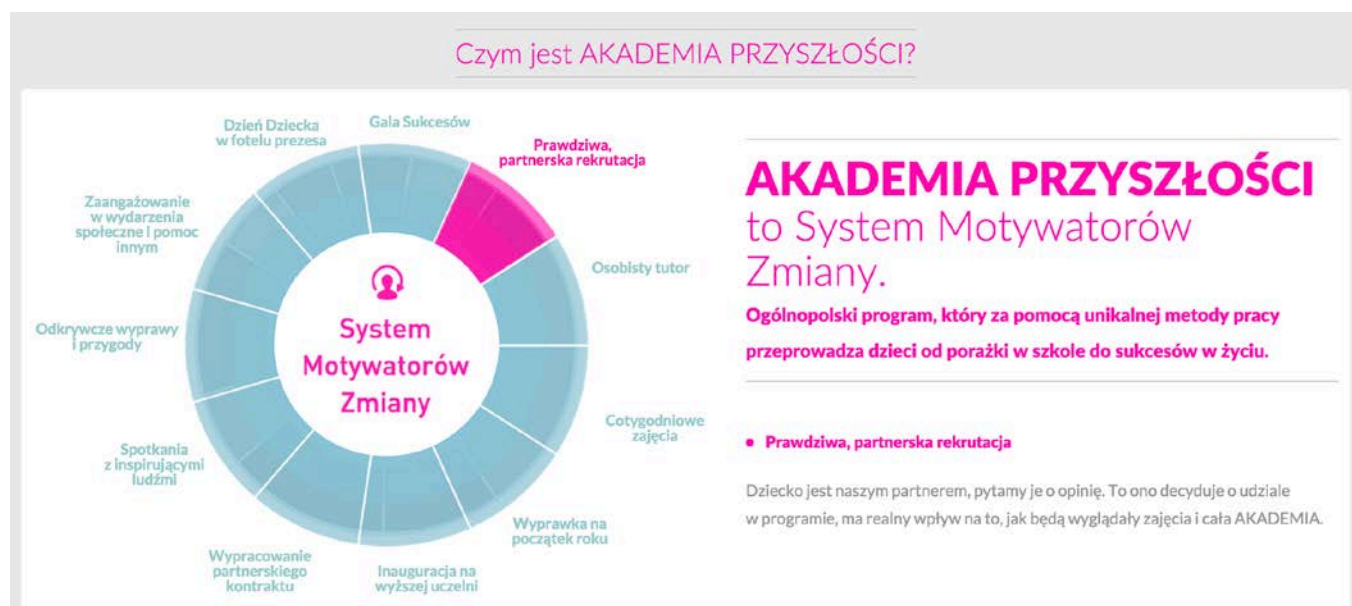
To jeden z ciekawiej rozwijanych programów dla młodych, będących w trudniejszych warunkach. Co warte odnotowania, sam pomysł urodził się naturalnie przez zbieranie opinii wolontariuszy biorących udział w innym sztandarowym programie Stowarzyszenia WIOSNA - Szlachetna Paczka (co jest przykładem na adaptację). Dzięki bezpośredniemu kontaktowi z obdarowywanymi rodzinami, zauważono, jak w słabej kondycji psychicznej znajdują się dzieci z tych rodzin. Stowarzyszenie stworzyło spójną i wieloelementową koncepcję wspierania tych dzieci, bardzo dużo z jej bazowych założeń korzysta z podejścia wspólnego z behawioralnym.

Za wyjściowe wyzwanie służy **porażka szkolna** – to zwykle od niej zaczyna się problemy z samooceną, wiarą we własne siły, wyznaczaniem sobie celów życiowych. Program reaguje na to wyjściowe wyzwanie, ale w sposób, który adresuje cały zestaw innych problemów i deficytów zdiagnozowanych w procesie tworzenia Programu.

Główne założenia Akademii Przyszłości:

- indywidualna roczna praca tutora z dzieckiem (ważne! Dziecko musi wyrazić zgodę na udział w projekcie)
- skupienie na problemie z konkretnym przedmiotem/przedmiotami w szkole
- regularny kontakt, regularne spotkania
- spotkania z inspirującymi ludźmi
- inauguracji na uczelni wyższej
- dodatkowe wycieczki (zwiedzanie firm, instytucji)
- uroczyste zwieńczenie

Pod tym różnorodnym zestawem działań kryje się przekonanie, że kluczowe jest wzbudzenie, przywróceniu dziecku przekonania o swoich możliwościach, wyjątkowości – dawania motywacji do pracy, nauki i rozwoju. Do tej pory w programie udział wzięło prawie 6000 dzieci z 24 miejsc w Polsce. Program działa od 11 lat.



Rys. 1 Model działania programu „Akademia Przyszłości”

źródło: <https://akademiaprzyszlosci.org.pl/o-akademii>

Projektor Wolontariat Studencki

Ten program, tak samo jak Program Równać Szanse, należy do rodziny programów Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Przywołujemy go tutaj, bo jest ciekawie komplementarny i jednocześnie ma zupełnie inne cele (przy uwspólnieniu celu głównego, jakim jest wyrównanie szans edukacyjnych dla dzieci z małych miast i wsi). Ideą bazową było rozwijanie nowoczesnej koncepcji wolontariatu eksperckiego – takiego, który wykorzystuje potencjał intelektualny studentów i w trakcie pracy z młodszymi dziećmi rozwija w nich poczucie społecznej odpowiedzialności, wrażliwości na dzielenie się doświadczeniem, ale kompetencje liderские i wychowawcze.

