

Efektywność oddziaływań resocjalizacyjnych w Młodzieżowych Ośrodkach Wychowawczych – rozczarowanie i nadzieja

The effectiveness of resocializational interactions
in Youth Educational Centers
– disappointment and hope

Abstrakt: We współczesnym zmaterializowanym świecie człowiek oczekuje wysokiej efektywności. Dotyczy to zarówno sfery produkcyjnej, jak i usług świadczonych przez różne instytucje i organizacje społeczne. Brak efektywności budzi określone frustracje i konsekwencje, co nie zawsze przekłada się na jakościową zmianę i poprawę istniejącego stanu rzeczy. Krytyka efektywności resocjalizacji jest pokłosiem niezrozumienia i często nierealnych oczekiwań stawianych instytucjom resocjalizacyjnym. Krytyka ta rzadko staje się także konstruktywną przesłanką do podjęcia działań naprawczych konkretnych placówek. Postulowane oczekiwania winny być kierowane przede wszystkim nie tylko do poszczególnych jednostek, ale także w stronę systemu resocjalizacji, którego cechy charakterystyczne stanowią wielotorowość, izolacja i dezintegracja systemu.
Słowa kluczowe: *resocjalizacja, młodzieżowe ośrodki wychowawcze, efektywność, wskaźniki efektywności*

Abstract: In the modern materialized world people expect high efficiency. This applies to both the production sphere and services, provided by various social institutions and organizations. Lack of efficiency raises certain frustrations and consequences, which does not always cause a qualitative change and improvement of the existing state of affairs. The criticism of resocialization efficiency is the result of a misunderstanding as well as unrealistic expectations for social rehabilitation institutions. This criticism is rarely also a constructive premise to take corrective actions of specific institutions. The postulated expectations should be directed primarily not only to individual units but also towards the rehabilitation system, whose characteristics are multi-track, isolation and disintegration of the system.

Keywords: *resocialization, youth education centres, effectiveness, performance indicators*

*Wiele tracimy wskutek tego,
że przedwcześnie uznajemy coś za stracone*

J.W. von Gethe

Efektywność to termin, który we współczesnych czasach obecny jest niemal w każdym obszarze aktywności człowieka. Zdefiniowanie pojęcia efektywności jest problematyczne, a liczba synonimów i wyrazów bliskoznacznych tego słowa jest bardzo szeroka. Określenie to stosowane jest zamiennie i opisywane za pomocą wielu parametrów. Z reguły efektywność postrzegana jest przez pryzmat wyniku podjętych działań, a pomiar dokonany jest narzędziem oceny efektywności. Efektywne działanie to działanie skuteczne i ekonomiczne [Gasparski, 2008], wykonane w sposób zintegrowany, tj. przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów do realizacji zamierzonych celów [Nowosielski, 2008]. Dla ekonomistów efektywność określa osiągnięty wynik w kontekście poniesionych nakładów, gdzie wynik i nakłady wyrażone są wartością finansową [Pritchard, 1990]. Z kolei wydajność (wyniki do nakładów) i efektywność (wyniki do celów lub oczekiwań) stanowią o produktywności wyrażonej poprzez stosunek ilości wytworzonej oraz sprzedanej produkcji w rozpatrywanym czasie, do ilości wykorzystywanych lub zużytych zasobów [Pyszka, 2015]. Głównym zadaniem produktywności jest mierzenie efektywności i na jej podstawie doskonalenie obecnego systemu, dostosowywanie się do zmieniających się warunków ekonomicznych i społecznych, czy w końcu ciągłe dążenie do stosowania nowych technik i metod [Kosieradzka, 2012]. Efektywność to pojęcie, które dotyczy także sfery oświatowej. Organizacja i zarządzanie szkołą muszą mieć swoje ekonomiczne uzasadnienie, a rezultaty edukacyjne muszą być efektywne, czyli satysfakcjonujące zarówno pod względem wyniku (stopnia realizacji oczekiwań), jak i ponoszonych nakładów.

Efektywność wyrażona miarą pieniądza to sposób myślenia, który łatwo trafia do przekonania decydentów odpowiedzialnych za redystrybucję środków finansowych. Argumenty finansowe wypierają z dyskursu o edukacji argumenty autoteliczne, dotyczące istoty podmiotowości człowieka w procesie edukacji. A przecież w edukacji – niezależnie od obowiązujących idei – najważniejszym punktem odniesienia winien być uczeń, który stanowi o sensie istnienia szkoły i wyznaczanych w oświacie dalekosiężnych celach edukacyjnych.

