



Vstupní evaluační zpráva

Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími
v nízkoprahových soc. službách

Projekt: reg. č. CZ.03.02.02/00/22_027/0001197

Příjemce: Česká asociace streetwork, z.s.

Evaluátorka: Mgr. Petra Kutálková, PhD.

červen 2024

Vstupní evaluační zpráva vznikla v rámci projektu Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových soc. službách, reg. č. CZ.03.02.02/00/22_027/0001197, který je financován Evropskou unií.

Toto dílo **Vstupní evaluační zpráva Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových soc. službách** je licencováno pod licencí [Creative Commons CC BY-SA 4.0. Licenční podmínky navštivte na adrese CC BY-SA 4.0 Právní ujednání](#) | [Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní | Creative Commons.](#)“

Obsah

Obsah	2
Manažerské shrnutí vstupní evaluační zprávy	3
1. Úvod a kontext	4
2. Stručný popis projektu	5
2.1. Jaký problém projekt řeší?	5
2.2. Jaké jsou hlavní cíle projektu ?	6
2.3. Cílové skupiny projektu	6
2.4. Evaluace v kontextu projektu	6
2.5. Stručný popis relevantních KA	7
KA 1 Evaluace práce s klienty a podpora multidisciplinárního přístupu	7
KA 2 Podpora získávání kompetencí	7
KA 3 Stáže	8
KA 5 Zadavatel a management	8
3. Design evaluace	9
3.1. Cíle evaluace	9
3.2. Klasifikace zvoleného přístupu dle typů evaluace	9
3.3. Evaluační otázky	10
3.4. Evaluační matice	11
4. Metodologie evaluace	12
4.1. Outcome mapping a jeho klíčové koncepty	12
4.2. Logika evaluace a monitoringu projektu optikou OM a nastavení cíle a způsobů dosahování změn	13
4.2.1. Zaměření evaluace a monitoringu v projektu a obecný postup	13
4.2.2. Plánování monitoringu a evaluace v týmu ČAS	15
4.3. Metody a nástroje sběru dat	16
4.4. Periodicita sběru dat	17
5. Rámcový harmonogram evaluace	19
6. Nástroje sběru dat	21
Použité zdroje	22
Přílohy	23

Manažerské shrnutí vstupní evaluační zprávy

Projekt "Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových sociálních službách", realizovaný Českou asociací streetwork, z.s., si klade za cíl zlepšit kvalitu a efektivitu terénních a nízkoprahových služeb pro děti a mládež. Klíčovým prvkem projektu je rozvoj multidisciplinární spolupráce a zvyšování odborných kompetencí pracovníků a pracovníc těchto služeb. Konzultanti a konzultantky projektu s rozsáhlou praxí v přímé práci a managementu podporují organizace v identifikaci a aplikaci nejlepších metod práce s klientelou a v rozvoji multidisciplinární spolupráce. Kromě toho projekt zahrnuje odborné stáže a specializované vzdělávací kurzy zaměřené na aktuální výzvy, jako jsou duševní zdraví mladých, genderová identita, nebo práce s různými minoritními skupinami.

Evaluace projektu, využívající metodiku Outcome Mapping, sleduje změny v organizacích a jejich dopad na klientelu. Klíčovými cíli evaluace je popsat dosažené změny v kompetencích pracovníků*pracovnic a jejich dopad na kvalitu poskytovaných služeb, stejně jako zlepšení vnímání a spolupráce nízkoprahových služeb s externími stakeholdery. Evaluační otázky se zaměřují na identifikaci nejúčinnějších strategií konzultantů a popis změn v chování a vztazích zapojených aktérů. K zajištění komplexního a průběžného sběru dat bude evaluace využívat kvalitativní metody, včetně rozhovorů, workshopů a sebehodnocení. Výsledky evaluace budou sloužit nejen ke zhodnocení efektivity projektu, ale i k vytvoření metodické podpory pro další organizace v oboru.

1. Úvod a kontext

Česká asociace streetwork (dále ČAS) dlouhodobě podporuje zvyšování kvality a aktuálnosti terénních a nízkoprahových služeb. Se znalostí slabých stránek a bolavých míst organizací, které tyto služby poskytují, připravila inovativní projekt, jehož cílem je měnit zastaralý úzus těchto služeb.

Jádro projektu tvoří rozvoj organizací prostřednictvím zážitku z funkční spolupráce, který podle ČAS dokáže rozvíjet kompetence pracovníků TP a NZDM, změnit fungování organizace jako takové, stejně jako zažité mentální modely nastavení aktérů, kteří působí v oblasti podpory dětí a mládeže ke spolupráci a vzájemné důvěře.

V rámci projektu intenzivně ve dvanácti službách působí konzultanti a konzultantky, kteří mají za sebou seniorní zkušenost jak z přímé práce s cílovou skupinou, tak i z manažerských pozic. V organizacích hledají nejvhodnější modely podpory multidisciplinarity a profesionality, které zajistí rozvoj jednotlivců, organizace i sítě fungující multidisciplinární spolupráce. Práce konzultantů a konzultantů je doprovázena možností stážovat ve fungujících organizacích a čerpat odborné vzdělávání dle potřeby.