Program ma więc dwukierunkowy sposób oddziaływania - na uczestniczących w programie studentów-wolontariuszy i na biorące udział w programie dzieci z małych miejscowości. Ważnymi elementami programu są:

- ciekawe i różnorodne curriculum projektów (dotyczą za równo nauk ścisłych, jak i humanistyki)
- dookreślona metodologia pracy (w małych zespołach, w określonym przedziale czasu)
- trwanie co najmniej 2 tygodnie, ale nie dłużej niż półtora miesiąca
- zaproszenie programu przez lokalną szkołę, które udostępnia wolontariuszom miejsce do pracy w czasie pozalekcyjnym
- upodmiotowienie zaangażowanych studentów – najmocniej działające zespoły mają swoje własne sup-projekty (np. Mobilna Nauka)

To, co odróżnia go od Programu Równać Szanse, to czas trwania projektów (znacznie krótsze), oparcie architektury działania na przestrzeni szkolnej (choć w czasie pozalekcyjnym), prezentowanie konkretnej wiedzy – często z obszaru nauk ścisłych, prowadzenie projektów przez młodych wolontariuszy, którzy przyjeżdżają do lokalizacji, a nie są jej mieszkańcami (jak w przypadku organizacji i koordynatorów w Równać Szanse).

Organizacje sportowe

Bez względu na ocenę jakości usług sportowych w Polsce i stanu organizacji sportowych pod względem instytucjonalnej dojrzałości to jednak 15% z 38% zaangażowanych w organizacje pozarządowe młodych jest członkami klubów... sportowych właśnie¹. W badaniach GUS-u dotyczących sektora sportowego możemy zobaczyć, że w 2012 członkami klubów sportowych było 329 tysięcy osób niepełnoletnich², co stanowi ponad 60% wszystkich ćwiczących członków tych organizacji. Gdy analizujemy wszystkie typy klubów sportowych to kobiety i dziewczynki stanowią jedynie 1/5 uczestników (90 tysięcy na 546 tysięcy), ale gdy popatrzymy tylko na kluby wiejskie (tzw. Ludowe Zespoły Sportowe) to procentowy udział kobiet i dziewczynek maleje do 7% !.

Organizacje sportowe na wsiach są często jedynym lub najintensywniej działającym typem organizacji, mają wielki potencjał angażowania młodych, przy odpowiednim wyszkoleniu mogą realizować niezwykle ważne misje edukacyjne (dotyczące nie tylko umiejętności sportowych, ale też społecznych) – dysproporcja płci jest jednak bardzo ważną wadą ich działań. Z różnych powodów aktywność fizyczna dziewczynek jest znacznie słabsza, ale też z badań Centrum Wyzwań Społecznych na zlecenie MSiT i Fundacji LOTTO³ widać wyraźnie, że niedostosowana dla nich oferta sportowa jest jedną z kluczowych przeszkód angażowania się dziewczyn w sport.

Dobrze jest z jednej strony uświadomić sobie wszystkie instytucjonalne słabości sportowego sektora pozarządowego:

- skupienie na sporcie wyczynowym
- uzależnienie od środków gminy
- słaba oferta dla amatorów
- nienowoczesne narzędzia promocji, brak myślenia strategicznego
- skupienie na jednej, dwóch dyscyplinach
- brak partnerstw lokalnych)

i jednocześnie docenić jego potencjały:

- oddani sportowi działacze o wielkiej pasji i specjalistycznej wiedzy
- nowe pokolenie trenerów, którzy biorą udział w nowoczesnych programach edukacyjnych (programu Nasz Orlik, Lider Animator, Coca Cola)
- dobra dostępność do infrastruktury
- rozumiałe i kształtujące ważne kompetencje aktywności (nie mówiąc o korzyściach dla zdrowia)

1 Dane z raportu Młodzież 2010, CBOS, Warszawa 2011, s.113

2 Kultura Fizyczna w Polsce, GUS, Rzeszów 2013

3 Raport z tego badania został przygotowany w zeszłym roku – jest dokumentem nieupublicznionym, ale w przypadku zainteresowania jego danymi – możemy go przesłać.

Dla młodzieży (głównie męskiej) aktywność w lokalnym klubie wciąż jest dostępna i atrakcyjna, przy większym nacisku na zwracanie uwagi na potrzeby dziewcząt sektor portowy mógłby być świetnym obszarem budowania kompetencji dla młodych. Tutaj potrzebne by były jednak jeszcze: rozwój nowych form zarządzania klubami (więcej upodmiotowienia młodych) oraz mocniej rozwijany wolontariat.

Na razie działanie większości organizacji sportowych nie wykorzystuje w pełni tego potencjału jakie niesie za sobą udział w zorganizowanej aktywności sportowej. Zmiana w młodych dokonuje się jakby przy okazji, dzięki systematycznej pracy i wysiłkowi, przewyciężaniu słabości, dążeniu do celu (wyniku). Zdecydowanie widać, że ten obszar interwencji społecznych skorzystałby bardzo na kooperacji z organizacjami o innym profilu.

Na mapie programów adresowanych do młodzieży wiejskiej można jeszcze uwzględnić wszelkie programy stypendialne, ale mają one zupełnie inny charakter – wsparcie jest finansowe i indywidualne, nie przybiera formy złożonej interwencji tylko zapewnienia środków na podstawie pewnych kryteriów.