

Мониторинг результатов в профилактике сиротства и в технологии «работа со случаем» в частности

Оглавление

Типология результатов	1
Процесс внедрения системы мониторинга на примере модели принятия решений на основе результатов (outcome-based decision making, results-based decision making)	2
Мониторинг эффективности по технологии «работа со случаем»	5
А. Индикаторы, которые рекомендуется оценивать в рамках самооценки / супервизии	5
А1. Оценка на уровне отдельных сотрудников-кураторов случая.....	5
А2. Оценка на уровне отдельных случаев.....	6
А3. Оценка на уровне программы	6
2. Оценка процесса работы со случаем: пример исследования на уровне организации	8
ПРИЛОЖЕНИЯ: примеры конкретных показателей	10
1. KPI программы Signs of Safety.....	10

Типология результатов

Программные (системные) результаты (program or system outcomes): инструментально измеряемые или наблюдаемые состояния, достигаемые в результате оказания услуг на уровне программы или организации (например, количество детей, воссоединенных с кровными семьями).

Индивидуальные результаты: результаты оказания услуг для ребенка, родителя и семьи в целом (например, улучшение навыков решения проблем, предотвращение пренебрежения интересами ребенка, повышение школьной успеваемости) (Pecora, 1997).

Программные результаты в виде завершения случаев и определения статуса семей (например, снятия с сопровождения) очень важны и чаще всего ведут непосредственно к положительным результатам для семьи и детей. Однако их не следует путать с результатами для детей и семей. Например, организация может содействовать воссоединению большого процента детей с кровными семьями в течение одного года после их внесемейного размещения (что является положительным результатом / статусом семей на уровне программы), и получить свидетельства о повторении ситуации с пренебрежением нуждами ребенка в 45% случаев (что будет нежелательным результатом для детей) (McDonald, Allen, Westerfelt & Piliavin, 1996).

McDonald, T.P., Allen, R.I., Westerfelt, A., & Piliavin, I. (1996). *Assessing the Longterm Effects of Foster Care: A Research Synthesis*. Washington, D.C.: Child Welfare League of America.

Pecora, P.J. (1997). The Casey Family Program and the University of Washington. In *Results Based Decision-making and Budgeting* (p. 2). Washington, D.C.: Fiscal Policy Studies Institute, Center for the Study of Social Policy.

Pecora, P. J., Adams, B., Le Prohn, N. and Paddock, G. (1997). *Assessing Casey Youth Outcomes: A Working Paper and List of Indicators*. Seattle, Washington: The Casey Family Program. <http://nrccps.org/documents/1997/pdf/DecisionMakinginCPS.pdf>

Процесс внедрения системы мониторинга на примере модели принятия решений на основе результатов (outcome-based decision making, results-based decision making).

Этот пример интересен, так как *модель принятия решений на основе результатов* – наиболее радикальный, менеджериалистский подход, который активно развивается в США.

Основные идеи модели:

- Планирование идет «от конца к началу»: что мы хотим получить? Как этого добиться?
- В описаниях проекта и показателей используются четкие, но простые формулировки, без профессионального жаргона.
- Учитывается необходимость открытости («подотчетности, accountability) не только перед профессиональными организациями, но и перед широкой общественностью.
- Конечным результатом работы программы является результат для клиента¹.
- Решение о том, был ли достигнут успех или произошла неудача, принимается на основе данных (индикаторов и измерений) и в сравнении со средними (baseline) ожидаемыми показателями.
- Данные используются для принятия строгих решений в бизнес-стиле, направленных на достижение более высоких результатов.
- Привлекается широкий круг партнеров.
- Приоритет отдается конкретным действиям, а не «разговорам» (совещаниям, рефлексии).

What are the basic ideas behind results-based accountability, and results-based decision-making and budgeting? In *Results-based accountability: Implementation guide* <http://raguide.org/1-1-what-are-the-basic-ideas-behind-results-based-accountability-and-results-based-decision-making-and-budgeting/>

Компоненты внедрения системы мониторинга:

1. Четко определенная система вмешательств

- Выявляет услуги и ресурсы, которые необходимо учитывать для измерения результатов.
- Проясняет целевую группу благополучателей.
- Предотвращает нереалистичные ожидания от того, что может быть достигнуто в конкретных организационных рамках.

2. Исчерпывающий перечень результатов (outcomes) и индикаторов

- Должен быть полезным для всех аспектов работы организации – от планирования работы со случаем до бюджетного планирования.
- Вовлекает родителей и детей в развитие измерения результатов.
- Признает, что результаты должны быть взаимосвязанными, чтобы приводить к эффекту.

Пример: *Безопасность для ребенка* не может рассматриваться как изолированный результат; необходимо учитывать ее в контексте стабильности его текущей жизненной ситуации и показателей улучшений в функционировании семьи.

3. Индикаторы и данные на выходе (outputs)

¹ См. далее различия между *результатом для клиента* и *программным результатом*.

Признает, что индикаторы определенных результатов, такие как *благополучие детей*, могут быть сложны для точной операционализации. Учитывает индикаторы системного уровня, существующие на уровне региона / страны.