Oczekiwanie wysokiej efektywności w oświacie stały się powodem poszukiwań łatwo identyfikowalnych wartości, dzięki którym możliwe byłoby określenie efektów edukacyjnych osiąganych w szkołach i placówkach oraz

określenie dzięki nim zasadności wysokości nakładów finansowych przeznaczanych na ich funkcjonowanie. Taką łatwo identyfikowalną wartością stała się pozycja w rankingu szkół czy też liczba punktów uzyskanych przez uczniów w testach, przeprowadzanych po ukończeniu określonego etapu edukacyjnego. To uproszczone pozycjonowanie szkół oraz placówek i podejmowane próby określania, w kontekście pozycji w rankingu, efektywności ich pracy (bez uwzględnienia edukacyjnej wartości dodanej mierzonej przyrostem wiedzy i umiejętności uczniów w okresie od „wejścia do wyjścia”), stwarza wiele zagrożeń dla tych instytucji edukacyjnych, które w tych rankingach wypadają gorzej. Efektem takiej praktyki „staje się uprzywilejowanie w systemie tych szkół, które w praktyce wykazują większą efektywność na poziomie rekrutacji niż w procesie edukacyjnym. Te tzw. dobre szkoły przyciągają tzw. dobrych uczniów, co wprost staje się przyczyną swoistego rodzaju elitaryzacji kształcenia. Trzeba w tym miejscu podkreślić, iż elitaryzacja w oświacie nie jest sama w sobie czymś szczególnie złym, ale już o wiele bardziej niepokojący jest jej efekt w postaci wysokości nakładów i pozostających w dyspozycji szkoły środków finansowych, które wprost są skutkiem jej uprzywilejowanej pozycji przy pozyskiwaniu grantów i prowadzeniu działalności innowacyjnej. W dłuższym okresie czasu elitaryzacja może prowadzić także do bardzo niebezpiecznych zjawisk społecznych i pojawiania się różnorodnych mechanizmów, zwiększających stopień rozwarstwienia społeczeństwa” [Dobijański, 2016, s. 6-7]. Rankinguowanie wiąże się także z pojawiającymi się coraz częściej oczekiwaniami wiązania wynagrodzeń nauczycieli z miejscem szkoły w tymże rankingu czy też oceny pracy nauczycieli w odniesieniu do wyników uzyskiwanych przez uczniów w czasie sprawdzianów i egzaminów. Takie spersonalizowanie pracy nauczycieli i wciśnięcie ich w tryby rywalizacji zmniejszy udział i zaangażowanie nauczycieli w pracę zespołową, wspólne rozwiązywanie problemów, budowanie klimatu społecznego, sprzyjającego rozwojowi indywidualnemu i organizacyjnemu, ale również zmniejszy ich jednostkowy udział, współpracę i odpowiedzialność za efekty kształcenia szkoły jako całości.

Nadmierne przykładanie uwagi do finansów (bez uwzględnienia potrzeb i zasobów poszczególnych szkół i placówek) z założenia jest konfliktogenne. Osobą odpowiedzialną za ekonomiczny wymiar pracy szkoły jest jej dyrektor, od którego takiej postawy oczekuje organ finansujący pracę szkoły (samorząd lub właściciel). Można założyć, że dla znaczącej części tych organów naczelną zasadą przyświecającą ich polityce prowadzenia szkół lub placówek jest realizacja filozofii „jak najwięcej za jak najmniej”. Z kolei zasada ta na pewno nie

dotyczy nauczycieli, którzy zainteresowani są raczej tym, by środków finansowych w szkole było tak dużo, by jej oferta dydaktyczna, opiekuńcza, wychowawcza i organizacyjna (nierozzerwalnie związana z finansami) miała szansę zagwarantowania satysfakcji i zadowolenia ich klientów (rodziców i uczniów). Trudno nie zgodzić się z przeświadczeniem, iż wystąpienie tych emocji będzie raczej efektem zadbania o finanse szkoły niż minimalistycznego gospodarowania mizernymi funduszami przez jej dyrektora. Z własnego doświadczenia wiem również, że sytuacja, w której na szkołę patrzymy przez pryzmat pieniądza ma wpływ na uprzedmiotowienie dziecka i jego rodziców, którzy zaczynają być traktowani głównie jako źródło środków finansowych – liczba dzieci stanowi o wysokości subwencji oświatowej, będącej sumą środków w przeliczeniu na jednego ucznia, a zasobność kieszeni rodziców i dokonywane przez nich wpłaty stanowią istotne wsparcie policzalne na koncie szkoły.

