



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Evaluaace projektu **Nástroje řízení kvality a efektivity služeb sociální práce**

Jaroslav Šotola  
SocioFactor

„Nástroje řízení kvality a efektivity sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči“  
CZ. 03.3.X/0.0/0.0/15\_124/0006480

# Kontext – sociální inovace

- Výzva MPSV:

„Cílem výzvy je zvýšení kapacity (kvality a dosahu) stávajících aktérů, kteří svou činností přispívají k rozvoji prostředí příznivého pro sociální inovace (tzv. ekosystému sociálních inovací) v České republice, a tím i ke zvýšení impaktu vytvářených, spoluvytvářených, šířených nebo podporovaných sociálních inovací. „

# Klíčový problém

- V oblasti sociální práce s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči existují pouze dílčí zaváděné nástroje či postupy, u nichž není vyhodnocován impakt. Řada poskytovatelů služeb se snaží dosahovat efektivity sociálních intervencí, nicméně zůstává často u dobrých úmyslů či subjektivních názorů. Chybí přechod ke skutečnému a prokazatelnému impaktu. Toto postrádají i zadavatelé služeb, kteří by chtěli tyto nástroje mít k dispozici, ale neumí je generovat, tedy ani aplikovat. Po dosažení zletilosti v 18 letech se mladý dospělý ocitá mimo dosavadní systém.  
**Zásadním nedostatkem stávajících systémů služeb v sociální oblasti je absence systému měření výkonu a orientace na potřeby uživatelů služeb.**

# Cíl projektu

- Cílem projektu je **vytvořit a pilotně ověřit nástroje pro řízení kvality a sledování efektivity sociální práce** s mladistvými a mladými dospělými vyrůstajícími či opouštějícími ústavní výchovu nebo náhradní rodinnou péči. Projekt povede k tvorbě a doplňování souboru kvalitativních indikátorů pro hodnocení impaktu kolem konkrétních výkonů sociální práce (tvorba přímo v prostředí praxe) a zdokonalení procesů a výkonnosti u vybraných poskytovatelů služeb (10 organizací).

# Východiska – rizika měření

- Goodhartovo pravidlo (1975) říká, že „když se měřítko stane cílem, přestává být dobrým měřítkem“.
- Cambellovo pravidlo (1979) zase tvrdí, že čím více se používá jakýkoliv kvantitativních sociálních ukazatelů pro rozhodování v sociálních věcech, tím více bude vystaveno korupčním tlakům.
- Ewell (2009) k tomu uvádí, že proces může nakonec vést k **důrazu na prověřování (proving) spíše než na zlepšování (improving)**. Prověření míří ke strategii sebeobhajování se, kontrole zjevných nedostatků, korekci obrazu managementu a ovlivňování procesu. Zlepšení se zakládá na analýze, ověřování, diagnóze a intervenci / akci.



# Východiska - měření

- Standardizace kvality je problematická, jak uvádí John Seddon (Bez příkazů a řízení, 2005) když píše, že příkazy a kontrola selhávají. Existuje lepší způsob, jak se dá práce dělat, což zůstává manažerům skryto. Uvádí, že systém command-control nepřináší výsledky – protože rozhodování odděleno od práce. Problém je kulturní povahy, spočívá v myšlení managementu. Řešením je nahlížet na organizaci jako na systém. Seddon proti sobě staví systém kontroly a systémové myšlení.

# Východiska - měření

- **Účelem měření** bude nalézt takové ukazatele výkonnosti organizací, které umožňují dosahování impaktu a vedou ke změně chování organizace a přijímání rozhodnutí. Měření je nezbytné pro kontrolu a zlepšení výkonnosti procesu. Měření zaměřuje pozornost na to, co má být dosaženo, a motivuje organizace, aby soustředily potřebné zdroje a energii k dosažení cílů.
- Při zavedení systému měření budeme zvažovat tři aspekty: tvorbu strategického plánu (změna), analýzu klíčových procesů a potřeby stakeholderů, zejména pak ale uživatelů služeb. **Měření tedy není cílem, ale prostředkem.** Navíc platí, že v různých organizacích (máme skutečně velmi široké spektrum partnerů projektu – od zcela malých neziskových organizací až po velké sdružení korporativního typu) nelze používat shodnou metriku pro více vzájemně nekompatibilních účelů, zejména pro účely učení se a kontrolu.