Pro další šíření identifikovaných dobrých praxí, které podporují multidisciplinární a odborně aktuální metody práce, vznikne metodika, ve které budou fungující postupy shrnuty.

Hlavním smyslem evaluace je v tomto projektu zachytit, k jakým změnám došlo v organizacích, respektive jaké dopady tyto změny měly ve vztahu ke klientele a ve vztahu k fungování a pozici organizace v multidisciplinárním poli. Zajímá nás také, které strategie uplatněné týmem konzultantů mají nejsilnější vliv na změnu. Evaluace tak přispěje k pochopení mechanismů a metod, které vedou k aktualizaci a rozvoji NZDM a TP. Abychom získali tato data, zvolili jsme jako hlavní evalační metodu Outcome mapping.

2. Stručný popis projektu

ČAS je střešní organizace nízkoprahových sociálních služeb, která sdružuje a zaštiťuje programy, které pracují metodou kontaktní práce. Jako střešní organizace působí v tématu od roku 1997 a systematicky se věnuje zvyšování kvality a aktuálnosti metod kontaktní práce na obodném poli i ve vztahu ke konkrétním službám, které sdružuje.

2.1. Jaký problém projekt řeší?

Projekt vznikl z potřeby posílit ve službách kompetence a metody multidisciplinární práce, která je v práci NZDM spíše opomíjena. Služby NZDM se stále vztahují spíše k přímé práci s klienty*kami, která staví zejména na principu anonymity a vztahu, práce tady a teď. Opomíjena je pak práce s klientelou napříč stávajícím systémem a důraz na multidisciplinární rovinu spolupráce.

Podle ČAS je současný stav způsobem zejména častou absencí pozice seniorních pracovníků či pracovníc, kteří by metodicky vedli tým, dále chybějícími kompetencemi v oblasti case managementu a nedostatkem znalostí a dovedností práce s aktuálními výzvami typu duševní zdraví mladých, PPP, queer témata a genderová identita. V některých lokalitách je pak pozice a vnímání odbornosti služeb NZDM dalšími klíčovými aktéry velmi slabé, jsou nahlíženi nikoliv jako odborníci a odbornice pro komplexní práci s mládeží, ale jako ti, kdo řeší "volný čas" a doučování.

ČAS ve vstupní analýze také poukazuje na to, že některé služby pak fungují spíše samy o sobě, bez hlubších a především fungujících vazeb na další síť navazujících služeb, službám chybí širší ukotvení a strategie pro práci v lokalitě a silná místní partnerství, jež by umožňovaly změny v lokalitě.

Tato situace má dle žadatele projektu zásadní dopady do možností řešit potřeby cílové skupiny jako celku. Důsledkem absence či slabého zastoupení výše zmiňovaných kompetencí může být např. skutečnost, že služby zachytí pouze část dětí a mladých z cílové skupiny. U části cílové skupiny potřeby rozeznat nedovedou či na ně nedovedou reagovat, s ohledem na to, že služba není čitelná dalším aktérům v systému (škola, neformální vzdělávání, lékaři a lékařky atp), nedochází k referování dětí, jež by z využití těchto služeb mohly benefitovat.

S výše zmiňovanými problémy souvisí fakt, že špatně ukotvená služba v systému nemůže přinášet dobré výsledky v přímé ani nepřímé práci, ani žádnou odbornou prestiž. Takový stav spolu s neuspokojivými platovými podmínkami, náročností práce a pro skloubení pracovního a soukromého života náročnou pracovní dobou (do večerních

hodin), vede k vysoké fluktuaci a dalšími propadu odborného know how dané organizace.

2.2. Jaké jsou hlavní cíle projektu ?

Stanovení hlavních cílů projektu přímo vychází z analýzy situace poskytování nízkoprahových služeb pro děti a mládež, resp. jejich slabin a potřeb.

Prvním cílem projektu je získání a podpora kompetencí a dovedností pracovníků a pracovníků nízkoprahových služeb pro děti a mládež ke komplexnímu řešení situace cílové skupiny a všech jejích potřeb relevantních pro cíle sociální služby, a to prostřednictvím *multidisciplinárního přístupu*.

Druhým cílem je zvýšení důvěry a pochopení činností nízkoprahových služeb pro děti a mládež ze strany stakeholderů, a to především z resortů a odborností mimo sociální služby, (školy, zdravotnická zařízení - pediatri, pedopsychiatri, psychologové, psychiatrické nemocnice, samospráva - školské odbory krajských a obecních úřadů).

Širší ambicí projektu je otestovat využití inovativních metod vedoucích ke změnám v NZDM, TP a jejich postavení a na základě těchto zkušeností sestavit metodickou podporu pro další zařízení.

2.3. Cílové skupiny projektu

Projekt svým zaměřením cílí na rozšíření kompetencí konkrétních pracovníků a pracovníků v konkrétních NZDM a TP a posílení postavení těchto organizací (poskytovatelů služeb) jako celku.

Do projektu je zapojeno 13 poskytovatelů s minimálním počtem 14 registrovaných služeb s minimálně 40 pracovníci/ky v sociálních službách (20 soc.pracovníků/ků – další CS projektu). Z toho je 12 unikátních služeb zapojeno do intenzivního procesu konzultací a evaluace.