Trudno sobie dziś wyobrazić, by możliwe było wyparcie z praktyki oświatowej ekonomicznego (efektywnościowego) sposobu myślenia. Logika dominacji pieniądza nad innymi wartościami jest dziś tak potężna, że walka z nią wydaje się zwyczajną donkiszoterią. Stopniowe komercjalizowanie się edukacji jest faktem. Dziś najważniejszym wydaje się to, by w dobie wszechobecnej ekonomizacji zdecydowanej większości sfer funkcjonowania człowieka, nie zatracić ducha humanizmu tam, gdzie musi on być obecny, a więc w edukacji przede wszystkim. Niezmiernie ważne jest to, by w trakcie zmian, jakie następują w systemie (a które są nieuchronne), nie dopuścić do depedagogizacji pedagogiki oraz myślenia o szkole tylko w kontekście kosztów i zysków. Nadrzędną wartością w edukacji musi być człowiek oraz cele edukacyjne podporządkowane jego indywidualnym potrzebom i możliwościom. Pieniądze powinny służyć temu, by edukacja mogła stać się bardziej efektywną. Dzięki nim bogata oferta edukacyjna szkoły winna pozwolić uczniowi na lepsze przygotowanie do życia oraz wyposażanie go w kompetencje, dzięki którym jego aktywne wejście na rynek pracy będzie stanowiło zarówno źródło jego indywidualnych dochodów, jak i dochodów państwa, a dzięki czemu redystrybucja części tych dochodów będzie mogła ponownie przeznaczona być na rozwój systemu oświaty.

Zagadnienie efektywności w resocjalizacji od dawna stanowiło źródło zainteresowań i refleksji zarówno badaczy, jak i opinii społecznej. Okres ostatnich kilkudziesięciu lat „odznacza się dostrzegalnym przyrostem analiz empirycznych, mających w zamierzeniu uchwycić zależność między rodzajem oddziaływań penitencjarnych lub też – w szerszym wymiarze – między przyję-

tym modelem postępowania ze sprawcami przestępstw a ich późniejszym sposobem funkcjonowania w społeczeństwie” [Sztuka, 2007, s. 313]. Nurt poszukiwań rozwiązań podnoszących efektywność oddziaływań resocjalizacyjnych stanowi pokłosie raportu R. Martinson’a *What works?*, w którym główna myśl „zero efektu resocjalizacji” stała się szeroko komentowana w społeczeństwie. Niesatysfakcjonujący poziom efektywności resocjalizacji, dominujący w opinii społecznej, stał się przyczyną poszukiwań rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do podniesienia jakości resocjalizacji.

Najprostszą formą oceny skuteczności oddziaływań resocjalizacyjnych stanowi wskaźnik recydywy. Trudno uznać go jednak za wystarczający do oceny działalności pedagogów resocjalizacyjnych. To, że osoba poddana procesowi resocjalizacji dopuściła się po raz kolejny przestępstwa nie musi oznaczać, że nie dokonały się w niej korzystne przeobrażenia. Na pewno pozwala stwierdzić to, że zmiany były zbyt płytkie lub też, że zaistniały nowe okoliczności, z którymi osoba, wcześniej mająca problemy z przestrzeganiem prawa, nie potrafiła sobie poradzić, a w efekcie których po raz wtóry weszła na drogę przestępstwa. Rozpatrywanie efektywności resocjalizacji winno być dokonywane w kontekście różnego rodzaju zmiennych, wśród których warto wskazać m.in. na:

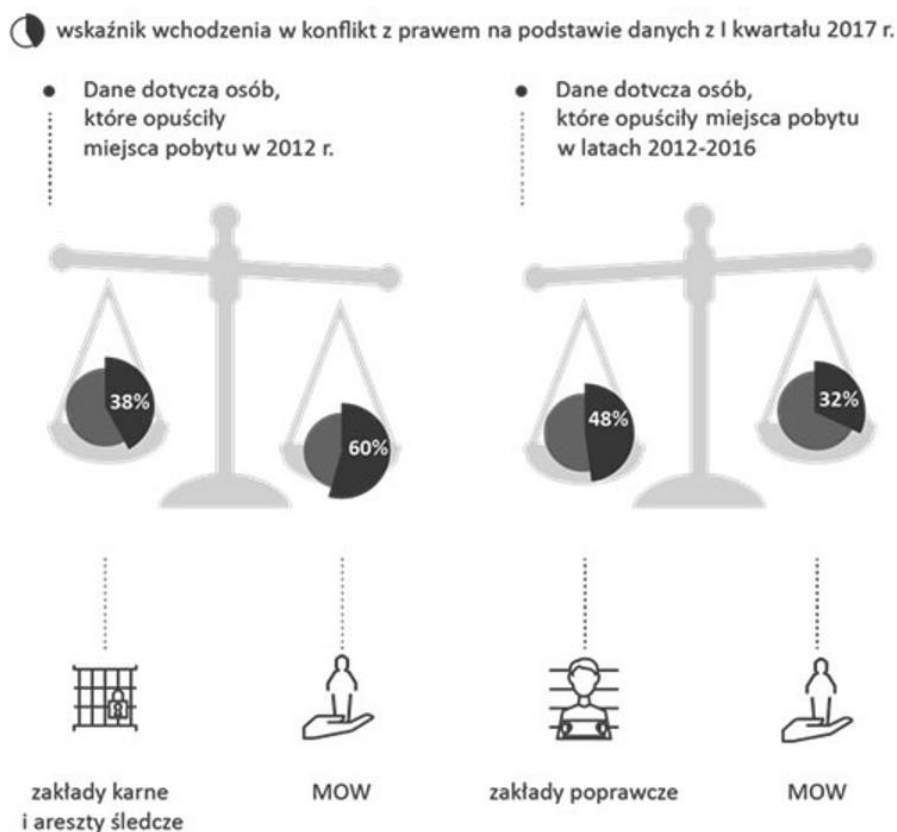
- wyrównywanie się postaw społecznych i przyjęcie do realizacji pozytywnych ról społecznych [Pospiszył, 2007],
- dokonanie się pozytywnych przemian w sferze motywacyjnej i kontrolnej prowadzącej do efektywnego uczestnictwa w społeczeństwie wolnościowym [Urban, 2008],
- zmiany w zakresie osobowości i zachowaniu [Bartkowicz, 2008],
- różnice pomiędzy stanem na wejściu a stanem na wyjściu procesu modyfikacji osobowości [Wysocka, 2008],
- umiejętność przeżywania uczuć wyższych, chęć niesienia pomocy i reintegracji społecznej [Szałański, 2008],
- umiejętność organizacji życia osobistego, podjęcie pracy i nawiązania pozytywnych kontaktów interpersonalnych [Kozaczuk, 2009],
- brak zainteresowania podkulturą przestępczą i bycie aktywnym członkiem społeczności lokalnych [Szymanowska, 2007],
- uzyskanie przez skazanego osobistego zadowolenia z własnego życia, jego akceptacji i pozytywnego stosunku do otaczającej rzeczywistości [Jaworska, 2012],

- wnoszenie do społeczności własnego wkładu i podtrzymywanie pozytywnych relacji społecznych [Opora, 2012],
- brak zachowań charakterystycznych dla wykroczeń z zakresu norm prawnych, moralnych i społecznych oraz brak uzależnień [Fidelus, 2012].

Oczekiwania wysokiej efektywności oddziaływań resocjalizacyjnych dotyczą wszystkich jednostek organizacyjnych, zajmujących się niedostosowanymi społecznie. Tak jak każde inne instytucje publiczne poddawane są oglądowi społecznemu i ocenie. Krytycyzm wobec instytucji resocjalizacyjnych wzrasta szczególnie w sytuacjach, gdy w przestrzeni społecznej pojawiają się informacje medialne, świadczące o popełnieniu czynów karalnych przez byłych wychowanków placówek wychowawczych, zakładów poprawczych lub osadzonych zakładów karnych. Społeczeństwo oczekuje efektywności podejmowanych oddziaływań resocjalizacyjnych, odnosząc tę efektywność wprost do powstrzymywania się osób poddawanych wcześniej procesowi resocjalizacyjnemu od popełniania przestępstw i szeroko rozumianego czynnego zagrożenia bezpieczeństwu publicznemu. Dla opinii społecznej mało istotna jest przemiana, jaka nastąpiła w resocjalizowanym, a zdecydowanie ważniejsze jest to, jakie zachowania przejawia on wobec członków społeczeństwa oraz jego zaangażowanie w funkcjonowanie lokalnych społeczności. Oczekiwania te dotyczą więc przede wszystkim ostatniego etapu procesu resocjalizacji, jakim jest readaptacja społeczna i postępowanie określane mianem moralnego (tj. zgodnego z oczekiwaniami społecznymi i obowiązującymi w społeczeństwie normami – każde inne traktowane jest jako dewiacyjne). Te oczekiwania nie są łatwe do spełnienia szczególnie w sytuacji, w której „wychowankowie placówek resocjalizacyjnych, po zwolnieniu z zakładów, często stają się w środowisku naturalnym osobami niepożądanymi. Nie dowierza im się, niechętnie się z nimi spotyka, unika się ich, a nawet przypisuje się im sprawstwo przestępstw dokonanych przez nieujawnionych osobników” [Motow, 2013, s. 9]. Takie naznaczenie społeczne, będące przejawem wykluczenia i obniżenia statusu społecznego osób przebywających wcześniej w instytucjach resocjalizacyjnych, w gruncie rzeczy stanowi istotną barierę w procesie readaptacji społecznej, co z kolei rzutuje na uzyskanie efektu oczekiwanego przez społeczeństwo, potęgując rozczarowanie dotyczące efektywności resocjalizacji.

