



Spolufinancováno
Evropskou unií

česká asociace

streetwork.cz

Vstupní evaluační zpráva

Podpora potenciálu nízkoprahových služeb

Projekt: reg. č. CZ.03.02.02/00/24_077/0005490

Příjemce: Česká asociace streetwork, z. s.

Evaluatorka: Mgr. Petra Kutálková, PhD.

červen 2026

Toto dílo Vstupní evaluační zpráva Podpora potenciálu nízkoprahových služeb je licencováno pod licencí Creative Commons CC BY-SA 4.0. Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní | Creative Commons.



Manažerské shrnutí vstupní evaluační zprávy

Vstupní evaluační zpráva mapuje výchozí pozici pěti nízkoprahových služeb pro děti a mládež zapojených do I. běhu Sítě vzájemného učení (SVU) v projektu **Podpora potenciálu nízkoprahových služeb** realizované Českou asociací streetwork. Smyslem projektu je zavést do praxe nízkoprahových zařízení a terénních programů funkční **mezioborovou spolupráci (MOS)** a zároveň ověřit, zda je metoda SVU přenositelná do tohoto typu služeb.

Evaluační kombinuje **formativní a výsledkový** přístup a sleduje tři evaluační otázky – jaké změny ve službách nastávají, jaké faktory je umožňují a za jakých podmínek je metoda přenositelná. Jádrem dat je strukturovaná autoevaluace organizací prostřednictvím Plánů a Deníků změn, doplněná pozorováním, rozhovory a pilotně testovaným dotazníkem. Tato vstupní zpráva pracuje se dvěma zdroji z počátku běhu: **pěti Plány změn a vstupním dotazníkem MOS** (25 pracovníků a pracovník z pěti služeb). Data byla analyzována metodou rámcové analýzy a deskriptivní statistikou; k tvorbě grafů, matice zralosti a schémat byla využita AI (Claude Opus).

Analýza přináší tři průřezová zjištění. Za prvé, **tři domény MOS** – spolupráce v případové práci, vnitřní podmínky a viditelnost a sebeprezentace – fungují jako sdílená architektura, v níž organizace o své práci reálně uvažují. Za druhé, **plány a praxe se rozcházejí**: pracovníci a pracovníce popisují své individuální dovednosti spíše pozitivně, ale případová setkání jako koordinační formát se v praxi posledního půlroku téměř neodehrávají a MOS-specifická infrastruktura (metodika, dokumentace, předávání znalostí) ve službách chybí. Mezera tak většinou není v dovednostech jednotlivců, ale v **organizační infrastruktuře**, která by je přetavila do opakovatelné praxe. Za třetí, zpráva pojmenovává možná **slepá místa** – kapacitu pracovníků a pracovník jako podmínku udržitelnosti, spolupráci se zdravotnickými a psychiatrickými službami, síťovou dimenzi SVU a chybějící sdílený odborný slovník MOS.

Z těchto zjištění vychází pět **doporučení pro zaměření a vedení sítě**: věnovat samostatný prostor případovým setkáním, sjednotit slovník MOS, podpořit metodické ukotvení v organizacích, posílit advokační rovinu viditelnosti a zapojit klienty a klientky jako spolutvůrce MOS. V souladu s formativní logikou evaluace jde o konkrétní vstupy pro lektorský i realizační tým (RT), které lze vrátit přímo do běžícího I. běhu. Zpráva zároveň slouží jako **výchozí bod pro pozdější srovnání**, které přinese Závěrečná evaluační zpráva vypracovaná s koncem projektu.



Obsah

Manažerské shrnutí vstupní evaluační zprávy	2
1. Úvod a kontext	4
2. Stručný popis projektu	5
2.1. Problém, na kterých projekt reaguje	5
2.2. Hlavní cíle projektu	5
2.3. Cílové skupiny projektu	6
2.4. Evaluace v kontextu projektu	6
2.5. Stručný popis relevantních KA	7
3. Design evaluace	9
3.1. Cíle evaluace	9
3.2. Klasifikace zvoleného přístupu dle typů evaluace	9
3.3. Evaluační otázky	10
4. Metodologie evaluace	11
4.1. Metoda Síť vzájemného učení a její klíčové koncepty	11
4.2. Logika evaluace v projektu a nastavení cíle změn	12
4.3. Metody a nástroje sběru dat	13
4.4. Periodicita sběru dat	15
5. Rámcový harmonogram evaluace	16
6. Jaké poznatky přinášejí data z Plánů změn ve službách a vstupních dotazníků?	18
6.1. Plány změn – sběr dat a metody analýzy	18
6.2. Plány změn na začátku projektu: co organizace plánují a jak o změně uvažují	19
6.3. Vstupní dotazník MOS: jak pracovníci a pracovnice popisují výchozí stav mezioborové spolupráce	22
6.4. Rámcová zralost služeb v oblasti metod a aplikace MOS	31
6.5. Shrnutí zjištění z analýzy dat získaných s počátkem účasti služeb v Síti vzájemného učení	34
6.6. Doporučení pro zaměření obsahů a vedení Síť vzájemného učení v oblasti MOS	36
7. Závěr	38
Použité zdroje	39
Přílohy	40
Příloha č. 1 Evaluační matice	40
Příloha č. 2 Vzor Plánu změn (ML1)	40
Příloha č. 3 Vzor Dotazníku MOS	40



1. Úvod a kontext

Česká asociace streetwork (ČAS) je střešní organizace nízkoprahových sociálních služeb. Sdružuje a zaštiťuje programy, které pracují metodou kontaktní práce, mezi které patří také nízkoprahové služby pro děti a mládež (NZDM). Díky vhledu do aktuální situace sociálních služeb, ale i potřeb dětí a mladých, navrhuje inovační projekty, které reagují na aktuální výzvy. Mezi ty dlouhodobé patří potřeba budování funkční mezioborové spolupráce.

Implementovaný projekt navazuje a rozvíjí zkušenosti ČAS získané v projektu *Podpora multidisciplinární práce s dětmi a dospívajícími v nízkoprahových soc. službách* (MTD, reg. č. CZ.03.02.02/00/22_027/0001197), v rámci kterého konzultantský tým ČAS podporoval zapojené organizace v intenzivní práci na rozvoji kompetencí pracovníků a pracovníc pro spolupráci s dalšími aktéry a na posílení vnímání a postavení NSS ze strany klíčových stakeholderů v lokalitách.

Jádro tohoto projektu tvoří kombinace zkušeností získaných konzultantským týmem ve službách, jejichž současná podoba je vtělena do textu *Metodiky mezioborové spolupráce ve prospěch dětí a dospívajících v nízkoprahových sociálních službách* (ČAS, 2025, ke stažení www.streetwork.cz) a adaptace metody *Sítě vzájemného učení* pro zavádění změn ve službách. Metoda Sítě vzájemného učení (SVU) byla do kontextu sociálních služeb v ČR adaptována organizací Freya a dosud byla využívána pro zavádění práce se sexualitou. Jako generická metoda zavádění



systémových změn v organizacích má však potenciál přinést strukturovanou podporu i v dalších typech služeb. Otestování tohoto potenciálu je též předmětem projektu.

S ohledem na nastavení projektu je pak hlavním smyslem *evaluace* zachytit, k jakým změnám dochází v zapojených službách a u jejich pracovníků a pracovníc, pochopit mechanismy těchto změn a posoudit, za jakých podmínek je metoda přenositelná do prostředí NZDM. Evaluace tak přispěje k budování znalostní báze o efektivitě metody Sítě vzájemného učení v sektoru nízkoprahových sociálních služeb pro děti a mládež.

2. Stručný popis projektu

2.1. Problém, na kterých projekt reaguje

Projekt *Podpora potenciálu nízkoprahových služeb* řeší problém nízkého zapojení nízkoprahových sociálních služeb¹(NSS) pro děti a mládež v oblasti mezioborové spolupráce. Mnohé z ohrožených dětí a dospívajících, které se potýkají se složitými situacemi zahrnujícími obtíže v oblasti duševního zdraví, školní neúspěšnost, rodinné problémy nebo konflikty se zákonem, buď do odborných služeb nedorazí vůbec, nebo se jim nedostane adekvátní a koordinované reakce na jejich potřeby.

NSS jsou s touto skupinou dětí v kontaktu. Problémem je, že tyto služby fungují příliš izolovaně – nedostatečně komunikují s dalšími aktéry (školami, zdravotnickými zařízeními, OSPOD, terapeutickými službami) a nevyužívají potenciál mezioborové spolupráce pro komplexní řešení situace klientely. Pracovníci a pracovníce NSS mají jen omezené znalosti o tom, jak a kdy do spolupráce vstoupit, jak ji strukturovat a jak v ní hájit zájmy a potřeby klientů a klientek.

Podle zkušeností ČAS je jednou z klíčových příčin přetrvávající uzavřenosti části NSS vůči dalším aktérům – historicky zakořeněná v principu anonymity a v nedůvěře



vůči institucím, se kterými obor vznikl v 90. letech. Dalšími bariérami jsou nízké profesní sebevědomí pracovníků a pracovníc, vysoká fluktuace v oboru a nedostatečné prezentační a komunikační schopnosti pro jasné představení role, obsahu a účelu i přidané hodnoty NSS ostatním aktérům.

Tato situace má zásadní dopady na dostupnost a efektivitu pomoci. Preventivní práce může být zanedbána: dítě nebo dospívající se k odborné podpoře dostane až tehdy, kdy se problém stává akutní. Absence koordinované mezioborové spolupráce přitom způsobuje, že intervence probíhá odděleně v oborech a resortech, chybí synergie – což je nejen neefektivní, ale také neekonomické.

2.2. Hlavní cíle projektu

Prvním a hlavním cílem projektu je *zlepšit přístup dětí a dospívajících k včasné a koordinované pomoci skrze zavedení funkční mezioborové spolupráce ve vybraných nízkoprahových sociálních službách*. Cílovým stavem je, aby se zapojené NZDM a TP staly leadery případové práce, kteří vědí, jak o sobě a své roli dát vědět dalším¹. Jedná se o NZDM a terénní programy.

5
aktérům v lokalitě, umějí pracovat s klienty a klientkami v součinnosti s dalšími odborníky a odbornicemi a mají pro to nastaveny vnitřní podmínky – metodiku, postupy a jasné rozložení zodpovědností v týmu.

Druhým cílem je *adaptovat a pilotně ověřit metodu sítě vzájemného učení pro kontext NSS tak, aby bylo možné ji přenést do praxe dalších podobných organizací a služeb*. Výstupem projektu bude Metodika využití sítě vzájemného učení pro NSS a Šablona pro zavedení MOS, které poslouží jako praktická opora pro organizace, jež se do projektu přímo nezapojily.

Širší ambicí projektu je přispět k systémové změně v přístupu NSS k mezioborové spolupráci – ukázat, že tato spolupráce není nadstandard, ale podmínka efektivity každé nízkoprahové sociální služby pracující s dětmi v ohrožení.

2.3. Cílové skupiny projektu



Cílovou skupinou projektu jsou nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (NZDM) a terénní programy (TP) pro děti a mládež – konkrétně jejich pracovníci a pracovnice. Do projektu budou zapojeny dvě skupiny organizací v rámci dvou po sobě jdoucích běhů Sítě vzájemného učení, každá po pěti organizacích. Celkově se projektu aktivně zúčastní přibližně 30 sociálních pracovníků a pracovnic.