Mezi další cílové skupiny pak patří děti a mládež, se kterými se při své práci pracovníci nízkoprahových služeb setkávají, sociální pracovníci a pracovníci, kteří působí v nízkoprahových službách obecně a zřizovatelé, resp. poskytovatelé takových služeb.

2.4. Evaluace v kontextu projektu

Evaluace se zaměřuje především na změny, kterých bylo dosaženo v zejména v konkrétních zařízeních/službách prostřednictvím podpory konzultanta či konzultantky

(KA1), díky dalšímu získávání kompetencí v vzdělávacích kurzech (KA2), a díky stážím (KA3).

Evaluace také plánuje popsat změny, ke kterým došlo v postavení NZDM a TP ve vnímání u vybraných klíčových stakeholderů ve vybraných lokalitách (KA- 5).

2.5. Stručný popis relevantních KA

KA 1 Evaluace práce s klienty a podpora multidisciplinárního přístupu

KA 1 navazuje na projekt Společně a odborně (ESF, 2020-2022) a zaměřuje se na aplikaci metodiky evaluace práce s klienty (CS NZDM a TP pro děti a mládež) ve 12 vybraných sociálních službách v ČR. Aktivita se soustředí na pracovníky*ice služeb, jejich práci s cílovou skupinou, stanovení cílů a vyhodnocování individuální práce s klientelou. Cílem je zlepšit identifikaci potřeb klientů a zapojit další subjekty z jejich přirozeného prostředí k včasnému řešení problémů a k prevenci sociálního vyloučení. Aktivitu bude podporovat expert*ka-konzultant*ka, který bude ve službě poskytovat zpětnou vazbu a pomáhat mapovat a navazovat multidisciplinární spolupráci. Po dokončení aktivity bude služba pracovat s multidisciplinárním modelem a citlivě reagovat na témata přinášena klientelou.

KA 2 Podpora získávání kompetencí

KA2 má za cíl předání dovedností pracovníkům*icím sociálních služeb, aby zlepšili práci s dětmi a mládeží a získali kompetence pro efektivnější zapojení meziřesortních partnerů při řešení sociálních situací. Aktivita se dělí na dvě části:

- Část A zahrnuje vzdělávání formou akreditovaných kurzů a seminářů na témata jako duševní zdraví dětí, psychosexuální vývoj, gender problematika, práce s uprchlíky a migranty, vyhodnocování rizik, práce s krizí, podpora dětí s náročným chováním a závislosti. Další témata se budou přizpůsobovat aktuální situaci.
- Část B se zaměřuje na vzdělávání v organizaci a vedení multidisciplinárních setkání ve prospěch dítěte. Pracovníci*ice získají dovednosti pro svolávání, organizaci, facilitaci a vyhodnocování těchto setkání.

Primárně se zúčastní pracovníci*ice 12 zapojených poskytovatelů z KA č. 1, ale budou zapojeni i pracovníci z dalších nízkoprahových služeb.

KA 3 Stáže

Odborné stáže jsou efektivní metodou šíření dobré praxe a učení se novým metodám. Z našich předchozích projektů (2018-2020, 2020-2022) vyplývá velký zájem o stáže nejen v zavedených službách, ale i v návazných službách, jako jsou náhradní rodinná péče, terapeutické a adiktologické služby, výchovné ústavy, OSPOD, psychiatrické nemocnice a služby pro poruchy příjmu potravy.

Znalost fungování těchto návazných služeb umožňuje pracovníkům*icím efektivněji odkazovat klientelu a motivovat ji ke změně. Stáže podporují ukončení izolovanosti nízkoprahových služeb a jejich propojení do širší sítě služeb, což je cílem projektu. V plánu je realizace 70 dnů stáží, s různou délkou trvání podle domluvy s hostitelskými organizacemi. Cílem je, aby se pracovníci vystřídali na různých pracovištích a získali tak celkový přehled o fungování služeb.

KA 5 Zadavatel a management

Tato klíčová aktivita zapojí zadavatele služeb (kraje, samosprávu) a management zapojených sociálních služeb, což je klíčové pro změnu přístupu ke klientele a zavedení multidisciplinárního přístupu. Tento přístup vyžaduje kvalitní prezentaci služeb před důležitými aktéry, aby porozuměli nabízeným činnostem a jejich přínosu pro klientelu.

Cílem aktivity je, aby zadavatelé a management služby vnímali změny a cíle činností stejně jako pracovníci osvojující si multidisciplinární přístup v rámci KA č. 1. Pro změnu mindsetu sociálních služeb je nutné zapojit zadavatele, jako jsou kraje, jejich sociální obory a radní. Tito stakeholdery by měli vyžadovat multidisciplinární přístup a podporovat spolupráci na úrovni veřejné správy.

Předpokládáme zapojení 5-7 krajů podle umístění poskytovatelů v projektu. Aktivitu budou realizovat odborná garantka a experti*ky-konzultanti*ky, kteří se v každé zapojené službě sejdou s managementem minimálně 4x ročně, aby diskutovali změny probíhající během projektu a zajistili jejich soulad s celkovým směřováním organizace.