Tendencja skupiania się na zewnętrznych wskaźnikach oceny efektywności instytucji resocjalizacyjnych nie jest domeną jedynie opinii społecznej. W 2017 r. Najwyższa Izba Kontroli podjęła badania dotyczące pracy młodzie-

żowych ośrodków wychowawczych. W opublikowanym raporcie, generalnie krytycznie odnoszącym się do ich pracy, NIK podniosła wskaźnik powrotności do przestępczości, wykorzystując go jako jeden z kryteriów dla rekomendacji konieczności dokonania zmian w systemie resocjalizacji nieletnich.



Źródło: Raport NIK, 2017

Ryc. 1. Porównanie wskaźnika wchodzenia w konflikt z prawem byłych wychowanków MOW oraz osób, które opuściły zakłady karne i areszty śledcze lub zakłady poprawcze

Z raportu NIK wynika, że system resocjalizacji nieletnich nie gwarantuje efektywnej – a więc o niskim progu powrotności do przestępstwa – resocjalizacji. W raporcie czytamy, że poziom recydywy wychowanków MOW po pięciu latach od opuszczenia placówki wynosi ponad 60 %, a więc o ponad 22 % więcej niż w zakładach karnych i aresztach śledczych. Na korzyść ośrodków wychowawczych wypada porównanie danych osób, które opuściły zakłady

poprawcze w latach 2012-16. Wskaźnik wejścia w konflikt z prawem do czasu badania, tj. pierwszego kwartału 2017 r. w MOW był niższy o 16 % niż w zakładach poprawczych i wyniósł 32 %.

Zdaniem NIK skuteczną resocjalizację w MOW ogranicza:

- brak placówek wyspecjalizowanych w rozwiązywaniu specyficznych indywidualnych dysfunkcji wychowanków;
- brak adekwatnej do potrzeb wychowanków pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz nie wykorzystywanie w sposób właściwy narzędzia, jakim jest indywidualizacja edukacji, terapii i usamodzielnienia;
- brak możliwości kontynuowania rozpoczętego etapu edukacyjnego przez wychowanków, którzy ukończyli 18 rok życia;
- brak możliwości kontroli rzeczy osobistych, przeprowadzania testów na obecność w organizmie podopiecznych środków psychoaktywnych (a więc unikania w ten sposób represyjnie skrajnych środków weryfikowania podejrzeń w postaci wzywania policji);
- niski stopień doprowadzania nieletnich do placówek;
- występowanie w placówkach zdarzeń niepożądanych o charakterze przemocowym, tj. bójek, pobić, znieważań i agresji wobec wychowawców i nauczycieli, samookaleczeń i prób samobójczych;
- niski poziom efektów realizacji Indywidualnych Programów Usamodzielnienia;
- rozdrobnienie systemu instytucji zajmujących się nieletnimi niedostosowanymi społecznie [NIK, 2017].

Jak już wspomniałem wcześniej, koncentrowanie się na wskaźnikach recydywy nie oddaje w pełni informacji dotyczących działań podejmowanych przez placówki resocjalizacyjne, a tak uproszczone dokonywanie ocen dotyczących efektywności tych instytucji może być krzywdzące i niesprawiedliwe. Odbiera motywacje i nadzieje osobom odpowiedzialnym za planowanie i realizowanie procesu resocjalizacyjnego, zniechęca do poszukiwań bardziej skutecznych metod oddziaływań resocjalizacyjnych.

W poszukiwaniu źródeł kryteriów efektywności warto poszukiwać także innych wskaźników, dzięki którym oceny efektywności mogłyby być bardziej miarodajne, a także służyć doskonaleniu procesu resocjalizacji. J. Siemionow – nie zarzucając zasadności kryterium powrotności do przestępstwa – postuluje, obok oceny funkcjonowania nieletniego po opuszczeniu placówki resocjalizacyjnej (zewnętrzne kryteria efektywności), konieczność uwzględnienia w oce-

nie prowadzonego przez placówkę procesu resocjalizacji wewnętrznych kryteriów efektywności, wskazując na:

- wzrost wyników w nauce,
- zmniejszenie, zminimalizowanie liczby ucieczek wychowanków z instytucji,
- terminowe powroty z udzielanych podopiecznym urlopów do domów rodzinnych oraz do miasta – samodzielne wyjścia poza instytucję,
- obniżenie wskaźnika agresji ogólnej,
- większe zaangażowanie wychowanków w zajęcia sportowo-kulturalne, organizowane w instytucji jak i poza nią,
- brak czynów karalnych w trakcie pobytów nieletnich na urloпах w środowiskach rodzinnych,
- zminimalizowanie dewastacji zniszczeń w MOW,
- nie spożywanie środków psychoaktywnych i alkoholu przez wychowanków [Siemionow, 2014, s. 46].