Zapojené služby jsou vybírány v přípravné fázi projektu (KA1) dle předem stanovených kritérií, která zohledňují zejména míru dosavadního zavedení MOS, motivaci ke změně a stabilitu týmu nezbytnou pro čerpání metodické podpory. Do I. běhu Sítě vzájemného učení bylo vybráno pět nízkoprahových sociálních služeb pro děti a mládež z různých organizací napříč Českou republikou.

Sekundárními příjemci změn jsou klienti a klientky zapojených služeb – děti a dospívající v ohrožení, kteří díky rozvoji MOS ve svých službách získají přístup ke koordinovanější a komplexnější pomoci.

2.4. Evaluace v kontextu projektu

Evaluace projektu je zařazena jako samostatná klíčová aktivita (KA6) a je integrální součástí realizace. Evaluátorka je členkou realizačního týmu, je přítomna klíčovým aktivitám projektu – zejména vybraným setkáním Sítě vzájemného učení (KA3) a *retrospektivám* realizačního týmu. Tato pozice evaluátorce umožňuje průběžné

6

sledování procesu, zachycování kontextuálních poznatků a formativní využití zjištění pro přizpůsobování dalšího průběhu realizace.

Druhým pilířem tvorby dat je pak autoevaluace zapojených organizací realizovaná prostřednictvím *Plánů změn* a *Deníků změn*. V souladu s původní metodou Sítě vzájemného učení je reflexe změn integrální učící se mechanismu v Síti. Autoevaluace tak neslouží jen pro potřeby tvorby evaluační zprávy a měření výsledků, ale přímo podporuje reflexi procesu učení organizací a jejich vlastní praxe MOS. Oba pilíře pak doplňuje sběr dat skrze *pilotně testovaný dotazník zaměřený na*



míru zralosti organizace v MOS.

2.5. Stručný popis relevantních KA

KA1 Přípravná fáze

KA1 zahrnuje výběr organizací pro zapojení do obou běhů Sítě vzájemného učení. Proběhlo oslovení minimálně 105 organizací a výběr pěti pro I. běh na základě hodnotící škály; výběr pro II. běh proběhne v průběhu realizace. Součástí přípravné fáze je distribuce vstupního dotazníku MOS vybraným organizacím.

KA2 Zaškolení konzultantského týmu

KA2 zajišťuje zaškolení konzultantského týmu ČAS do metody sítě vzájemného učení ze strany organizace Freya. Zaškolení proběhlo ve 1.–2. měsíci projektu a průběžná metodická podpora bude ze strany Freya pokračovat po celou dobu realizace.

KA3 Sít' vzájemného učení

KA3 je klíčovou aktivitou projektu. V každém ze dvou běhů proběhne celkem osm setkání sítě – první je dvoudenní (vstupní setkání), ostatní jednodenní. V současné době plánujeme, že poslední setkání bude také dvoudenní z důvodu většího času pro naplňování postupů pro aplikaci vytvořené metodiky v jednotlivých zapojených organizacích. Organizace v průběhu sítě mapují situaci své klientely a potřeby personálu ve vztahu k MOS, zpracovávají základní metodické postupy, průběžně vyplňují Deníky změn a pravidelně prezentují dosažené výsledky. Součástí setkání jsou také prezentace odborníků a odbornic na MOS a nácvik klíčových dovedností. Poslední (8.) setkání každého běhu je zaměřeno na ověřování udržitelnosti nastavených změn a prezentaci výsledků autoevaluace.

7

KA4 Stáže

Stáže umožní pracovníkům a pracovnícím zapojených NSS získat přímou zkušenost s fungováním navazujících a spolupracujících služeb (školy, zdravotnická zařízení, OSPOD a další). Celkem je naplánováno 36 dnů stáží.



KA5 Onboarding a rozvoj kompetencí

KA5 zahrnuje onboarding pracovníků a pracovníc do Sítě vzájemného učení, ve které budou pracovat. Součástí rozvoje kompetencí je také kurz Case Managementu ve spolupráci se školou, jenž rozvíjí klíčové kompetence pro vedení mezioborové případové práce. Absolventky a absolventi budou připraveni iniciovat, vést a koordinovat případová setkání s dalšími aktéry.

KA6 Evaluace

(viz další kapitoly)

KA7 Metodika a šablony

Výstupem KA7 bude *Metodika využití sítě vzájemného učení* pro NSS a *Šablona pro zavedení MOS*. Tyto materiály budou zpracovány na základě zkušeností z realizace obou běhů sítě a budou šířeny mezi NSS jako celek.

3. Design evaluace



Evaluační projekt *Podpora potenciálu nízkoprahových služeb* sleduje projekt v logickém sledu – od nastavení a fungování Sítě vzájemného učení pro oblast MOS v NSS přes konkrétní účinky ve vybraných organizacích až po zhodnocení podmínek přenosu metody. Evaluační zjišťuje, zda a jakým způsobem projekt skutečně podpořil žádoucí změny v praxi, a identifikuje podmínky a kroky potřebné pro další využívání metody.

3.1. Cíle evaluace

Skrze evaluaci sledujeme tři klíčové cíle:

- **Zhodnotit konkrétní změny (outcomes)**, které ve vybraných službách a v oblasti profesního rozvoje jejich pracovníků a pracovníc nastaly v důsledku účasti v Síti vzájemného učení, a porozumět mechanismům, které tyto změny umožnily.
- **Posoudit přenositelnost metody Sítě vzájemného učení** do kontextu NSS a identifikovat faktory, které ovlivňují její účinnost.
- **Formulovat podmínky a kroky** potřebné pro využívání Sítě vzájemného učení v NSS pro zlepšování přístupu dětí a dospívajících k včasné a koordinované pomoci.

Výstupy evaluace budou zároveň sloužit jako podklad pro rozhodování o dalším případném využívání metody pro zavádění změn v NSS.

3.2. Klasifikace zvoleného přístupu dle typů evaluace

Ve zpracovávaném případě se jedná o kombinaci formativní a výsledkové evaluace. Formativní dimenze sleduje průběh implementace projektu a umožňuje průběžná zjištění využívat ke zkvalitnění realizace. Výsledková dimenze hodnotí dosažené výsledky na úrovni zapojených organizací a jejich pracovníků a pracovníc.

S ohledem na povahu sledovaných jevů – zejména změn v chování, kompetencích, postupech a organizační kultuře zapojených organizací – je zvolen neexperimentální kvalitativní design. Kvantitativní metoda (dotazníkové šetření) plní doplňkovou roli a



slouží k mapování výchozího stavu a sledování změn v míře zavedení MOS v praxi zapojených služeb.

3.3. Evaluační otázky

EO1 Jaké konkrétní změny při poskytování služeb a u profesních kompetencí pracovníků a pracovníc vybraných nízkoprahových soc. služeb pro děti a mládež nastaly v důsledku účasti v Síti vzájemného učení?

EO2 Jaké faktory a mechanismy v průběhu zapojení do Sítě vzájemného učení umožnily (nebo naopak bránily) nastartování změn ve vybraných nízkoprahových soc. službách?

EO3 Jaké podmínky a kroky jsou důležité pro využívání metody Sítě vzájemného učení NSS v oblasti zlepšování koordinované péče o děti a dospívající?



4. Metodologie evaluace

K zodpovězení evaluačních otázek využíváme kombinaci metod sběru dat, jejichž klíčovým pilířem je strukturovaná autoevaluace zapojených organizací prostřednictvím pracovních listů *Plán změn* a šablon pro tvorby *Deníků změn*. Takto nastavená autoevaluace je integrální součástí samotné metody Sítě vzájemného



učení, do níž jsou organizace ponořeny po celou dobu projektu. Evaluátorka tak sleduje projektový proces zároveň zevnitř (jako členka RT) i z vnějšku (jako evaluátorka), k čemuž využívá dalších doplňkových metod jako kontextové rozhovory či pozorování.

4.1. Metoda Sítě vzájemného učení a její klíčové koncepty Metoda Sítě vzájemného učení vychází z modelu zlepšování Model for Achieving Breakthrough Improvement, jenž je ve Spojených státech a skandinávských zemích využíván v sociálních a zdravotnických službách od 90. let minulého století k zavádění trvalých, systémových změn v praxi organizací. Do České republiky metodu přivezla z Norska organizace Freya, která ji adaptovala pro kontext sociálních služeb.

Metoda je, pokud je aplikována s důrazem na klíčové prvky, výzkumně i prakticky ověřeným nástrojem pro dosahování kvalitativních změn. Využívá kombinaci pěti klíčových prvků:

- **Sdílené učící prostředí:** organizace a jejich týmy spolupracují, sdílejí poznatky a vzájemně se podporují v průběhu celého procesu.
- **Různorodost rolí v týmu:** každý tým zahrnuje pracovníky a pracovnice na různých úrovních organizace (přímá práce i vedení), což umožňuje skutečnou implementaci změn v celé organizaci.
- **Cykly Plan-Do-Study-Act (PDSA):** změny jsou plánovány, testovány v praxi, reflektovány a přizpůsobovány – metoda tak podporuje postupné zlepšování bez nutnosti okamžitých velkých skoků.
- **Expertní konzultanti*konzultantky a facilitátoři*facilitátorky změn:** odbornice či odborníci poskytují organizacím individuální metodickou podporu v mezidobí mezi setkáními sítě.

- **Strukturovaný rámec změn:** organizace pracují s jasně definovanými cíli, opatřeními a strategiemi pro změnu, zachycenými v monitorovacích listech.



Výsledkem procesu práce v síti není pouze získání nových znalostí, ale skutečná proměna praxe – vytvoření a vyzkoušení metodických postupů MOS přímo v každodenní práci zapojené organizace.

4.2. Logika evaluace v projektu a nastavení cíle změn Evaluace

projektu je přímo provázána s logikou metody Sítě vzájemného učení. Autoevaluace zapojených organizací prostřednictvím Plánů změn a Deníků změn pomáhá jak hodnocení dosažených změn, tak především procesu učení. Organizace díky takto nastavené evaluaci průběžně reflektují svůj pokrok, pojmenovávají bariéry a plánují další kroky – a to v rámci cca čtvrtletních cyklů.

Základním rámcem pro definování cílového stavu změn je *trojdimenzionální pojetí zavedené MOS*, které formuloval RT. Takto formulovaný cílový stav odpovídá potřebám NSS i obsahu programu sítě. Ideální cílový stav je zachycen ve struktuře Plánu změn všech služeb:

- **Viditelnost a sebe prezentace:** služba ví, jak a komu o sobě dát vědět, a dokáže svou roli srozumitelně a přesvědčivě představit dalším aktérům v lokalitě.
- **Spolupráce v případové práci:** služba umí s klientem nebo klientkou pracovat v součinnosti s dalšími odborníky a odbornicemi, dokáže organizovat a koordinovat případová setkání.
- **Vnitřní podmínky pro MOS:** služba má nastaveny vnitřní postupy, zodpovědnosti a metodické zázemí, které umožňují MOS rozvíjet trvale a nezávisle na konkrétních osobách.

Aby plánované změny a hodnocení posunů reflektovaly jak toto pojetí, ale i individuální situaci v každé službě, vyplňuje každá zapojená organizace na prvním setkání sítě Plán změn. V tomto formuláři pak popisuje svůj konkrétní záměr na třech úrovních: co se podaří určitě (minimální základ úspěchu), co doufáme, že se podaří (žádoucí výsledky) a co by bylo úžasné (aspirační cíle). Plán změn pak organizace v



polovině ročního cyklu sítě aktualizuje, pokrok v půlce a na konci účasti v síti hodnotí „semaforem“ (podařilo se, je na dobré cestě, nepodařilo se či co se zhoršilo).