3. Design evaluace

Jako rámec pro evaluaci byla zvolena metoda *Outcome mapping* (dále OM), která poskytuje dostatek flexibility pro evaluaci inovačních projektů, o který se jedná i v našem případě. OM díky svému zaměření a s využitím robustní metodologie pomáhá porozumět mechanismům, které v průběhu projektu způsobují změnu (Better Evaluation, 2024). OM je zvláště vhodná pro evaluaci programů, kde jsou změny chování, vztahů a organizačních kapacit klíčovými indikátory úspěchu.

S ohledem na to, že projekt přistupuje k implementaci inovativním způsobem, jevila se OM jako optimální nástroj. Navíc, výstupem projektu bude metodika pro další podobné změnové projekty, pro níž může OM poskytnout dobrý základ a zdroje.

3.1. Cíle evaluace

Cílem evaluace je:

- A) popsat, k jakým změnám při řešení situace cílové skupiny došlo u pracovníků a pracovníků NZDM a TP pro děti a mládež v souvislosti s kompetencemi získanými díky projektu¹;
- B) popsat, k jakým změnám došlo v oblasti vnějších vztahů k NZDM a TP v důsledku projektu u důležitých stakeholderů;²
- C) popsat a hlouběji pochopit, které strategie a organizační postupy aplikované interním týmem konzultantů a konzultantek měly z pohledu toto týmu největší dopad na změnu u cílové skupiny.

3.2. Klasifikace zvoleného přístupu dle typů evaluace

OM je specifickou formou evaluace, která se využívá k plánování, monitorování a hodnocení změn chování aktérů, jež může ovlivnit intervence a které vedou k trvalé sociální změně (Earl, Carden a Smutylo, 2001a). Podrobnější exkurz do zvolené metody je nastíněn dále.

Zaměřuje se tedy svým způsobem jak na proces, tak i na dopad, který je chápaný jako změna v chování aktérů.

¹ Změnami máme v souladu s metodologií Outcome mapping na mysli pozitivní, negativní, zamýšlené i nezamýšlené změny v chování, ve vztazích, v činnosti nebo aktivitách jednotlivce, které jsou výsledkem projektu.

² Změna zde může být v rovině chování, vztahů, či aktivit, ale i politik či praxe instituce.

Ve zpracovávaném případě se jedná se neexperimentální kvalitativní design.

3.3. Evaluační otázky

E0 1

K jakým změnám při řešení situace cílové skupiny došlo u pracovníků a pracovníků NZDM a TP v souvislosti s kompetencemi získanými díky projektu?

Podotázky:

E01a) K jakým změnám v souvislosti s projektem došlo a jaké byly jejich dopady do praxe?

E01b) Jaké konkrétní kompetence pracovníci*ice NZDM a TP získali během projektu?

E01c) Které faktory přispěly ke změnám při řešení situace cílové skupiny a které jim bránily?

E02

K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů?

Podotázky:

E02a) K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů z pohledu stakeholderů samých?

E02B) K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů z pohledu zaměstnanců a zaměstnankyň NZDM a TP?

E02c) K jakým změnám ve spolupráci a v oblasti postojů k NZDM a TP a pochopení jejich práce došlo v důsledku projektu u důležitých stakeholderů z pohledu ČAS?

E03

Které strategie a organizační postupy aplikované interním týmem konzultatů a konzultantek měly z pohledu konzultantského týmu největší dopad na změnu?

Podotázky:

E03 a) Jaké strategie byly konzultanty a konzultantkami nejčastěji využívány a které využity nebyly a proč?

E03 b) Jaké strategie měly z pohledu konzultantů a konzultantek největší podíl na změně ve službách?

E03 c) Které z organizačních postupů měly z pohledu konzultantů a konzultantek klíčový dopad na výsledek projektu?

E03 d) Jaké byly hlavní překážky při implementaci strategií a postupů?

3.4. Evaluační matice

Viz příloha č. 9 Evaluační matice

4. Metodologie evaluace

K zodpovězení evaluačních otázek využijeme, jak již bylo výše zmíněno, metodu Outcome mapping.

4.1. Outcome mapping a jeho klíčové koncepty

Outcome Mapping (OM) je participativní přístup k monitorování a hodnocení projektů, který se zaměřuje na *změny chování* aktérů, jež může intervence ovlivnit a které vedou k trvalé sociální změně.

Využití této metody je doporučováno obzvláště v komplexních prostředích, kde nejsou přímé výsledky snadno měřitelné tradičními kvantitativními metodami a kde je důležité pochopit mechanismy, skrze které dochází ke změně. Informace prezentované zde vycházejí z původního díla autorů a autorek Earl, Carden a Smutylo (2001a) *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*.