Powyższa lista zapewne nie wyczerpuje katalogu wszystkich możliwych do wykorzystania wskaźników. Istnieją procedury z powodzeniem realizowane w innych instytucjach, w tym także oświatowych. Takim narzędziem jest systematyczne i długofalowe badanie pracy placówki w formie jej ewaluacji (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych), realizowanych w ramach nadzoru nad pracą szkoły. Warto również poszukiwać wskaźników o nie tylko ilościowym, ale także jakościowym charakterze. Do takich wskaźników należy zaliczyć informacje zwrotne na temat realizowanego procesu resocjalizacyjnego uzyskiwane od wychowanków, jak i personelu placówki, oceny stopnia spełnienia oczekiwań, zawartych w indywidualnych programach resocjalizacyjnych, charakter postaw widocznych w relacjach wobec członków społeczności placówki i szereg innych.

Prowadzone badania nad skutecznością w resocjalizacji powodują wzrost wiedzy na temat warunków i zasad podnoszących skuteczność oddziaływań resocjalizacyjnych oraz w coraz większym stopniu pozwalają na identyfikację kluczowych elementów mających wpływ na tę skuteczność [Opora, 2015]. „Standardem współczesnych oddziaływań resocjalizacyjnych powinno być dopasowanie ich do właściwości psychofizycznych wychowanka. Muszą być one „skrojone na miarę” zmieniane wraz z rozwojem nieletniego w trakcie pobytu w ośrodku” [Siemionow, 2011, s. 101]. Dostosowanie to jest zadaniem trudnym ze względu na złożoność zachowań i cech osobowych samego wy-

chowanka, jak również klimatu, sytuacji i osób mających udział w procesie resocjalizacji [Pospiszyl, 1998].

Z prakseologicznego punktu widzenia działanie skuteczne to działanie, które prowadzi do osiągnięcia zakładanego celu [Kotarbiński, 1955]. Poszukując empirycznych wskaźników efektywności należy skupić się na obserwowalnych i mierzalnych wskaźnikach, które są w stanie przybliżyć nam wiedzę, dotyczącą stopnia realizacji zakładanych celów organizacji w różnych aspektach jej funkcjonowania. Określenie sprawności organizacyjnej instytucji resocjalizacyjnej wymaga kompleksowej oceny jej pracy *przy uwzględnieniu trzech kategorii kryteriów*:

- prakseologicznych, jak skuteczność, celowość, użyteczność, korzystność, prostota, dokładność, udatność, niezawodność, odnoszących się spełnienia przez nauczycieli ich funkcji merytorycznych,
- psychospołecznych, np. motywacji do pracy zinstytucjonalizowanej, satysfakcji z pracy, poziomu identyfikacji zawodowej i organizacyjnej, struktury czasu pracy zawodowej i wypoczynku, stopnia fluktuacji pracowników, typu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, adaptacji społeczno-zawodowej, postawy wobec innowacji, strategii kierowania, stopnia rozumienia celów przez pracowników itp.,
- prawnych (legalności), tj. zgodności rozwiązań organizacyjnych i funkcjonowania szkoły z obowiązującymi przepisami [Wolan, 2013, s. 133].

Unikalność i specyfika każdej organizacji wymaga różnicowania kryteriów oceniania ich sprawności. Taki sposób postępowania jest zasadny choćby ze względu na wykazaną wcześniej nieprecyzyjność samego pojęcia efektywności. Zatem ocena efektywności organizacyjnej każdej instytucji, w tym także placówki resocjalizacyjnej, wymaga uwzględnienia wielowymiarowych paradygmatów dotyczących:

- stopnia i sposobów realizacji celów placówki jako organizacji;
- jej relacji z otoczeniem i zdolności adaptacji do zmieniającego się środowiska społeczno-gospodarczego i oczekiwań społecznych;
- zdolności pozyskiwania i wykorzystania zasobów rzeczowych i materialnych stanowiących o potencjale placówki;
- typu zachowań kadry pracowniczej przy uwzględnieniu jej motywacji do pracy, stopnia zadowolenia z pracy, lojalności wobec placówki i zdolności do samodzielnego działania;
- innowacyjności kierownictwa i pracowników;
- stopnia identyfikacji się z placówką;

- relacji między członkami społeczności placówki, charakteru występujących konfliktów;
- poziomu kultury organizacyjnej; trybu podejmowania decyzji i przepływu informacji; stabilizacji kadry pracowniczej, stopnia jej zintegrowania i zwartości;
- świadomości jej znaczenia w środowisku lokalnym i możliwości zaspokojenia potrzeb psychospołecznych [Kowalski, 1989].