Vstupní Plány změn zapojených organizací jsou analyzovány evaluátorkou jako zdroj dat pro charakteristiku výchozího stavu a plánovaných cílů v rámci I. i II. běhu. Analýza Plánů změn prvního běhu sítě tvoří součást vstupní evaluační zprávy v kapitole 6.

4.3. Metody a nástroje sběru dat

S ohledem na zvolený kvalitativní design volíme kombinaci metod sběru dat, z nichž stěžejními jsou *strukturovaná autoevaluace prostřednictvím Deníků změn a zúčastněná pozorování evaluátorky na setkáních sítě*. Doplnkově jsou využívány *dotazníkové šetření, studium dokumentů, retrospektivní setkání s realizačním týmem a polostrukturované rozhovory s realizačním týmem*.

Níže jsou popsány nástroje a metody sběru dat, metody analýzy již získaných dat jsou popsány vždy v relevantní kapitole.

Strukturovaná autoevaluace (Plán změn + Deník změn)

Jádrem průběžného monitoringu je strukturovaná autoevaluace zapojených organizací prostřednictvím dvou monitorovacích listů. Plán změn zachycuje cílový stav, jehož chce organizace v oblasti MOS dosáhnout, formuluje mezicíle a hodnotí pokrok semaforem. Je vyplněn na začátku projektu a v polovině aktualizován. Deník změn slouží k průběžnému záznamu dosažených pokroků i bariér, které se v průběhu implementace MOS objevují. Organizace jej vyplňují přibližně jednou za 3–4 měsíce v návaznosti na vybraná setkání sítě. Deník zachycuje konkrétní situace a příklady z praxe, čímž umožňuje rekonstruovat logiku změnového procesu. Díky prezentaci deníků pak dochází také ke skupinovému učení. Koncept obou monitorovacích nástrojů vychází z metody Outcome Mapping (Earl, Carden a



Smutylo, 2001) a byl adaptován pro potřeby projektu, a to na základě zkušeností organizace Freya.

Zúčastněná pozorování evaluátorky na setkáních Sítě

Evaluátorka se zúčastní vybraných setkání Sítě vzájemného učení jako pozorovatelka. Pořizuje observační poznámky zachycující dynamiku skupinové práce, způsoby prezentace výsledků, reakce a interakce účastníků a účastnic a

kontextuální faktory ovlivňující proces. Doplnkově jsou zaznamenávány vizuální artefakty (pracovní materiály, schémata, výstupy ze skupinové práce) a vedeny krátké kontextové rozhovory s účastníky, účastnicemi a lektorským týmem.

Dotazník mapující míru zavedení mezioborové spolupráce

Dotazník *Mezioborová spolupráce v praxi služby* mapuje míru zavedení MOS ve vybraných organizacích. Je distribuován na vstupu do sítě a po skončení každého běhu, čímž umožňuje porovnat výchozí stav a změny v míře zavedení MOS v průběhu a na konci projektu; respondenty jsou všichni zaměstnanci a zaměstnankyně zapojených služeb. Dotazník je strukturován do tří tematických sekcí — spolupráce s klientem nebo klientkou (otázky 1–2), nastavení MOS z pohledu metody (otázky 3–8) a praktická aplikace MOS v posledních šesti měsících (otázky 9–14). Pro účely evaluace jsou jednotlivé položky rozděleny do tří domén MOS – spolupráce v případové práci, vnitřní podmínky a viditelnost a sebe prezentace – které tvoří analytický rámec textu. Jedná se o pilotně vytvořený nástroj, jehož měřicí potenciál teprve testujeme a v souladu s inovačním zaměřením projektu budeme upravovat po první iteraci.

Studium dokumentů

Průběžně bude probíhat studium dokumentů vzniklých v průběhu projektu – zejména nových metodických materiálů MOS a dalších výstupů organizací zpracovávaných v rámci Sítě. Doplnkově bude studovány projektová dokumentace, vzdělávací podklady pro účastníky a účastnice sítě a záznamy z retrospektiv realizačního týmu.



Retrospektivní setkání s realizačním týmem

Strukturovaná retrospektivní setkání s realizačním týmem (lektorský tým, případně vedení projektu) slouží k reflexi průběhu implementace, identifikaci bariér a faktorů úspěchu a formulaci poučení pro další realizaci. Výstupy (poznámky, vizuální artefakty) tvoří klíčový zdroj dat pro zodpovídání EO2 a EO3 a zároveň jako podklad pro tvorbu metodiky Sítí vzájemného učení.

Polostrukturované rozhovory s lektorským týmem a garantkou projektu

Na vybraných místech projektu – zejména na konci každého běhu – budou vedeny polostrukturované rozhovory s členkou a členem lektorského týmu a garantkou projektu. Rozhovory doplňují data z autoevaluace a pozorování o pohled těch, kdo

14
jsou s organizacemi v přímém metodickém kontaktu a mohou identifikovat vzorce i nuance, které nejsou z ostatních zdrojů dat patrné. Data získaná touto cestou budou zaznamenána formou psaných poznámek či audiopoznámek v terénním deníku evaluátorky.

4.4. Periodicita sběru dat

Metoda sběru dat	Zdroj dat	Periodicita	EO	Nástroj
Plán změn	Zapojené organizace	2× za projekt (vstup + aktualizace)	EO1, EO2, EO3	Monitorovací list 1 – Plán změn
Deník změn	Zapojené organizace	Cca 1× za 3–4 měsíce	EO1, EO2, EO3	Deník změn (šablona k vyplnění pro služby)
Dotazník MOS	Všichni pracovníci*ice zapojených organizací	1× vstupní, 1× výstupní (za každý běh)	EO1	Dotazník Mezioborová spolupráce v praxi služby
Zúčastněná pozorování	Evaluátorka	Průběžně – na vybraných setkáních	EO1, EO2, EO3	Terénní poznámky



		sítě		
Studium dokumentů	Organizace / RT	Průběžně, když relevantní	EO1	–
Retrospektivní setkání s RT	Realizační tým	Min. 2× za každý běh	EO2, EO3	Osnova retrospektivy
Polostrukturované rozhovory	Lektorský tým, garantka projektu	Min. 1× za každý běh	EO1, EO2, EO3	Osnova rozhovoru

15

5. Rámcový harmonogram evaluace

Měsíc projektu	Aktivita (rámcově)
1. (leden 2026)	Výběr organizací pro I. běh SVU (KA1) Příprava a distribuce vstupního Dotazníku MOS – I. běh KA2: zaškolení konzultantského týmu ČAS do metody SVU (Freya)
2. (únor 2026)	KA2: zaškolení konzultantského týmu ČAS do metody SVU (Freya) Distribuce Dotazníku MOS dokončena, sběr odpovědí Adaptace nástrojů sběru dat (observační arch, osnova retrospektivy)
3. (březen 2026)	1. setkání sítě I. běhu – vstupní/dvoudenní (KA3) Vyplnění Plánů změn (ML1) zapojených organizací Retrospektiva RT – I. běh (1.)
4. (duben 2026)	Analýza vstupních dotazníků MOS a Plánů změn Příprava vstupní evaluační zprávy (VEZ) 2. setkání sítě I. běhu
5. (květen 2026)	3. setkání sítě I. běhu + zúčastněné pozorování evaluátorky
6.–7. (červen–červenec 2026)	Odevzdání vstupní evaluační zprávy 4. setkání sítě I. běhu + zúčastněné pozorování evaluátorky 1. Deník změn (ML2) – I. běh – sběr a analýza Retrospektiva RT – I. běh (2.)
8.–9. (srpen–září 2026)	5. setkání sítě I. běhu



10.–11. (říjen–listopad 2026)	6.- 7. setkání sítě I. běhu Aktualizace Plánu změn (ML1) + semaforové hodnocení – říjen 2026 2. Deník změn (ML2) – I. běh – sběr a analýza Retrospektiva RT – I. běh (2.)
12.–13. (prosinec 2026–leden 2027)	8. setkání sítě I. běhu – závěrečné (KA3) Výstupní Dotazník MOS – I. běh Polostrukturovaný rozhovor s lektorským týmem I. běhu Výběr organizací pro II. běh, vstupní Dotazník MOS – II. běh Analýza dat I. běhu, příprava průběžné evaluační zprávy
14. (únor 2027)	Průběžná evaluační zpráva – I. běh (odevzdání) 1. setkání sítě II. běhu – vstupní/dvoudenní Vyplnění Plánů změn (ML1) organizacemi II. běhu
15.–18. (březen–červen 2027)	2.–5. setkání sítě II. běhu + zúčastněná pozorování evaluátorky Retrospektiva RT – II. běh (1.)

16

Měsíc projektu	Aktivita (rámcově)
19.–20. (červenec–srpen 2027)	6. setkání sítě II. běhu 1. Deník změn (ML2) – II. běh – sběr a analýza
21.–22. (září–říjen 2027)	7. setkání sítě II. běhu Aktualizace Plánu změn + semaforové hodnocení – II. běh 2. Deník změn (ML2) – II. běh – sběr a analýza Retrospektiva RT – II. běh (2.)
23. (listopad 2027)	8. setkání sítě II. běhu – závěrečné Výstupní Dotazník MOS – II. běh Polostrukturovaný rozhovor s lektorským týmem II. běhu
24. (prosinec 2027)	Analýza dat II. běhu Závěrečná evaluační zpráva (odevzdání) ²

² Pokud bude umožněno odevzdání závěrečné zprávy s koncem projektu, tj. tak, aby obsahovala vyhodnocení obou běhů sítě.

17



6. Jaké poznatky přinášejí data z Plánů změn ve službách a vstupních dotazníků?

Pro vstupní evaluační zprávu byla analyzována data získaná od služeb při vstupu do I. běhu Sítě vzájemného učení a to skrze Plány změn a dotazník MOS.

6.1. Plány změn – sběr dat a metody analýzy

Jak již bylo zmíněno, formuláře Plánů změn vyplňovaly zúčastněné služby na závěr prvního dvoudenního setkání Sítě. V tu chvíli již zúčastnění pracovníci a pracovnice měli rámcovou představu o tom, co je MOS z hlediska teoretického i absolvované diskuse, jak budou do své práce tuto metodu implementovat. Každá služba individuálně diskutovala nad obsahem formuláře a vyplnila jej. Následně při digitalizaci jeho obsahu měla šanci upřesnit formulované plány i kroky k nim.

Evaluátorka získala pět vyplněných formulářů, které podrobně prostudovala a analyzovala metodou framework analýzy.

6.1.1. Jak byla data z Plánů změn analyzována

Pro analýzu plánů změn byla použita zjednodušená metoda rámcové analýzy (framework analysis; Gale et al., 2013), která spadá do rodiny tematické a kvalitativní obsahové analýzy. Silnou stránkou framework analýzy je systematický postup, který umožňuje porovnávat data napříč případy i uvnitř jednoho případu, aniž by se ztratil kontext jednotlivé výpovědi. Metoda kombinuje deduktivní přístup — kdy je analytický rámec definován předem podle výzkumných otázek a teoretického zázemí — s induktivním kódováním, ve kterém se v datech hledají vzorce, které předem definované kategorie nevyčerpávají. Pro analýzu pre-existujících dokumentů, jako jsou Plány změn, je metoda vhodná zejména proto, že legitimně pracuje s tzv. existujícími texty (extant texts), tedy s materiály, které vznikají mimo samostatný výzkumný proces a pro jiné/další účely než pro výzkum samotný.