# Evaluace inovace

- **Měřené veličiny jsou stanovovány až v průběhu projektu a to pro každou zapojenou organizaci individuálně a ověřování jejich funkčnosti je jednou z hlavních náplní projektu.**
- Tím se tedy běžná logika procesu vyhodnocení impaktu obrací na hlavu, a to včetně následující poučky: „Evaluace dopadu využívá více méně standardizovaných postupů, které zároveň nastavují meze požadavkům ostatních subjektů zainteresovaných na hodnoceném programu, takže evaluátor čelí při aplikaci metod a technik výzkumu relativně předvídatelné a kontrolovatelné evaluační situaci (Hora, 110).“



# Evaluace inovace

- **Evaluace & inovace = oxymoron?**
- Rather than applying an evaluation approach designed to measure program impact to their social innovation strategies, grantmakers need to broaden their portfolio of evaluations to include an approach that is tailored to the unique and complex characteristics of innovation (Preskill, Beer 2012)
- **What kind of evaluation can support adaptation and leave space for the unexpected?**

# Řešení?

**koncept učící se organizace**  
a to jak na straně evaluovaných organizací, tak na straně evaluátora



**Nicméně i to přináší obtíže, paradoxy – klíčové je pracovat s očekáváními aktérů:**

- Očekávání hotových postupů (x průvodci změny)
- Tenze mezi jednotlivými stupni organizací, role hierarchie
- Standardy kvality jako „štít“

# 8 kroků při spolupráci s organizacemi

1. Oslovování organizací a výběr
2. Pre-screening
3. Screening organizace
4. Transparentní analýza po stupních: a) uživatelé služeb - poskytovatel, b) zadavatelé – poskytovatel, c) prostředí (stakeholders) - poskytovatel
5. Shrnutí analýz napříč stupni: stanovení indikátorů kvality
6. Plán změny
7. Evaluace plánu – dopadů
8. Nové podněty z evaluace (zajištění cykličnosti procesu)

# Vyjednávání s organizacemi – krok 1

- Časová náročnost
- Míra zátěže
- Potřeba změny
- Zkušenosti ze zahraničí
- Argument průvodcování
- Obtížná změna (např. přesvědčení o znalosti potřeb)

# Pre-screening - krok 2

- Prvotní snímek organizace: web, média (Anopress), facebook, registr poskytovatelů sociálních služeb a další registry (povinně zveřejňované údaje – krajský úřad, krajský soud), výroční zprávy – činnosti, cíle (vize, mise, hodnoty), služby, cílové skupiny, finance; vlastní publikace, konference, příručky, letáky
- Pohled potenciálního klienta organizace
- Proč? Příprava výzkumníka – neptá se poté na banality, podklad k první diskusi. Přichází do organizace obeznámený.



# Screening v organizaci - krok 3

- „První návštěva“: etnografický vstup – hledání organizace v prostoru
- První rozhovor: Známe „Veřejný obraz“ a doptáváme se – v organizaci – vstupní rozhovor – výzkumník porozumí, organizace validizuje údaje; první informace – co se dá zjistit (pohled zvenčí), ověření vymezení cíle, vize, mise organizace a hodnot (navázání kontaktu)
- Vynořuje se „Vnitřní obraz“ - konfrontace s pohledem organizace, pohled zevnitř – s managementem organizace, ověření správnosti informací a pohledu výzkumníka
- Shromáždění „Dat vytvářených organizací“ – databáze intervencí (zatíženost služby, typický klient – profily poskytování služeb), výkazy, které předávají kraji, MPSV apod., záznamy, stížnosti, dotazníky
- Shrnutí: sezení a diskuse nad závěry (co to znamená pro organizaci): rozhodnutí jakým oblastem se věnovat (na základě dat)

# Transparentní analýza po stupních - krok 4

- a) uživatelé služeb
- b) zadavatelé
- c) prostředí - stakeholders
  - zpracování mikroplánu
  - sběr dat a analýza
  - zpětná vazba poskytovateli

Díky za pozornost!

[jaroslav.sotola@gmail.com](mailto:jaroslav.sotola@gmail.com)