Niezależnie od trudności pojęciowych, dotyczących problemu efektywności jestem przekonany, że podejście ekonomiczne (mierzone miarą poniesionych nakładów do uzyskanych efektów) – tak wszechobecne w dzisiejszych czasach – jest mało wystarczające do jednoznacznej oceny, na ile placówka resocjalizacyjna jest czy też nie jest efektywna. Obarczanie pedagogów resocjalizacyjnych odpowiedzialnością za wysoki stopień recydywy świadczy o braku zrozumienia istoty procesu resocjalizacji i wielości uwarunkowań mających wpływ na jej ostateczny rezultat. Nie oznacza to, że wskaźnik ten jest mało istotny. Jednak w poszukiwaniu oceny efektywności placówki warto dostrzegać indywidualne i wielowymiarowe działania placówki resocjalizacyjnej w wymiarze instytucjonalnym, społecznym i indywidualnym. Na ostateczny wynik procesu resocjalizacji składa się bardzo wiele czynników, które trudno izolować od siebie, rozpatrywać oddzielnie i udowadniać skuteczność każdej interwencji resocjalizacyjnej bez całościowego kontekstu działalności placówki, podporządkowanej zdefiniowanym przez siebie celom. Różnorodność środków i metod, wykorzystywanych w pracy z niedostosowanymi społecznie, pozwala na realizację indywidualnych celów resocjalizacyjnych stawianych poszczególnym wychowankom różnymi drogami. Warto także pamiętać, iż pomimo tego, że wstępne warunki rozwoju dla każdej z resocjalizowanych jednostek mogą być takie same, to uzyskane rezultaty wcale nie muszą być podobne. Dlatego też stosowanie heterogenicznych oddziaływań resocjalizacyjnych musi mieć charakter zindywidualizowany, komplementarny i zintegrowany, co w znaczącym stopniu winno decydować o ocenie ich przebiegu i skuteczności.

Dwubiegunowość procesu wychowania resocjalizacyjnego wymaga przyjęcia założenia, iż splata się on z silnie powiązanych między sobą wymiarów, z których pierwszy dotyczy realizacji określonych instytucjonalnych założeń organizacyjnych i procedur formalno-prawnych (postępowanie resocjalizacyjne), drugi zaś związany jest z realizacją procesu wychowawczego (kreowanie resocjalizacyjne) [Konopczyński, 2014]. „Przez postępowanie resocjaliza-

cyjne rozumiemy realizowane, zaplanowane oddziaływania o charakterze antropotechnicznym, psychotechnicznym i socjotechnicznym ukierunkowane na wykształcenie i uruchomienie osobowych i społecznych mechanizmów przystosowawczych umożliwiających adaptację jednostki nieprzystosowanej społecznie do prawidłowego funkcjonowania w placówce resocjalizacyjnej. (...) Kreowanie resocjalizacyjne rozumiemy jako oddziaływania o charakterze rozwojowym nastawione na wzmacnianie potencjałów wychowanków” [Konopczyński, 2014, s. 116-117]. Przyjęcie takiego sposobu rozumienia procesu wychowania resocjalizacyjnego może być „podstawą do przygotowania i wprowadzenia odpowiedniego modelu pracy terapeutyczno-wychowawczej w instytucji resocjalizacyjnej. W opisywanym modelu można również wyróżnić kluczowe obszary oddziaływań, co umożliwia analizę skuteczności zrealizowanych zadań” [Siemionow, 2016, s. 128]. Wśród tych kluczowych obszarów dla funkcjonowania placówek resocjalizacyjnych warto wskazać działania pozwalające na: adaptację wychowanka do placówki wychowawczej (akceptacji nowych warunków życiowych) i wywołanie poczucia bezpieczeństwa, stanowiących fundament dla procesu resocjalizacji wychowanka; udzielanie wsparcia edukacyjnego oraz metody rozwoju potencjału wychowanka i udzielania mu wsparcia psychologicznego (stopień zindywidualizowania oddziaływań resocjalizacyjnych); organizowanie czasu wolnego wychowanków przy uwzględnieniu wdrażania ich w podejmowanie różnorodnych i systematycznych aktywności; podejmowanie współpracy z rodzicami i instytucjami środowiska otwartego celem reintegracji i readaptacji społecznej; zapobieganie występowania na terenie placówki zdarzeń kryzysowych (nadzwyczajnych) zagrażających bezpieczeństwu i dezorganizujących proces resocjalizacji; rozwijanie klimatu organizacyjnego sprzyjającego wychowaniu; działanie na rzecz rozwoju organizacyjnego, w tym zasobów materialnych i osobowych placówki.