V analýze plánů změn I. běhu SVU jsme pomocí rámcové analýzy systematicky



prošli pět plánů a vzájemně je porovnali. Názvy služeb byly pro potřeby zpracování zprávy anonymizovány. Analytickým rámcem bylo trojdimenzionální pojetí MOS – spolupráce v případové práci, vnitřní podmínky a viditelnost a sebeprezentace – v kombinaci s tříúrovňovou strukturou plánu (minimum / žádoucí / aspirace) a dvěma

18

průběžnými mezníky (čtyřměsíční a osmiměsíční). Deduktivní část analýzy zajistila srovnatelnost mezi organizacemi; induktivní krok umožnil pojmenovat průřezové vzorce, které předdefinované kategorie samy neobsahovaly, včetně skupinových slepých míst.

6.2. Plány změn na začátku projektu: co organizace plánují a jak o změně uvažují

6.2.1. Co organizace plánují měnit

Obsah plánů lze seřadit do tří domén MOS, přičemž každá z nich je v plánech zastoupena s odlišnou intenzitou. **Doména vnitřních podmínek** – tedy metodické, organizační a personální zázemí pro MOS – je ze všech tří nejsilněji přítomná: všechny organizace plánují vytvořit nebo zakotvit **metodiku MOS**, sestavit **mapu aktérů v lokalitě** a zajistit, aby postup MOS byl součástí zaškolování nových pracovníků a pracovníc. Tato doména je jasným skupinovým průsečíkem.

Doména spolupráce v případové práci je v plánech nejbohatší co do počtu témat. Organizace popisují záměr pracovat s klienty a klientkami v koordinaci s dalšími aktéry prostřednictvím **individuálních plánů, případových porad a setkání**. Opakujícím se tématem je postupné zapojování klientů a klientek jako aktivních účastníků MOS – od základního povědomí o tom, že spolupráce nemusí probíhat jen v klubu, až po aspiraci, kde klient nebo klientka sami iniciují zapojení NZDM do mezioborového procesu. Část organizací zahrnuje do svých záměrů také **rodiče** jako aktéry případové spolupráce.

Doména viditelnosti a sebeprezentace se v plánech pojí především se dvěma

tématy: schopností srozumitelně vysvětlit **roli a přínos NZDM** konkrétním partnerům a postupným přechodem od jednosměrné komunikace ke stavu, kdy **partneři sami vyhledávají službu**. Tato doména se v plánech rozvíjí spíše do šířky než do hloubky – organizace vědí, s kým chtějí navázat kontakt (školy, OSPOD, městská policie, úřady), ale způsob, jak toho dosáhnout, formulují méně konkrétně než u předchozích dvou domén.

19

Co služby plánují měnit

Tři domény MOS, každá s jinou intencí.



Schéma 1: Pokrytí domén MOS napříč organizacemi a úrovněmi ambice

6.2.2. Jak jsou změny rozloženy napříč třemi úrovněmi ambice Když se podíváme na to, co organizace plánují na různých úrovních ambice, vidíme ve skupině společný vzorec: **nejprve si připravíme podmínky uvnitř, pak teprve jdeme naplno ven.**

Na minimální úrovni (v plánu označené jako „Co se podaří určitě“) – tedy v tom, co musí zvládnout za každých okolností – se organizace soustředí především na vlastní zázemí. Jde o věci jako sepsaný postup, mapa toho, s kým v lokalitě spolupracujeme, a sdílené porozumění v týmu. Bez tohoto základu se nedá stavět dál.



Na střední úrovni (v plánu označené jako „Co doufáme, že se podaří“) přechází těžiště ven. Tady už nejde jen o přípravu, ale o skutečnou práci: pracovníci a pracovnice sedí u stolu s OSPOD nebo se školou a společně řeší konkrétního klienta nebo klientku. Organizace umí vysvětlit, proč tam jsou a co přinášejí. Viditelnost vůči partnerům v této fázi přibývá spíše jako přirozený vedlejší efekt dobré spolupráce – ne jako samostatně plánovaný cíl.

Na aspirační úrovni (v plánu označené jako „Bude úžasné, pokud se podaří“) se mění to, kdo má iniciativu. Místo aby organizace aktivně oslovovala školy nebo OSPOD, začínají ji partneři vyhledávat sami – protože vědí, že jim pomůže. A v případové práci přestávají být klienti a klientky jen těmi, o kom se mluví: sami se aktivně zapojují do toho, jak jejich situace bude řešena a s kým. MOS přestává být

20

projekt nebo metodika – stává se přirozenou součástí toho, jak služba funguje, bez ohledu na to, kdo zrovna v týmu je.

Celý pohyb jde tedy od **připravenosti** přes **aktivní spolupráci** k **systémové změně**, kde iniciativa přechází na partnery a klienty a klientky samotné.

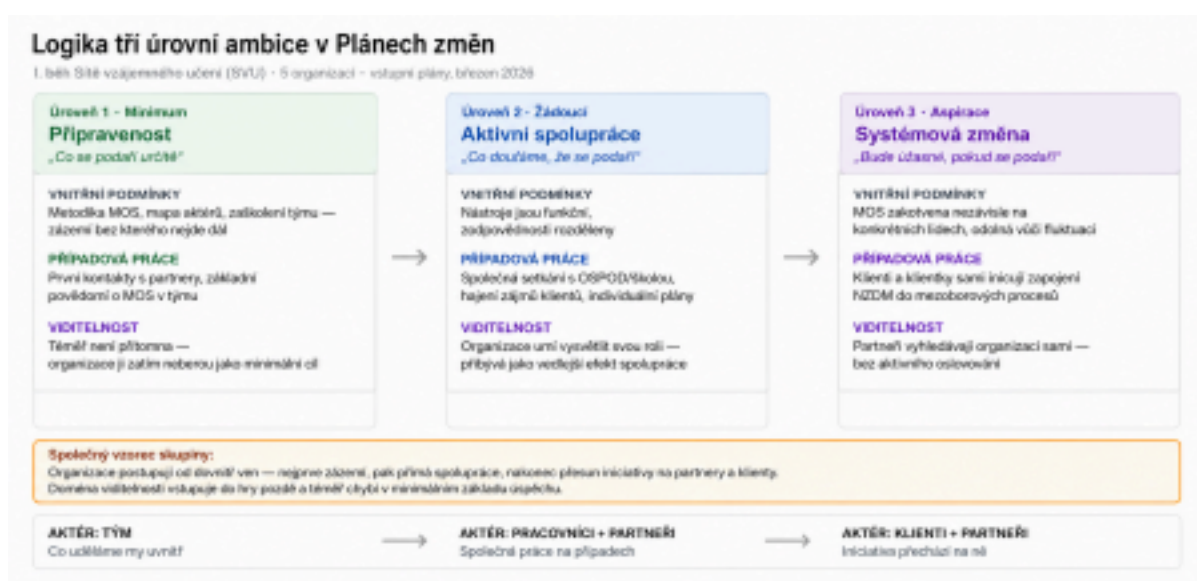


Schéma 2: Logika tří úrovní ambice – pohyb od připravenosti k systémové změně



6.2.3. Jak organizace poznají, že jsou na správné cestě

Čtyřměsíční mezník slouží skupině jako kontrolní bod připravenosti: organizace ověřují, zda mají základní nástroje na místě, zda proběhla první setkání s klíčovými aktéry a zda je v týmu sdílené porozumění tomu, co MOS je. **Osmiměsíční mezník** přesouvá pozornost k prvním externím signálům – partneři vnímají organizaci jako užitečnou, klienti a klientky přicházejí s více zakázkami vyžadujícími MOS, nebo přibývají doporučení ze škol a OSPOD. Organizace E jako jediná formuluje na osmiměsíčním mezníku i **dopady na klienty a klientky** (zlepšení docházky, větší zapojení do aktivit). Část organizací zůstává na obou meznících převážně u popisu událostí bez explicitního propojení s tím, co by tyto události měly změnit.

Shrnutí hlavních zjištění z analýzy Plánů změn

Analýza pěti vstupních **Plánů změn** přináší tři hlavní zjištění. Za prvé, obsah plánů se přirozeně řadí do **tří domén MOS**, byť s odlišnou intenzitou: nejsilněji a nejjednotněji je zastoupena doména **vnitřních podmínek** (metodika MOS, mapa

21

aktérů v lokalitě, sdílené porozumění v týmu), tematicky nejbohatší je **spolupráce v případové práci a viditelnost a sebe prezentace** se rozvíjí spíše do šířky než do hloubky. Za druhé, napříč úrovněmi ambice sdílí skupina společnou **logiku pohybu od dovnitř ven**: od vlastní připravenosti přes aktivní mezioborovou spolupráci až ke stavu, kdy iniciativu přebírají partneři a klienti a klientky sami a MOS se stává přirozenou součástí fungování služby. Za třetí, organizace poznávají postup ve dvou krocích – **čtyřměsíční mezník** slouží jako kontrola připravenosti, **osmiměsíční** sleduje první externí signály.

6.3. Vstupní dotazník MOS: jak pracovníci a pracovnice popisují výchozí stav mezioborové spolupráce

6.3.1. Sběr dat a metody analýzy



Situaci a nastavení organizací na vstupu do I. běhu Sítě vzájemného učení (SVU) doplňuje vedle plánů změn také dotazník, který před zahájením intenzivnější práce v Síti vyplnili pracovníci a pracovnice zapojených služeb.

Po vyřazení odpovědí, které nepocházely od přímých ani nepřímých účastníků zapojených služeb, vstupuje do analýzy **25 respondentů a respondentek** napříč pěti službami. Z celkového počtu vykonává 21 osob přímou práci s klientelou, čtyři jsou ve vedoucích nebo koordinačních rolích.

Uzavřené položky byly zpracovány **deskriptivní statistikou**; otevřené odpovědi byly tematicky čteny a vybrány jako ilustrace. Výsledky jsou organizovány podle tří domén MOS – *spolupráce v případové práci, vnitřní podmínky a viditelnost a sebe prezentace*. Po základní deskriptivní analýze, již se věnuje následující podkapitola, nabízí VEZ pohled na data skrze tzv. matici zralosti působení v oblasti MOS.

K tvorbě grafů i shrnutí zjištění z analýzy dat z deskriptivní části, podobně jako k podpoře analýzy dat pro vytvoření matice zralosti, byla využita AI – konkrétně Claude Opus 4.7. Stejný LLM vytvářel i prezentovaná schémata.

Při čtení textu je potřeba vnímat, že data jsou reportována za skupinu pěti služeb, resp. 25 pracovníků a pracovnic ze služeb, které se účastní I. běhu SVU, a to jako celek. Volba odpovídá zaměření analýzy na úrovni Sítě, nikoliv na úrovni jednotlivých

22
služeb. Počty respondentů a respondentek, kteří odpovídali za jednotlivé služby, byly velmi nízké (od 3 do 7 respondentů a respondentek). Nízké počty však reprezentují celkově malý počet zaměstnanců a zaměstnankyň ve službách, který se pohybuje okolo pěti osob.

Z dat je také patrné, že jednotlivé služby vstupují do projektu z různých výchozích bodů – některé staví MOS od základů, jiné jej v omezené formě již provozují. Ve skupinovém pohledu se tyto rozdíly zprůměrují. U každé oblasti je v textu krátce



pojmenováno, jaká je situace v jednotlivých službách, resp. jak se liší. Cílem však není organizace porovnávat ani řadit, ale udržet věrný popis dat.