OM se opírá o několik klíčových konceptů. Ty pomáhají definovat unikátní zaměření OM na procesy změn a interakce mezi programem a jeho zúčastněnými stranami. Klíčové koncepty, se kterými budeme také pracovat v této evaluaci, jsou tyto:

- **Výsledek (Outcome)** Metoda se zaměřuje na jeden konkrétní typ výsledku, který je vymezený jako změny v chování, vztazích, činnostech nebo jednání lidí, skupin a organizací, s nimiž program přímo pracuje.
- **Hraniční partneři (Boundary Partners)** - jednotlivci, skupiny nebo organizace, s nimiž program interaguje přímo a u kterých může ovlivnit změnu. OM se soustředí na identifikaci těchto klíčových aktérů a na sledování změn v jejich chování, vztazích, aktivitách a akcích.
- **Plánované výsledky (Outcome Challenges)** - popisy změn v chování, ke kterým by mělo dojít u hraničních partnerů. Tyto výzvy jsou základem pro plánování programu a jeho evaluační aktivity.
- **Ukazatelé změny (Progress Markers)** konkrétní, měřitelné indikátory, které pomáhají organizacím sledovat, zda a jak se hraniční partneři pohybují směrem k plánovaným výsledkům. Tyto ukazatele jsou rozděleny do tří kategorií: očekávané, mimořádné a překvapivé změny.
- **Strategické mapy (Strategy Maps)** jsou nástroje, které pomáhají organizacím plánovat a dokumentovat, jaké strategie a aktivity budou použity k dosažení

změn u hraničních partnerů, umožňují sledování vztahů mezi aktivitami programu a očekávanými outcomes.

- **Organizační postupy (Organizational Practices)** OM zdůrazňuje důležitost vnitřních procesů a praxí organizace, které podporují učení a adaptaci. Toto zahrnuje rutiny pro sběr dat, reflexi, učení se z feedbacku a přizpůsobování strategií programu na základě zjištění.

OM se dívá na logiku intervence skrze tři různé sféry vlivu, který má na výsledek projekt. Pod přímou kontrolou projektu se nachází realizační tým projektu. Tomu je připisován skrze jeho aktivity přímý vliv na hraniční partnery. Jejich prostřednictvím pak projekt působí na příjemce, což jsou skupiny a jednotlivci, na jejichž situaci/chování chce mít projekt dopad.

4.2. Logika evaluace a monitoringu projektu optikou OM a nastavení cíle a způsobů dosahování změn

Evaluace projektu přímo vychází z metodologie OM, ze které čerpá základní koncepty a pro svoji potřebu vybírá a modifikuje konkrétní nástroje monitoringu.

Základní logiku vztahů mezi realizačním týmem projektu a cílovými skupinami zobrazuje schéma č. 1. , návaznost jednotlivých elementů OM pro plánování a monitoring pak zobrazuje schéma č. 2.

S ohledem na to, že pro OM je klíčová vstupní fáze projektu a plánování, realizační tým spolu s evaluátorkou pracoval na vstupních dokumentech od prvních dní projektu. Níže spolu s opěrnými body OM prezentujeme nastavené konkrétní plány, které zasazujeme do opěrných rámců metody.

4.2.1. Zaměření evaluace a monitoringu v projektu a obecný postup

Ze schématu je patrné, že realizační tým (zeleně; skládá se především z konzultantek a konzultantů a vedení projektu, zahrnuje však též evaluátorku) vybral s cílem realizovat změny jeden typ *hraničního partnera*, kterým jsou služby NZDM a TP (modře). Tyto služby prostřednictvím svých pracovníků a pracovníc, resp. týmů působí změny v tzv. sféře zájmu. Zde byly identifikovány hlavní skupiny příjemců změn (klienti a klientky) jako jednotlivci, klientské skupiny, orgány veřejné správy (zejm. OSPOD), vzdělávací instituce a další.

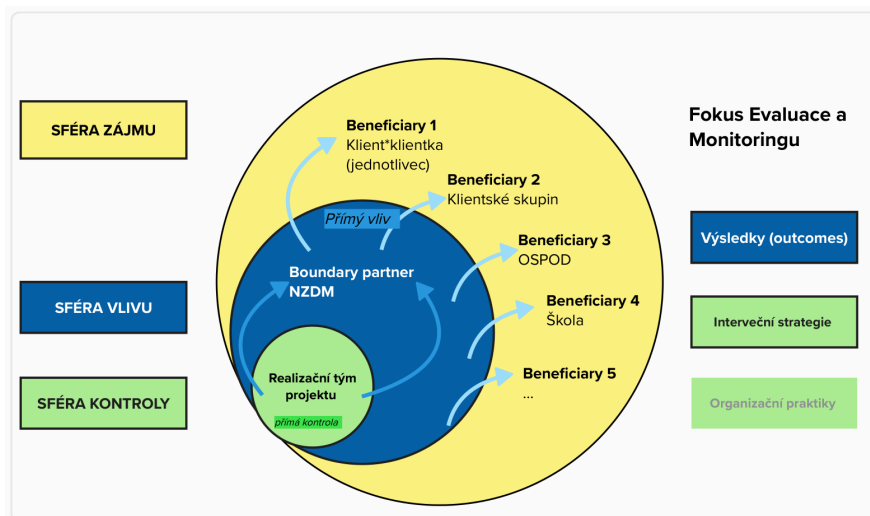


Schéma č. 1: Zaměření evaluace a monitoringu na příkladu projektu (schéma adaptováno z Deprez a Ambrose, 2014).

Další proces nastavování resp. zpřesňování cílů a podoby změn probíhal s využitím schématu, se kterým pracuje OM. Při plánování tak jsou prvně formulovány vize a poslání projektu, následně pak plánované výsledky doprovázené návrhy ukazatelů změn. Posléze je formulována strategie naplňování a pojmenovány klíčové organizační postupy.