Istotą resocjalizacji jest dążenie do twórczej samorealizacji wychowanka, umiejętności przeżywania przez niego uczuć wyższych, empatii, chęci pomocy i wsparcia innych, zdolności do abstrakcyjnego myślenia, świadomości własnego postępowania i brania odpowiedzialności za jego skutki, świadome i intencjonalne kierowanie własnym rozwojem, kreowanie postaw i ról społecznych w zgodzie z samym sobą i oczekiwaniami społecznymi. Miarą skuteczności oddziaływań i pracy placówki resocjalizacyjnej jest stopień osiągania zakładanych celów. Wielowymiarowe i zindywidualizowane działania podejmowane w placówkach resocjalizacyjnych, dążenie do uspołecznienia oddziaływań resocjalizacyjnych i wykorzystywanie potencjału środowiska społeczno-

kulturowego, łączenie wysiłków instytucji działających na rzecz systemu resocjalizacji (sprawiedliwości, oświaty, pomocy społecznej i innych) oraz udział w procesie resocjalizacji organizacji pozarządowych, uproszczenie systemu organizacji i wsparcia osób włączanych do społeczeństwa, integracja sił i środków desygnowanych na rzecz szeroko rozumianego procesu resocjalizacji to działania, które są niezbędne dla przewyciężenia pesymistycznych prognoz efektywności w resocjalizacji i natchnienia nadzieją większej skuteczności tych wszystkich, od których ten proces zależy.

Bibliografia

- Bartkowicz Z., *Skuteczna resocjalizacja w perspektywie aksjologicznej i pomiarowej*, [w:] Z. Bartkowicz, A. Węgliński, *Skuteczna resocjalizacji. Doświadczenia i propozycje*, Lublin 2008.
- Fidelus A., *Determinanty readaptacji społecznej skazanych*, Warszawa 2012.
- Gasparski W., *Decyzje i etyka. Normy uczciwości*, „Decydent & Decision Maker”, 2008, nr 74, http://www.decydent.pl/archiwum/wydanie_17/decyzje-i-etyka_102.html.
- Dobijański M., *Szkoła, która się uczy. Organizacja i zarządzanie w oświacie*, Siedlce 2015.
- Kosieradzka A., *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2012.
- Kozaczuk F., *Determinanty skutecznej resocjalizacji w opinii skazanych i wychowawców*, [w:] F. Kozaczuk, *Prawne i socjokulturowe uwarunkowania profilaktyki społecznej i resocjalizacji*, Rzeszów 2009.
- Kowalski T., *Problem kryteriów efektywności organizacyjnej szkoły*, „Nowa Szkoła” 1989, nr 1/89.
- Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, [w:] T. Dudycz, Z. Wilimowska (red.), *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*, Wrocław 2008.
- Opora R., *Kierunki współczesnych badań nad efektywnością oddziaływań resocjalizacyjnych*, „Probacja” 2012, nr 3/12.
- Opora R., *Efektywność oddziaływań resocjalizacyjnych*, Warszawa 2015.
- Pospiszyl K., *Resocjalizacja: teoretyczne podstawy oraz przykłady programów oddziaływań*, Warszawa 1998.
- Pospiszyl K., *Plusy i minusy współczesnych oddziaływań resocjalizacyjnych*, [w:] A. Rejzner (red.), *Postępy resocjalizacji i profilaktyki społecznej*, Warszawa 2007.
- Pritchard R.D., *Measuring and Improving Organizational Productivity: A Practical Guide*, New York 1990.

- Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, [w:] „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 230/15.
- Siemionow J., *Niedostosowanie społeczne nieletnich: działania, zmiana, efektywność*, Warszawa 2011.
- Siemionow J., *Analiza podejmowanych działań i uzyskiwanych rezultatów w procesie resocjalizacji nieletnich*, „Resocjalizacja Polska” 2014, nr 8/14.
- Siemionow J., *Standaryzacja Młodzieżowych Ośrodków Wychowawczych. Moda czy konieczność?*, „Probacja” 2016, nr 1/16.
- Szałański J., *Kryteria i mierniki efektywności resocjalizacji*, [w:] F. Kozaczuk (red.), *Efektywność oddziaływań resocjalizacyjnych*, Rzeszów 2008.
- Szymanowska A., *Więzenie i co dalej*, Warszawa 2007.
- Sztuka M., *Efektywność oddziaływań w zorientowanym korekcyjnie modelu instytucji penitencjarnej. Doświadczenia amerykańskie*, „Czasopismo prawa karnego i nauk penalnych” 2007, z. 1/07.
- Wolan T., *Kadra resocjalizacyjno-wychowawcza w procesie edukacyjnej zmiany*, Katowice 2013.