6.3.2. Spolupráce v případové práci

V projektovém pojetí mezioborové spolupráce se kompetencí pracovníka a pracovnice v MOS rozumí soubor dovedností, které jim umožňují porozumět kontextu řešené situace a koordinovat činnost s dalšími aktéry ve prospěch klienta nebo klientky. Zahrnuje **klíčové dovednosti případové práce** (mapování potřeb klienta nebo klientky, plánování podpory, sledování a vyhodnocování průběhu, vedení případu), **znalost sítě lokálních aktérů a jejich rolí, komunikační dovednosti** (srozumitelná komunikace, aktivní naslouchání, vedení dialogu, asertivita) a **facilitační a koordinační dovednosti** (síťování a plánování spolupráce). Dotazník MOS tyto kompetence zachycuje skrze sebe-popisné položky – respondent či respondentka na škále volí, jak v dané situaci obvykle postupuje, nikoliv jak si v ideálním stavu představuje, že by měl postupovat.

Jak ukazuje graf 1, pracovníci a pracovnice popisují svou **kompetenci v práci s klientelou v MOS situacích** převážně pozitivně. U pěti podotázek Q1 dominuje odpověď „spíše ano“. Nejlépe vychází vysvětlení smyslu MOS klientovi*klientce – 76 % volí „spíše ano“ nebo „určitě ano“. Rozpoznat MOS situaci popisuje jako zvládnuté 72 %. **Zapojit klienta*klientku jako aktivního účastníka** popisuje pozitivně 56 %; 24 % volí „spíše ne“ a 20 % „nesetkávám se s touto situací“. Podpora klienta*klientky při ukončení služby a přenášení pohledu klienta*klientky mají u 24 % respondentů odpověď „nesetkávám se“.



Q1 – Spolupráce s klientem nebo klientkou

Rozložení odpovědí podle typu (N = 25, originální data)

Q1.1 Rozpoznání MOS situace

Když spolupracuji s klientem/klientkou vyhodnocuji jeho situaci a potřeby, čím, kdy a jak rozlišovat zapojení mezinárodní spolupráce.



Q1.2 Vysvětlení smyslu MOS klientovi

Když je vhodné zapojit další aktéry, dokážu klientovi/klientce vysvětlit a vyprovodit smysl mezinárodní spolupráce.



Q1.3 Klient jako aktivní účastník MOS

Když se přiklání mezinárodní spolupráce, umím klienta/klientku zapojit jako aktivního účastníka.



Q1.4 Podpora při ukončení služby

Když se blíží ukončení služby, dokážu klienta/klientku podpořit v samostatné aktivitě a koordinaci další podpory.



Q1.5 Přenést pohled klienta do jednání

Když prožívá mezinárodní jednání, dovedu na něj přenést potřeby, potřeby a zájmy klienta/klientky.



0 % 50 % 100 %

vůbec ne spíše ne spíše ano určitě ano nesetkávám se / netýká se mé role

Procenta z 25 respondentů a respondentek (originální data, bez překódování rolí).

Minimální podíl 7 % odpovídá v polích označených šedě, lze je odečíst z barvy a odpovírajících čísel.

Graf 1: Q1 – Spolupráce s klientem nebo klientkou (rozložení odpovědí, N = 25)

U **kompetencí pro případová setkání** (Q2) je obraz výrazně jiný. Modusem všech tří podotázek je „nesetkávám se s touto situací“ nebo „netýká se mé role“ – 64 % na položce o přípravě a aktivním zapojení, 64 % u koordinační role, 44 % u vyjednávání kroků a dohod. Mezi zbývajících odpověďmi: schopnost vyjednat dohody hodnotí pozitivně 40 % (32 % „spíše ano“, 8 % „určitě ano“), schopnost převzít koordinační roli 16 %, žádný z respondentů a respondentek u koordinační role nevolí „určitě ano“.

Q2 – Případové setkání

Rozložení odpovědí podle typu (N = 25, originální data)

Q2.1 Připravit se a aktivně se podílet

Na případové setkání se dovedu připravit a aktivně se podílet na jeho průběhu.



Q2.2 Převzít koordinační roli

Když je potřeba, dokážu v případovém setkání převzít a nastavit koordinační roli.



Q2.3 Vyjednat konkrétní dohody

Když je mezinárodní spolupráce nastavená, umím diskutovat konkrétní kroky, odpovědnosti a způsob komunikace mezi aktéry.



0 % 50 % 100 %

vůbec ne spíše ne spíše ano určitě ano nesetkávám se / netýká se mé role

Procenta z 25 respondentů a respondentek (originální data, bez překódování rolí).

Vysoký podíl „nesetkávám se“ naznačuje, že případové setkání nejsou v praxi příliš dobře přilinkováno.

Graf 2: Q2 – Případové setkání (rozložení odpovědí, N = 25)

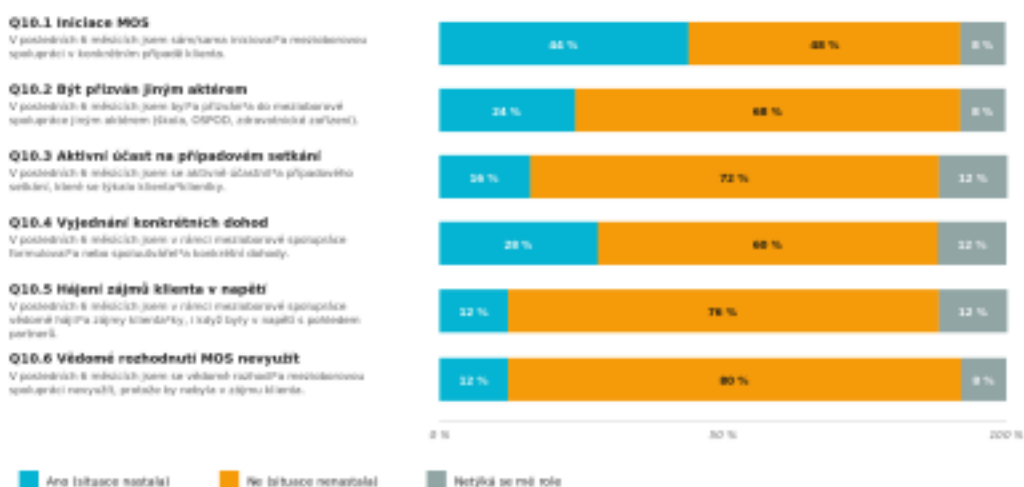
V **praktických situacích posledních 6 měsíců** (Q10) odpovídají respondenti a respondentky binárně. **Žádná z šesti sledovaných situací nepřesahuje 44 % „Ano“.** Iniciaci MOS uvádí 44 %, formulování konkrétních dohod 28 %, přizvání jiným aktérem 24 %. Aktivní účast na případovém setkání zaznamenalo 16 %,



vědomé hájení zájmů klienta* klientky v napětí s pohledem partnerů 12 %. Vědomé rozhodnutí MOS nevyužít, protože by nebyla v zájmu klienta* klientky, uvádí 12 %.

Q10 – Praktické situace MOS v posledních 6 měsících

Rozdělení odpovědí podle typu (N = 25, originální data)



Procenta z 25 respondentů a respondentek (originální data, bez překládání roků).

Graf 3: Q10 – Praktické situace MOS v posledních 6 měsících (N = 25)

K **jasnosti o sdílení informací v MOS** v posledních 6 měsících (Q12) volí 36 % „spíše souhlasím“, 4 % „určitě souhlasím“, 28 % „spíše nesouhlasím“, 4 % „vůbec nesouhlasím“ a 28 % „nevím, nedokážu posoudit“.

Q12 – Jasně o sdílení informací v MOS

Rozdělení odpovědí (N = 25, jedna volba z pěti)



Graf 4: Q12 – Jasně o sdílení informací v MOS (N = 25)

V **otevřené otázce o nástrojích MOS** (Q11) se nejčastěji opakují *telefon, e-mail, osobní setkání, doprovod klienta do instituce*. Bohatší výčty zmiňují *multidisciplinární setkání, kazuistické porady, kulaté stoly, intervize*:



„telefonické konzultace, vzájemná setkávání na nejrůznějších platformách, mailová komunikace, doprovod klienta do instituce, programy pro klienty“

„mail, telefon, kazuistické porady a intervize“

25

„Volnočasové workshopy, komunikace se školou, OSPOD, mezioborové setkání (OSPOD, odbor školství, odbor zdravotnictví, metodici prevence, ředitelé, CPIC, PMS, PPP).“

„Setkání v rámci Komunitního plánování, kde se potkávají napříč služby děti, mládež, rodina z našeho města – informovanost, nabídky.“

Na druhém konci výčtu uvádí část respondentů, že nástroje MOS nepoužívají, neznají, nebo termínu nerozumí: „*Nemám zkušenost*“, „*nerozumím, co je myšleno nástroji*“, „*žádné*“ / „*Žádnou*“ / „*-*“, „*V rámci mé osobní praxe jsem zatím nebyl součástí významné MOS.*“

V **otevřené otázce o příkladu konkrétní MOS situace** (Q14) z posledního půl roku se objevují bohaté popisy spoluprací s OSPOD, školami, sociálními odbory, terapeuty, pěstounskými organizacemi:

„Klient se svěřil s násilnou zkušeností v rodině, vysvětlili jsme ohlašovací povinnost, motivovali klienta v řešení situace, konzultovali a ohlásili na OSPOD, domluvili terapeutická sezení, spolupracovali s kolegy z terénní služby pracující s rodinou.“

„Klientka se chtěla navrátit do SŠ. Kontaktoval jsem výchovnou poradkyni, zjistil důvody jejího odchodu a podmínky návratu. Na základě těchto informací jsme s klientkou vyplnili žádost, kterou podala ve škole, a bylo jí vyhověno.“

„Spolupráce s OSPOD a školou ohledně obědů zdarma pro klienta – komunikace s matkou, se školou, poté s OSPOD, vše za kontinuální spolupráce na daných krocích s klientem.“

„Sjednávání sociálního bydlení pro klienta, proběhlo základní poradenství s klientem a dohoda termínu pro setkání s pracovníkem OSVZ (v doprovodu pracovnice NZDM)... IP nebyl naplněný, klient nakonec na termín nedorazil.“

„Klient s náročným chováním... dohodli jsme se, že se budeme potkávat v terénu... Klienta jsem předala Fokus, kteří pracují s...“

„OSPOD nás požádal o spolupráci v rámci jednoho klienta.“

Současně **devíti respondentům a respondentkám se žádný konkrétní příklad**



nevybavuje (odpovědi typu „Ne“, „Bohužel ne“, „Nevybaví.“, „–“, „asi ne“, „Né, žádnou MOS jsme nedělali“). U jedné z organizací neuvádí ani jeden konkrétní nikdo z pěti respondentů*respondentek. Někteří respondenti či respondentky popisují, že MOS proběhla jen jednorázově nebo bez následné návaznosti:

„Já osobně se tolik s MOS v praxi nesetkávám. Byl jsem jednou na schůzce mezi matkou klienta a kurátorem klienta. Žádná následná spolupráce z toho ale nevznikla.“

„ano, spolupráce byla navázána, akorát jsem s danou pracovnící ze spolupracující organizace já osobně nemluvila a neznám ji. Spojuje nás jen vedoucí naší sekce. Pro lepší spolupráci by se hodilo případové setkání.“

26

6.3.3. Vnitřní podmínky pro MOS

V projektovém pojetí mezioborové spolupráce se vnitřními podmínkami pro MOS rozumí **soubor organizačních, metodických a kulturních podmínek, které vytváří management služby pro to, aby pracovníci a pracovnice mohli MOS systematicky uskutečňovat**. Zahrnuje metodické ukotvení MOS (jasné postupy, dokumentace průběhu spolupráce a dohod), definovanou odpovědnost za MOS (formálně určené role pro klientskou agendu i pro vztahy v širší síti), mechanismus předávání MOS znalostí novým lidem v týmu v rámci adaptace, přehled o klíčových aktérech sítě, funkční informační toky mezi vedením a pracovníky*pracovnicemi a profesní sebedůvěru týmu. Dotazník MOS tyto podmínky zachycuje skrze položky o nastavení služby jako celku – respondent*ka posuzuje, jak věci v jeho*její organizaci reálně fungují, nikoli jak by měly v ideálním stavu vypadat.