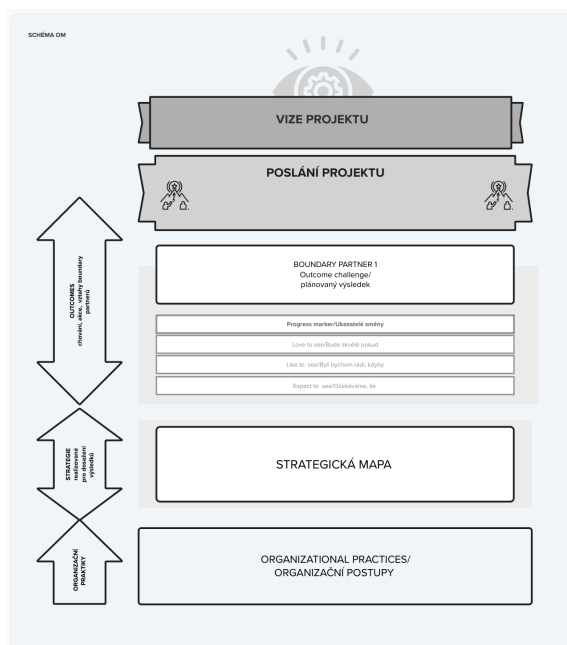


Schéma č. 2. Základní elementy OM (adaptováno dle Hearn, 2015).

4.2.2. Plánování monitoringu a evaluace v týmu ČAS

V prvních měsících projektu si tým konzultantek a konzultantů na společném workshopu s evaluátorkou zpřesnil **vize a poslání projektu** a pro návazného partnera NZDM a TP formuloval též **plánovaný výsledek projektu** (příloha č. 1) (pro strukturaci výstupů byl využit plánovacího listu 1: Rámec programu dle Earl, Carden a Smutylo, 2001b, s.31). Formulace plánovaného výsledku projektu pak byly zpřesněny a validovány po vstupním evaluačním workshopu s konkrétními službami, které se projektu účastní.

Na základě evaluačního workshopu pak byly sestaveny **obecné ukazatele změny pro hraničního partnera** (příloha č. 2)

Ukazatele změny se v souladu s metodikou dělí na ty, u kterých očekáváme, že se stanou (expect to see), na ty, u kterých bychom byli rádi, pokud by se staly (like to see) (zpravidla vyžadují aktivnější zapojení a změny u hraničních partnerů), a ty v jejichž naplnění považujeme za "úžasné" (love to see) (jedná se o hlubokou transformaci, může se jednat i o ukazatele, které svou povahou přesahují plánovaný výsledek). Pro zachycení ukazatelů změn jsme využili Plánovací list č. 2: Ukazatele změny z původní publikace (Earl, Carden a Smutylo, 2001b, s.36³).

Současně s přípravou těchto materiálů realizační tým na společném workshopu připravil podklady pro **strategickou mapu** (příloha č. 3), jež obsahuje popis strategií, které tým plánuje využít k dosažení očekávané změny. Strategie pak byly rozřazeny evaluátorkou pod jednotlivé části matice, což bylo následně týmem validováno. Pro přípravu strategické mapy jsme se inspirovali Maticí 1: Strategická mapa (Earl, Carden a Smutylo, 2001b, s.38).

Zároveň tým stručně diskutoval **organizační postupy** (příloha č. 4), jimiž plánuje působit změnu u hraničního partnera. Tyto evaluátorka rozčlenila do kategorií organizačních postupů s využitím Plánovacího listu 4: Organizační postupy (Earl, Carden a Smutylo, 2001b, s.45).

S ohledem na cíle evaluace a snahu o maximální participaci hraničního partnera reprezentovaného službami NZDM a TP byl spolu s každou službou **vytvořen plánovaný výsledek spolupráce a individuální popis ukazatelů změn**, který vychází z vize, poslání a plánovaného výsledku projektu. Pro zaznamenání těchto poznatků a plánů, byl vytvořen Monitorovací list spolupráce (ML 1 a 2.) (přílohy č. 5 a 6). Jejich podoba vychází z původní šablony deníku výsledků (Earl, Carden a Smutylo, 2001b, s.54), tým

³ "love to see" jsme přeložili odlišně.

konzultantek a konzultantů si ji však vizuálně upravil do podoby, jež umožní jeho přímé využívání pro podporu změn v organizaci.

Tyto získané a dle logiky OM strukturované vstupní poznatky slouží jako základní báze pro další monitorování a analýzu.

4.3. Metody a nástroje sběru dat

S ohledem na zvolenou OM jako teoretický i praktický rámec evaluace volíme kvalitativní nástroje pro sběr dat - zejména pak reflexivní zaznamenávání observovaných změn (autoevaluace), individuální a skupinové rozhovory, případně pak pozorování.

Pro podporu sběru dat, který OM chápe jako průběžný monitoring, má OM vytvořené monitorovací listy, z jejichž podoby v rámci této evaluace vycházíme.