K **metodickému ukotvení MOS** na úrovni služby (Q3) volí respondenti a respondentky převážně negativně. S tvrzením o standardním metodickém ukotvení MOS v různé míře nesouhlasí 72 % – 48 % „spíše nesouhlasím“, 24 % „vůbec nesouhlasím“, 16 % „spíše souhlasím“, 12 % „nevím, nedokážu posoudit“. Předávání MOS znalostí novým lidem v rámci adaptace odmítá 68 % (52 % „spíše nesouhlasím“, 16 % „vůbec“); 28 % volí pozitivně. Dokumentaci MOS dohod hodnotí podobně – 60 % nesouhlasí, 28 % souhlasí.



Q3 – Metodické ukotvení MOS

Rozložení odpovědí podle typu (N = 25)

Q3.1 MOS standardně metodicky ukotvena

Mezioborová spolupráce je v naší službě standardně metodicky ukotvena.



Q3.2 Předávání MOS znalostí novým lidem

Znalosti a zkušenosti týkající se mezioborové spolupráce se v týmu sdílí především v procesu standardního zařazení nového pracovníka/pracovnice.



Q3.3 Dokumentace MOS dohod

V případech mezioborové spolupráce má naše služba (soubor) nástrojem zařazení, jak dokumentovat průběh spolupráce a dohody mezi aktéry.



0 % 50 % 100 %

vůbec nesouhlasím spíše nesouhlasím spíše souhlasím určitě souhlasím nevím, nedokážu posoudit

Procenta z 25 respondentů a respondentek; pravděpodobně/rovněž se na Q3 neaplikuje organizační otázka.

Graf 5: Q3 – Metodické ukotvení MOS (N = 25)

Formální odpovědnost za MOS se v odpovědích různí podle oblasti. U klientské agendy volí 40 % „není určeno“, 24 % „neformálně určená osoba“, 36 % „formálně určená osoba“. U sítě je formální určení častější – 52 % „formálně určená osoba“, 36 % „není určeno“, 12 % „neformálně“.

27

Q4 – Formální odpovědnost za mezioborovou spolupráci

Rozložení odpovědí podle typu (N = 25)

Q4.1 Spolupráce s klientem

Jak je v organizaci zařazena odpovědnost za MOS s klientem?



Q4.2 Spolupráce v rámci sítě

Jak je v organizaci zařazena odpovědnost za MOS v rámci sítě?



0 % 50 % 100 %

není určeno neformálně určená osoba formálně určená osoba

Procenta z 25 respondentů a respondentek.

Graf 6: Q4 – Formální odpovědnost za MOS (N = 25)

Přehled o klíčových aktérech MOS (Q5) popisuje 56 % respondentů či respondentek jako „mám přehled o klíčových aktérech MOS a rozumím tomu, proč jsou pro spolupráci důležití“. 20 % volí „mám přehled, ale ne zcela rozumím jejich významu“, 20 % „nemám dostatečný přehled o tom, kdo jsou klíčoví aktéři MOS“, 4 % „nedokážu posoudit / nevím“.



Q5 — Přehled o klíčových aktérech MOS

Rozložení odpovědí (N = 25, jedna volba ze čtyř)

Q5 Přehled o aktérech sítě MOS

Vyberte tvůrce, které nejlépe odpovídá vaší situaci.



Graf 7: Q5 — Přehled o klíčových aktérech MOS (N = 25)

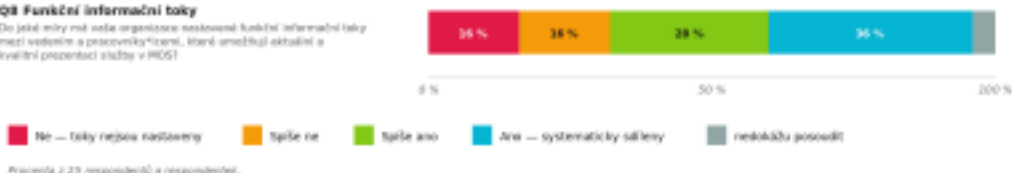
Informační toky mezi vedením a řadovým personálem ve věcech prezentaci služby v MOS (Q8) hodnotí 36 % respondentů*respondentek jako systematicky funkční („informace jsou systematicky sdíleny oběma směry a jsou dostatečné“) a 28 % „spíše ano“. Negativně je hodnotí 32 % (16 % „spíše ne“, 16 % „ne“); 4 % „nedokážu posoudit“.

Q8 — Informační toky mezi vedením a pracovníky pro MOS

Rozložení odpovědí (N = 25, jedna volba z pěti)

Q8 Funkční informační toky

Do jaké míry má vaše organizace následně funkční informační toky mezi vedením a pracovníky*nicemi, které umožňují aktuální a kvalitní prezentaci služby v MOS?



2
8

Graf 8: Q8 — Informační toky mezi vedením a pracovníky pro MOS (N = 25)

Sebedůvěra týmu v náročných MOS situacích (Q13) – 48 % respondentů (dvanáct ze dvaceti pěti) volí „v běžných situacích si věříme, u složitějších případů nebo vůči úřadům váháme“; 24 % „jsme si jistí svou odborností, hranicemi a postupy“; 8 % „často zažíváme nejistoty, zda postupujeme správně“; 20 % „nevím, nedokážu posoudit“.



Q13 – Sebedůvěra týmu v MOS situacích

Rozložení odpovědí (N = 25, jedna volba ze čtyř)

Sebedůvěra týmu

Jak si tým cítí při řešení odborných nebo náročných situací v síti své rozmanité spolupráce?



Příná znění čtyř voleb v dotazníku:

- „Často sdílíme nejtěžší, zde postupujeme správně.“
- „V běžných situacích si věříme, u složitějších případů nebo vůči úřadům váháme.“
- „Jsem si jistí svou odborností, hranicemi a postup.“
- „Nevím, nedokážu posoudit.“

Q13 je samostatná otázka – respondent volí jedno ze čtyř řešení a sebedůvěru týmu.
Procenta z 25 respondentů a respondentek.

Graf 9: Q13 – Sebedůvěra týmu v MOS situacích (N = 25)

6.3.4. Viditelnost a sebe prezentace

V projektovém pojetí mezioborové spolupráce se **viditelností a sebe prezentací služby** rozumí schopnost služby být v lokalitě čitelně přítomna a komunikovat svou roli, kompetence a hranice tak, aby ji další aktéři vnímali jako rovnocenného odborného partnera. Zahrnuje **přizpůsobení prezentace různým komunikačním partnerům** (klientele, odborné veřejnosti, veřejné správě), **obhajobu role a kompetencí služby** v jednání s institucemi, **rozvíjení a udržování funkčních pracovních vztahů** v síti aktérů a **schopnost pojmenovat strukturální bariéry MOS** a přispět k jejich systémovému řešení. Dotazník MOS tuto oblast zachycuje skrze sebe-popisné položky o tom, jak respondent či respondentka obvykle jedná při spolupráci s dalšími institucemi, nikoli jak by jednal v ideálním stavu.

K **přizpůsobení prezentace různým partnerům** (Q6) volí 60 % respondentů či respondentek „spíše ano“, 12 % „zcela“, 24 % „spíše ne“, 4 % „netýká se mé role“; žádný respondent nevolí „vůbec ne“.

U **spolupráce s dalšími institucemi a aktéry** (Q7) jsou tři podotázky. **Prezentovat a hájit roli a kompetence služby jako rovnocenného partnera** popisuje pozitivně

29
68 % (52 % „spíše ano“, 16 % „určitě ano“); 12 % „spíše ne“; 20 % volí „nesetkávám se“ nebo „netýká se mé role“. **Rozvíjet a udržovat funkční pracovní vztahy v**



lokalitě hodnotí pozitivně 56 % (36 % „spíše ano“, 20 % „určitě ano“); 28 % negativně (24 % „spíše ne“, 4 % „vůbec ne“); 16 % volí „nesetkávám se“ nebo „netýká se“.

Q6 — Přizpůsobení prezentace různým partnerům

Rozložení odpovědí podle typu (N = 25, originální data)

Q6 Přizpůsobit prezentaci partnerům

Načítá se zde schéma? Schéma přizpůsobit prezentaci své služby různým partnerům (např. klienti, sdružení, veřejná správa)?



Graf 10: Q6 — Přizpůsobení prezentace různým partnerům (N = 25)

Pojmenovat bariéry MOS a přispět k systémové změně vychází odlišně – pozitivně volí 16 % (12 % „spíše ano“, 4 % „určitě ano“); 60 % volí „spíše ne“ (52 %) nebo „vůbec ne“ (8 %); 24 % „nesetkávám se“ nebo „netýká se mé role“.

Q7 — Spolupráce s dalšími institucemi

Rozložení odpovědí podle typu (N = 25, originální data)

Q7.1 Prezentovat a hájit roli služby

Při jednání s dalšími institucemi představovat a hájit roli a kompetence naší služby jako rovnocenného partnera.



Q7.2 Rozvíjet a udržovat funkční vztahy

Když spolupracuji s dalšími institucemi snažím se rozvíjet a udržovat funkční pracovní vztahy v lokalitě.



Q7.3 Pojmenovat strukturální bariéry

Když se o práci sdílujeme bariéry strukturované spolupráce, víme, jak je pojmenovat a přispět k systémové změně.



Podíl z 25 respondentů a respondentek (originální data, bez překódování rolí).

Možnost „vůbec ne“ odpovídá v grafu „vůbec ne“; „určitě ano“ odpovídá v grafu „určitě ano“.

Graf 11: Q7 — Spolupráce s dalšími institucemi (N = 25)

Shrnutí hlavních zjištění z analýzy dotazníku

Vstupní dotazník mezi pracovníky a pracovníci pěti služeb přináší tři hlavní zjištění. Za prvé, ve **spolupráci v případové práci** popisují svou kompetenci spíše pozitivně – běžnou práci s klientelou zvládají a rozumějí jí. Koordinace formou případových setkání se ale ve většině týmů téměř neodehrává; pro velkou část pracovníků a pracovník jde o situaci, se kterou se zatím nesetkávají. Za druhé, ve **vnitřních podmínkách** funguje obecné organizační zázemí, jako informační toky a přehled o aktérech, ale infrastruktura přímo pro MOS – metodické ukotvení,



předávání znalostí novým lidem a dokumentace dohod – většinou chybí. Za třetí, **viditelnost** stojí na dvou rovinách: každodenní viditelnost vůči partnerům služby zvládají, zatímco advokační rovina – pojmenovat strukturální bariéry MOS a komunikovat je směrem k systémovým aktérům – je nejslabší oblastí celého dotazníku. Napříč doménami tak vystupuje napětí mezi tím, co pracovníci a pracovnice popisují, že umí, a chybějící infrastrukturou, která by jejich dovednosti přetavila do opakovatelné praxe.

6.4. Rámcová zralost služeb v oblasti metod a aplikace MOS Pro

průřezové čtení dat napříč třemi oblastmi MOS (spolupráce v případové práci, vnitřní podmínky, viditelnost a sebeprezentace) lze nad výsledky dotazníku položit interpretační rámec, který v této zprávě označujeme jako **rámcovou zralost v oblasti MOS**. Rámec stojí na dvou osách. První je trojice **dimenzí zakotvení MOS**: *Dovednosti* (co pracovník nebo pracovnice v MOS situacích umí; položky Q1, Q2, Q5, Q6, Q7, Q13), *Podmínky* (co MOS systémově podpírá v organizaci; Q3, Q4, Q8, Q12) a *Praxe* (jak často a v jakých formách se MOS v každodenní práci skutečně děje; Q10, Q11, Q14). Druhou osu tvoří tři **orientační úrovně**: L1 zárodečná, L2 rozvíjející se, L3 ukotvená. Úroveň pro každou dimenzi je přiřazena kombinací podílu pozitivních odpovědí a modu nejčastější odpovědi – jako interpretační vodítko, nikoli jako validovaná škála zralosti.

Rámec původně sloužil jako **inspirační koncept při tvorbě dotazníku** – vychází z představy, že organizace procházejí postupnými fázemi od nesystematické a neuvědomělé praxe k praxi metodicky ukotvené, předávané a vědomě rozvíjené, jak je tato logika používána například v modelech zralosti organizací v UX designu nebo digitální zralosti. Inspirace se promítla do způsobu formulace otázek (sebe-popisné položky o tom, co pracovník nebo pracovnice obvykle dělá, namísto otázek po ideálním stavu). Do dotazníku však nebylo možné **plně zabudovat systém škál jednotlivých úrovní**. Důvodem je, že současné poznání praxe neumožňovalo jejich popis. Pro další zpřesnění tohoto rámce budeme hledat obsahy v kvalitativní části evaluace. Pro aktuální analýzu jsme rámec využili jako čtecí mřížku, která je s



logikou dotazníku konceptuálně sourodá, ne však přesně zobrazující strukturu dat. Kategorie „nesetkávám se s touto situací“ a „netýká se mé role“ pak zůstávají v analýze samostatné a v rámci se interpretují jako signál o tom, že dané MOS situace

31

v praxi posledního půlroku převážně neproběhly. Pozice sítě je vyznačena jako oblast, kde se nejčastěji objevuje modus skupinových odpovědí.

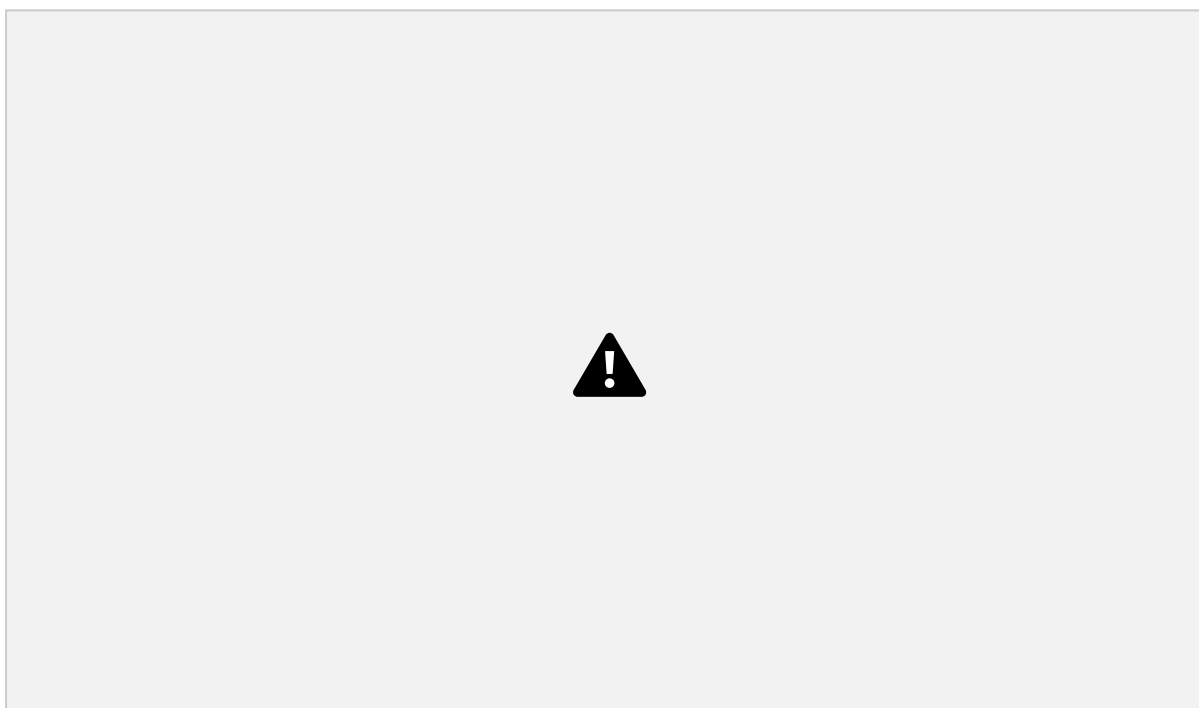


Schéma 3: Matice rámcové zralosti služeb v oblasti MOS (vytvořeno v Claude Opus na základě dat).

Vlastní mapování ukazuje, že **skupina není v rámci na jednom místě, ale je rozštěpená napříč dimenzemi i uvnitř dimenzí samotných**. Dovednosti se v datech rozkládají do tří vrstev. V běžné individuální klientské práci popisují pracovníci a pracovníce svou kompetenci jako rozvíjející se (L2): u většiny otázek Q1 je modus „spíše ano“ a podíl pozitivních odpovědí se pohybuje mezi 56 a 76 %. Specializovaná koordinace v případové práci (Q2) ale spadá do L1: modusem všech tří podotázek je „nesetkávám se s touto situací“ nebo „netýká se mé role“ (44–64 %), pozitivně odpovídá u dvou otázek méně než pětina respondentů. Systémová úroveň



viditelnosti – pojmenování strukturálních bariér MOS (Q7.3) – je rovněž v L1: pozitivně volí 16 %, modus „spíše ne“ 52 %.

Podmínky se v datech rozkládají do dvou vrstev. **MOS-specifická infrastruktura** – metodické ukotvení (Q3.1), předávání znalostí (Q3.2), dokumentace dohod (Q3.3), formální odpovědnost za klientskou koordinaci (Q4.1) – je v L1: 60–72 % respondentů volí negativně nebo „není určeno“. Současně **obecné organizační zázemí** – informační toky (Q8), formální odpovědnost ve vztahu k širší síti (Q4.2),

32

přehled o aktérech (Q5) – se pohybuje v L2: pozitivně volí 52–64 %, modus „spíše ano“ nebo „mám přehled a rozumím“.

Dimenze **praxe** je v rámci jednotně v L1: žádná z šesti praktických situací MOS posledního půl roku (Q10) nepřesahuje 44 % výskytu, modus všech podotázek je „Ne“. Otevřené odpovědi (Q11 nástroje, Q14 příklady) tento obraz nuancují — některé služby popisují bohatší koordinační praxe (multidisciplinární setkání, koordinace s OSPOD a školou), jiné odpovídají „žádná“, „nerozumím termínu“ nebo neuvádějí žádný příklad.

Z této mapy vystupují tři skupinová napětí, která jsou pro logiku intervence SVU podstatná. **První napětí je mezi individuální kompetencí a organizační infrastrukturou:** dovednosti v běžné klientské práci jsou popsány jako rozvíjející se, ale infrastruktura, která by jim umožnila se v praxi opakovaně promítnout, zůstává zárodečná. **Druhé napětí je mezi běžnou klientskou prací a jádrem MOS:** rovina, kterou metodika označuje za centrální (případové setkání jako koordinační formát s vymezenou rolí), je v praxi přímé péče převážně nepřítomná. **Třetí napětí je mezi popsanou kompetencí a reálnou praxí posledních šesti měsíců:** to, co pracovníci a pracovnice popisují, že umí, se v jejich vlastních záznamech z poslední půlroky převážně nepromítlo.

Rámec není diagnózou jednotlivých služeb a neumožňuje je vůči sobě řadit – pracuje se skupinovými modusy a procenty, které u malého vzorku zprůměrují rozdíly mezi



organizacemi. Pokud se přesto na data podíváme po službách, rozdíly mezi organizacemi se v rámci pohybují v širokém rozpětí; **i při malém počtu respondentů a respondentek na jednu službu (3–7 osob) je rozdíl patrný – některé služby popisují MOS jako živou součást praxe, jiné se s ní zatím prakticky nesetkávají.** Právě toto rozpětí otevírá v Síti vzájemného učení prostor pro vzájemné učení napříč úrovněmi zralosti. Rámec slouží k tomu, aby zjištění z deskriptivní statistiky bylo možné syntetizovat do jednoho čitelného obrazu, který otevírá doporučení pro síť v navazujícím oddíle.

6.4.1. Limity a přínosy pilotáže dotazníku

Dotazník mapující míru zavedení mezioborové spolupráce je ve své současné podobě **pilotním nástrojem** – I. běh SVU byl jeho první ostrou iterací. Zachytil

33

percepce pracovníků a pracovnic, tedy to, jak sami popisují své kompetence, vnitřní podmínky služby a praxi posledního půl roku, a vykreslil první strukturovanou výchozí „mapu“ napříč pěti službami před začátkem intenzivní práce v síti. Jako první nasazení ale ukázal i své hranice, které je třeba mít při čtení dat na paměti a které zároveň otevírají podněty k jeho úpravě pro další běh.

První limit je dán **povahou sebe-popisu**. Dotazník neměří objektivní realitu, ale to, jak ji pracovníci a pracovnice popisují – a to, jak věci popisujeme, nemusí přesně odpovídat tomu, jak skutečně fungují. Data proto čteme jako výpověď o vnímání, nikoli jako přímý záznam chování. Druhým limitem je **úroveň a velikost vzorku**: výsledky reportujeme za skupinu pěti služeb jako celek, protože počty respondentů a respondentek za jednotlivé služby jsou nízké (3–7 osob). Dotazník tak neslouží k porovnávání služeb jako „lepších“ či „horších“ – každá vstupuje z vlastní výchozí pozice a liší se zkušeností, zázemím i velikostí týmu. Třetím limitem je **nejednotný slovník**: část respondentů a respondentek některým klíčovým pojmům (nástroj MOS, případové setkání, koordinační role) nerozuměla nebo je chápala odlišně, což snižuje srovnatelnost některých odpovědí. S tím souvisí i dvojznačnost kategorií



„nesetkávám se s touto situací“ a „netýká se mé role“, které mohou zachycovat jak reálnou nepřítomnost dané praxe, tak její irelevanci pro konkrétní roli.