Monitoring budeme realizovat na několika rovinách a to různými nástroji sběru dat:

- **vstupním a výstupním mapování služby zaměřené na míru uplatňování multidisciplinárního přístupu, casemanagementu a advokacie**⁴ (12 x škála doprovázená komentářem konzultanta*konzultantky na vstupu do procesu a na výstup z procesu konzultací)
- **sebehodnocení dle stanovených kritérií ze strany služeb** (data budou pocházet od týmu zapojeného do projektu, celkem 12 týmů)
- **zúčastněným pozorováním** a jeho následným záznamem dle stanovených kritérií ze strany konzultantů a konzultantek (data budou pocházet od konzultantek a konzultantů, celkem 4 osoby, které budou pozorovat ve 12 službách)
- **polostrukturované rozhovory/skupinové diskuse** evaluátorky s konzultanty, konzultantkami a odborným garantem (data budou pocházet od konzultantek a garanta, celkem 4 osoby)
- **skupinovou diskusí/workshopem** se službami (data budou pocházet od personálu ze zapojeného týmu služeb, celkem přibližně 24 osob)

Doplňkově bude **prováděno studium a analýza sekundárních dat**, které mají souvislost s projektem. Studiu budou podrobeny zejména nově vzniklé metodiky a interní akty řízení (pokud k jejich vzniku dojde v souvislosti s projektem), případně další dokumenty např. mediální zprávy o aktivitách, které byly realizované v souvislosti s projektem, obsah webových stránek či tištěných materiálů souvisejících s výsledky projektu a podobně.

⁴ škálu sestavil a pro účely projektu testuje tým konzultantů*konzultantek

Evaluátorka má rovněž přístup k zápisům z interních jednání i z jednání s externími aktéry, jejichž průběžné studium pomůže k pochopení fungování realizačního týmu a výstupů projektu.

Doplňkově plánujeme polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry v lokalitách, kde projekt působí .

4.4. Periodicita sběru dat

Jak	Kdo je "zdrojem" dat	Periodicita	Nástroj
Vstupní a výstupní škála (E01)	služba/pracovníci*pracovnice	1x vstupní, 1x výstupní	Škála uplatňování multidisciplinárního přístupu, casemanagementu a advokacie
Sebehodnocení dle stanovených kritérií ze strany služeb (E01)	služba/pracovníci*pracovnice	minimálně 1x za 3 měsíce	Monitorovací list 1 - PLÁN SPOLUPRÁCE a Monitorovací list 2: DENÍK VÝSLEDKŮ
Zúčastněné pozorování (E01,3)	konzultant*konzultantka	Průběžně, v dny, kdy probíhá spolupráce	terénní deník dle individuálních potřeb, pracovní zápisy z konzultace
Polostrukturovaný rozhovor/skupinová diskuse (E01,3)	konzultant*konzultantka	minimálně 1x za 2 - 3 měsíce	Rámcové opora pro vedení diskuse na monitorovacím setkání s konzultačním týmem
Skupinovou diskusí/workshopem (E01,3)	služba/pracovníci*pracovnice	3x za projekt (vstupní wsh, průběžný a závěrečný)	Obsah vstupního workshopu je k nahlédnutí zde. Obsah průběžného workshopu bude pokrývat zejména reflexi dosahování změn a strategií

			využívaných v organizaci, závěrečný workshop podobně vč. závěrečného hodnocení.
Analýza sekundárních dat (EO1)	organizace	průběžně, když bude relevantní	
Polostrukturované rozhovory s aktéry (EO 2)	aktéři /stakehodeři v lokalitě	1x (cca 18 měsíc projektu)	polostrukturovaný rozhovor se stakeholderem

5. Rámcový harmonogram evaluace

MĚSÍC PROJEKTU	Aktivita (rámcově)
1.	<ul style="list-style-type: none"> - vstupní prezentace k metodologii evaluace pro RT - záměrné plánování dle OM: (re)formulace vstupních tezí (vize, poslání, návazní partneři, ukazatele změny, strategická mapa a organizační postupy) - adaptace záznamových archů a sběru dat - vstupní workshop s organizacemi - vstupní konzultace s MPSV
2.	
3.	<ul style="list-style-type: none"> - zavedení procesu monitoringu do spolupracujících služeb NZDM a TP, formulace individuálních cílů spolupráce v NZDM - finalizace projektových Plánovacích listů
4.	
5.	<ul style="list-style-type: none"> - vyplnění vstupních škál v organizacích - vyplnění ML 1 a 2 v organizacích (k 30.5.2024) - skupinový polostrukturovaný rozhovor evaluátorky s konzultantským týmem - příprava EP, odevzdání EP (06/24)
6.	
7.	<ul style="list-style-type: none"> - nejpozději první sebehodnocení ve službách (vyplněný formulář Monitorovací list spolupráce, který bude diskutován s konzultantkou nebo s konzultantem)
8.	<ul style="list-style-type: none"> - skupinový polostrukturovaný rozhovor evaluátorky s konzultantským týmem sebehodnocení doprovázené diskusí s konzultantkou ve službě
9.	
10.	
11.	<ul style="list-style-type: none"> - vyplnění ML 1 a 2- změny v plánech v organizacích (k 30.11. 2024) sebehodnocení doprovázené diskusí s konzultantkou ve službě
12.	<ul style="list-style-type: none"> - individuální polostrukturované rozhovory evaluátorky s členkami a členy konzultantského týmu, případně skupinový rozhovor
13.	
14.	<ul style="list-style-type: none"> - skupinový polostrukturovaný rozhovor evaluátorky s konzultantským týmem - sebehodnocení doprovázené diskusí s konzultantkou ve službě, ML 2 - průběžný evaluační workshop (únor 2025)