Nejednotný slovník se přitom ukázal nejen jako určitý limit, ale i důležitý podnět k otevření širší otázky ohledně obecného obsahového ukotvení odborných termínů v rámci MOS – tuto hypotézu potvrdili i účastníci a účastnice prvního cyklu sítě. Pro mezioborovou spolupráci totiž zatím **není konstituovaná sdílená odborná základna**: ustálené a plošně přijímané pojmy, pojmenované nástroje a postupy, o které by se služby mohly opřít. Právě zde vidíme roli **České asociace streetwork** – pomoci tuto základnu ukotvit a naplnit ji obsahem, který bude napříč službami srozumitelný a sdílený. Toto čtení nám lidé ze služeb potvrdili, když jsme téma diskutovali na síti. Dotazník je v tomto smyslu **pilot**: jeho další verze ponese poučení z prvního nasazení i z této diskuse.

6.5 Shrnutí zjištění z analýzy dat získaných s počátkem účasti služeb v Síti vzájemného učení

Vstupní data – plány změn pěti organizací a 25 odpovědí pracovníků a pracovníc v dotazníku MOS – dohromady nastiňují obraz služeb I. běhu Sítě vzájemného učení

34

ze dvou perspektiv. Plány změn ukazují, **kam** organizace směřují a jak o cestě k MOS uvažují. Dotazník mapuje, **odkud** do projektu vstupují. Když se obě perspektivy položí vedle sebe, vystupují tři průřezová zjištění.

6.5.1. Tři domény MOS jako sdílená architektura

Trojdimenzionální pojetí MOS, které pro projekt formuloval realizační tým, se v obou datových zdrojích projevuje jako reálná organizační logika. Organizace samy v těchto třech rovinách o své práci uvažují, i když je samy takto nepojmenovaly. V doméně **vnitřních podmínek** plány změn identifikují tuto rovinu jako základní stavební kámen – všechny organizace plánují vytvořit metodiku MOS, mapu aktérů v lokalitě a sdílené porozumění v týmu. Dotazník přitom ukazuje, že právě tato infrastruktura specificky pro MOS aktuálně chybí (60–72 % respondentů a respondentek volí v



otázkách na metodické ukotvení, předávání znalostí a dokumentaci dohod negativní odpovědi). Vzniká tak jasný vstupní bod intervence: služby vědí, že to potřebují, a vědí, že to nemají.

V doméně **spolupráce v případové práci** jsou plány tematicky nejbohatší. Organizace formulují záměry pracovat s klientelou v koordinaci s dalšími aktéry, vést individuální plány a pořádat případové porady. Dotazník ale zachycuje, že případová setkání jako strukturovaný formát koordinace s vymezenou koordinační rolí jsou v aktuální praxi l. běhu téměř nepřítomná – modusem všech podotázek Q2 je „nesetkávám se s touto situací“. To, co organizace plánují jako těžiště své MOS práce, dnes v praxi přímé péče prakticky nedělají.

Doména **viditelnosti a sebe prezentace** vychází z obou zdrojů jako nejméně rozvinutá. V plánech se rozvíjí spíše do šířky než do hloubky a v minimálním základu úspěchu se téměř neobjevuje. Dotazník obraz nuancuje: každodenní operativní viditelnost vůči partnerům funguje, advokační rovina – pojmenovat strukturální bariéry MOS a komunikovat je směrem k systémovým aktérům – je naopak nejvýrazněji slabší oblastí celého dotazníku.

6.5.2. Plány a praxe se rozcházejí

Druhým průřezovým zjištěním je vlastní napětí mezi plány a praxí. Pracovníci a pracovnice popisují své individuální dovednosti v MOS pozitivně (52–76 % pozitivních odpovědí v otázkách na klientskou práci). Současně z jejich vlastních záznamů o praxi posledních šesti měsíců vyplývá, že žádná z šesti sledovaných

35

situací MOS nepřesahuje 44 % výskytu. **To, co lidé říkají, že umí, se v jejich vlastní praxi zatím systematicky nepromítá.** Plány změn naznačují, kudy by se posun mohl odehrávat: nejprve dovnitř (metodika, kapacita, porozumění), pak ven do případové práce, nakonec do systémové role. Vstupní data ukazují, že organizace stojí na začátku tohoto pohybu – a že většinou nejde o nedostatek dovedností u jednotlivců, ale o absenci organizační infrastruktury, která by tyto dovednosti přetavila do opakovatelné praxe.



6.5.3. Slepá místa a otevřené otázky

Třetím zjištěním jsou možná skupinová slepá místa, která budou v průběhu roku ověřována. V plánech chybí kapacita pracovníků a pracovníků jako podmínka udržitelnosti, spolupráce s psychiatrickými a zdravotnickými službami a síťová dimenze samotného SVU jako zdroje učení. Dotazník navíc otevírá implicitní téma sdíleného slovníku MOS – pojmy *případové setkání*, *koordinační role* či *nástroj MOS* nejsou v týmech ustáleny jednotně.

6.6. Doporučení pro zaměření obsahů a vedení Sítě vzájemného učení v oblasti MOS

Z hledů získaných skrze analýzu dat evaluace formuluje následující doporučení pro přesnější zacílení obsahů a vedení sítě vzájemného učení pro lektorský tým:

1. Případová setkání jako koordinační praxe. Věnovat v Síti samostatný prostor tomu, jak vést případová setkání – kdy je svolat, kdo má koordinační roli, jak je vyhodnocovat. **V dotazníku je to oblast, se kterou se větší část respondentů či respondentek v praxi nesetkává.**

2. Sjednotit slovník MOS. Vytvořit společné porozumění pojmům *nástroj MOS*, *případové setkání*, *koordinační role*, aby pracovníci a pracovníce mohli MOS sami pojmenovat a předávat dál. **V otevřených odpovědích popisují schůzky se znaky případové porady, ale termín nepoužívají.**

3. Podpořit metodické ukotvení MOS v organizacích. Pomoci službám popsat vlastní postupy MOS, dokumentaci dohod a formální odpovědnost za klientskou koordinaci. **Obecná organizační kultura ve službách spíše funguje, chybí specifická MOS agenda jako rozeznatelná metodická linka.**

36

4. Posílit advokační rovinu viditelnosti. Rozvíjet kompetenci pojmenovat strukturální bariéry MOS a komunikovat je směrem k systémovým aktérům. **V**



dotazníku je to nejvýrazněji slabší oblast viditelnosti.

5. Klient*lientka jako spolutvůrci MOS. Podpořit kompetenci zapojit klienta*lientku do koordinace jako rovnocenného účastníka procesu, ne jen jako toho, o kom se rozhoduje. **V dotazníku je tato kompetence rozkolísaná a praxe málo viditelná.**



7. Závěr

Vstupní evaluační zpráva mapuje výchozí pozici prvních pěti organizací zapojených do Sítě vzájemného učení v projektu Podpora potenciálu nízkoprahových služeb.



Zpráva představuje projekt v jeho logice a kontextu, popisuje design evaluace navázaný na tři evaluační otázky (EO1 zaměřená na konkrétní změny, EO2 na faktory a mechanismy a EO3 na podmínky přenositelnosti metody) a sestavuje metodologický rámec, ve kterém autoevaluace zapojených organizací prostřednictvím Plánů a Deníků změn tvoří jádro průběžného monitoringu.

Analytickým těžištěm zprávy je kapitola věnovaná datům na vstupu – analýza Plánů změn ukazuje, jak organizace samy o cestě k MOS uvažují, analýza dotazníku MOS doplňuje tento obraz o popis aktuální praxe. Spojení obou perspektiv otevřelo prostor pro syntézu, která se promítá do shrnutí kapitoly.

Zpráva neslouží pouze jako výchozí bod pro pozdější srovnání. V souladu s formativní dimenzí evaluace přináší zjištění, která lze průběžně vrátit zpět do procesu sítě. Doporučení zformulovaná na konci analýzy dotazníku – věnovat v síti samostatný prostor případovým setkáním, sjednotit slovník MOS, podpořit metodické ukotvení v organizacích, posílit advokační rovinu viditelnosti a zapojit klienta nebo klientku jako spolutvůrce – vznikla pro konzultantský i realizační tým projektu jako konkrétní vstupy pro nadcházející setkání sítě. Stejně tak shrnutí dat na vstupu nabízí konkrétní oblasti, na které lze v běžícím I. běhu navázat.

Evaluace bude v dalším období pokračovat ve sledování všech tří evaluačních otázek souběžně: změny ve službách budou zachycovány skrze Deníky změn a aktualizace Plánů (EO1), faktory a mechanismy skrze pozorování, retrospektivy a rozhovory (EO2) a podmínky přenositelnosti budou postupně formulovány na základě zkušeností z obou běhů sítě (EO3). Průběžná evaluační zpráva odevzdávaná v únoru 2027 zachytí výsledky a poučení z I. běhu; závěrečná evaluační zpráva pak sloučí poznání z obou běhů a poslouží jako podklad pro tvorbu Metodiky využití sítě vzájemného učení pro NSS a Šablony pro zavedení MOS.



Použité zdroje

Česká asociace streetwork, z. s. (2025). *Metodika mezioborové spolupráce ve prospěch dětí a dospívajících v nízkoprahových sociálních službách*. Česká asociace streetwork. <https://www.streetwork.cz/dokumenty-ke-stazeni>

Česká asociace streetwork, z. s. (2025). Příloha č. 3: Popis výchozího stavu a očekávané změny. Praha: ČAS.

Česká asociace streetwork, z. s. (2025). Schválená žádost o podporu: Podpora potenciálu nízkoprahových služeb, reg. č. CZ.03.02.02/00/24_077/0005490. Praha: ČAS.

Earl, S., Carden, F. a Smutylo, T. (2001a). Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs. Ottawa: International Development Research Centre.

Freya, z. s. (odevzdáno). Průběžná evaluační zpráva: Síť vzájemného učení – projekt MPSV.

Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S. a Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, 13, 117. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117>



Přílohy

Příloha č. 1 Evaluační matice

Evaluační otázka	Co sledujeme / Indikátory	Zdroj dat / Metoda	Periodicita
EO1 – Jaké konkrétní změny nastaly ve službách a u pracovníků*ic?	Konkrétní situace a příklady změn v oblasti MOS (práce s klientelou, případová setkání, metodika) Změny v sebevědomí a kompetencích pracovníků*ic	Deník změn (ML2) Dotazník MOS (vstupní / výstupní) Pozorování na setkáních sítě Studium metodických výstupů	Průběžně; 2× za projekt; průběžně; průběžně; min. 1× za běh



EO2 – Jaké faktory a mechanismy umožnily nebo bránily změnám?	Podpůrné faktory a bariéry při implementaci MOS Vliv struktury sítě, konzultantského doprovodu, skupinového učení	Plán změn (ML1) – semafor Deník změn (ML2) Pozorování na setkáních sítě Retrospektivy RT Rozhovory s lektorským týmem	Průběžně; průběžně; průběžně; min. 2× za běh; min. 1× za běh
EO3 – Jaké podmínky a kroky jsou důležité pro přenositelnost metody?	Podmínky přenositelnosti metody do prostředí NSS Kroky pro udržení změn mimo projekt Faktory ovlivňující účinnost sítě	Retrospektivy RT Rozhovory s lektorkami Studium dokumentů Závěrečné prezentace organizací (8. setkání)	Min. 2× za běh; min. 1× za běh; průběžně; na konci každého běhu

Příloha č. 2 Vzor Plánu změn (ML1)

Vzor monitorovacího listu Plán změn (ML1) je k dispozici v samostatném souboru. Analýza vyplněných Plánů změn organizací I. běhu bude doplněna po jejich obdržení.

Příloha č. 3 Vzor Dotazníku MOS

Vzor dotazníku Mezioborová spolupráce v praxi služby je k dispozici v samostatném souboru.