15.	
16.	- skupinový polostrukturovaný rozhovor evaluátorky s konzultantským týmem
17.	sebehodnocení doprovázené diskusí s konzultantkou ve službě - vyplnění ML 1 a 2 - změny v plánech v organizacích (30.5. 2025)
18.	- individuální polostrukturované rozhovory evaluátorky s členkami a členy konzultantského týmu - 18-21 individuální polostrukturované rozhovory s aktéry, zpracování dat pro evaluaci.
19.	
20.	- skupinový polostrukturovaný rozhovor evaluátorky s konzultantským týmem - sebehodnocení doprovázené diskusí s konzultantkou ve službě
21.	- závěrečný evaluační workshop (září 2025) - skupinový polostrukturovaný rozhovor evaluátorky s konzultantským týmem
22.	- vyplnění výstupních škál v organizacích
23.	závěrečné hodnocení ve službě s konzultantkou Odevzdání ZEZ (23. měsíc projektu)
24.	

6. Nástroje sběru dat

Finální podoba např. scénář polostrukturovaného rozhovoru, focus group, škála

Pro práci ve službě

- vyplní organizace, následně reflektuje s konzultantem*tantkou
 - vstupní škála, výstupní škála
 - Monitorovací list 2 - DENÍK VÝSLEDKŮ
 - Monitorovací list 1 - PLÁN SPOLUPRÁCE

Práce konzultanta*ky

- pravidelné skupinové či individuální rozhovory s evaluátorkou vedené dle rámcové opory (příloha č. 7), vychází z nástrojů pro plánování resp. hodnocení průběhu práce dle původní metodiky Outcome mapping a zaměřuje se na monitoring výsledků, strategií a organizačních postupů.

Workshop - vstupní, průběžný, výstupní

- Obsah vstupního workshopu je k nahlédnutí zde.
- Obsah průběžného workshopu bude pokrývat zejména reflexi dosahování změn a strategií využívaných v organizaci, podobně pak závěrečný workshop vč. závěrečného hodnocení.

Rozhovory s klíčovými aktéry/stakeholdery v lokalitě

- budou vedeny s vybranými klíčovými aktéry v lokalitě na základě doporučení konzultanta*ky a organizací. Bude se jednat zejména o pracovníky*ice samospráv (OSPOD, školský odbor), školy apt.
- Rámcová opora (příloha č. 8) pro rozhovor byla vytvořena na základě cílů a předpokládaných výsledků projektu, může být doplněna, upravena dle případných změn v praxi.
- Z rozhovoru bude pořizován zápis.

Použité zdroje

BETTER EVALUATION. Outcome Mapping [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/outcome-mapping>.

DEPREZ, Steff a Kaia AMBROSE. Monitoring in Outcome Mapping: Principles, Design & Practice. OM Lab Dar Es Salaam, Tanzania, 22-23 September, 2014.

EARL, Sarah, Fred CARDEN a Terry SMUTYLO. Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa: International Development Research Centre, 2001a. ISBN 0-88936-959-3. Dostupné z: https://www.outcomemapping.ca/download.php?file=/resource/files/OM_English_final.pdf

EARL, Sarah, Fred CARDEN a Terry SMUTYLO. Outcome Mapping: Učení se a reflexe jako součást rozvojových programů. Ottawa: International Development Research Centre, 2001b. ISBN 0-88936-959-3. Dostupné z: https://knihovna.impactacademy.cz/wp-content/uploads/2020/09/OUTCOME-MAPPING.CG_net.pdf

HEARN, Simon. Developing a theory of change with Outcome Mapping [online]. 9 April 2015. Dostupné z: <https://www.outcomemapping.ca/nuggets/developing-a-theory-of-change-with-outcome-mapping>

SMITH, R., J. MAUREMOOTOO a K. RASSMANN. OM Ideas 4: Ten years of Outcome Mapping adaptations and support. OM Lab Dar Es Salaam, Tanzania, 2012. Dostupné z: <https://www.outcomemapping.ca/resource/om-ideas-4-ten-years-of-outcome-mapping-adaptations-and-support>.

Přílohy

Příloha č. 1_PLÁNOVACÍ LIST 1: RÁMEC PROGRAMU

Příloha č. 2_Ukazatele změny

Příloha č. 3_Strategická mapa

Příloha č. 4_Organizační postupy

Příloha č. 5_MONITOROVACÍ LIST 2: PLÁN SPOLUPRÁCE

Příloha č. 6_MONITOROVACÍ LIST 2: DENÍK VÝSLEDKŮ

Příloha č. 7_Rámcové opora pro vedení diskuse na monitorovacím setkání s konzultačním týmem

Příloha č. 8_Rámcová opora pro rozhovor se stakeholdery

Příloha č. 9_Evaluační matice CAS

Příloha č. 10_ Škála ohledně multidisciplinárního přístupu, casemanagementu a advokacii