Пример: в штате Орегон индикаторы требуют учитывать школьную успеваемость в структуре индикаторов. В системе защиты детства был введен такой критерий эффективности временного размещения в фостерную семью как «улучшение оценок ребенка по математике и чтению за период размещения».

4. Инструменты измерения

- Измерение результатов должно отражать как характеристики детей и семей, получающих помощь, так и оказываемых им услуг.
- Измерение качества услуг должно учитывать току зрения как семей, так и сотрудников организации.
- Необходимо учитывать контекст, в котором проводится измерение результатов.

Пример: организации нужно получить данные обо всей популяции, подходящий под критерии ее целевой группы, чтобы оценить, кто не получает помощь и почему без помощи они не достигают положительных результатов. Оценка результатов, применяемая только к клиентам организации, может приводить к искажению данных.

- Валидность самого результата зависит от того, каким образом он измеряется или достигается.

Пример: в сфере повышения безопасности ребенка и сообщества желаемым результатом является количество подростков, соблюдающих закон. Индикатором этого результата может быть снижение числа арестованных подростков-правонарушителей. Однако подростков не всегда берут под арест, а также они могут нарушать закон, не попадая в сферу внимания правоохранительных органов.

5. Процедуры мониторинга результатов, обеспечения качества (quality assurance) и постоянного повышения качества (continuous quality improvement)

Термины «обеспечение качества», «повышение качества», «постоянное повышение качества» и др. обычно используются, чтобы описать систему, которая: (1) фокусируется на качестве, (2) базируется на непрерывной оценке удовлетворенности клиентов, (3) поддерживает культуру непрерывных изменений и улучшений путем поддержки (empowerment) и лидерства сотрудников на всех уровнях организации.

В сфере защиты детства принципы постоянного повышения качества внедряются в практику и процедуры путем ответа на вопрос: «Что является наилучшим для ребенка и его семьи?»

Работа по повышению качества приводит к потребности в установлении стандартов культурной компетентности, чтобы встроить их в процедуры оценки качества и удовлетворенности семей.

6. Технологии управления информацией и сбора данных

Многие измерения, оценивающие, достигнут ли результат на системном уровне, требуют использования данных из информационных систем. (Для ситуации в РФ – доступ к подробной статистике).

7. Стейкхолдеры, вовлеченные в изменения

- Переход к модели управления, основанной на результатах, может оказаться сложной задачей, требующей адаптации на многих уровнях.
- Такой переход требует поддержки многих других лиц, даже не являющихся непосредственными участниками системы помощи семьям, но влияющих на ее работу, например, специалистов по связям с общественностью.
- Руководству организации необходимо увидеть картину изменений во всей ее полноте, с точки зрения системного мышления; для этого требуется опереться на какие-либо стратегии и теории.
- В качестве обучения сотрудников рекомендуется использовать симуляции (ролевые игры), в ходе которых они откроют для себя реальные трудности и результаты новой модели работы.
- Для укрепления взаимопонимания между стейкхолдерами используются принципы и процессы организационного обучения (organizational learning).

Пример: в Техасе организационное обучение в сфере защиты детей было адаптировано под новое законодательство в сфере выявления семей групп риска и под потребности оценки результатов, связанных со снижением длительности внесемейного размещения ребенка.

8. Целевые показатели деятельности программы (program performance targets).

Пример: распространенными показателями в программах профилактики сиротства с моделями управления, основанными на результатах, являются снижение средней длительности (количества месяцев) пребывания детей в фостерных семьях и улучшения в сфере школьной успеваемости (например, улучшение навыков чтения на 1 уровень) за время работы с семьей.

- Ключевой характеристикой любого целевого показателя деятельности программы должна быть связь с повышением уровня безопасности ребенка [ключевой идеей программы], опосредованная стабильностью семейного окружения и факторами благополучия.
- Примером некорректного определения целевых показателей может служить снижение числа дней, проводимых ребенком в замещающей семье, без учета усилий, которые необходимо приложить, чтобы обеспечить безопасность ребенка не хуже, чем за более длительный срок.

9. Удовлетворенность семьи

- Учет удовлетворенности семьи создает новую точку зрения на оценку качества услуг и пользы от них, а также повышает прозрачность работы.
- Хотя удовлетворенность семьи технически не является *результатом*, она может использоваться как индикатор качества обслуживания и повседневного взаимодействия с семьями и детьми.
- Сбор информации о качестве услуг от детей, кровных и замещающих родителей – это комплексный и сложный процесс.
- Пример: респонденты могут довольно высоко оценить услуги, которые сама организация оценивает как довольно слабые, а субъективная оценка респондентов может не быть напрямую связана с улучшениями в семье.
- Специфика оценки удовлетворенности семьи состоит в недобровольности обращения. В этой ситуации достаточный уровень удовлетворенности не может быть достигнут без высокого качества отношения со стороны специалистов (эмпатии, уважения).

___ (1998). Assessing outcomes in child welfare services: principles, concepts, and a framework of core outcome indicators. American Humane Association, Children's Division. <http://www.americanhumane.org/assets/pdfs/children/decision-making-guidelines/framework-part-2.pdf>

Мониторинг эффективности по технологии «работа со случаем»

А. Индикаторы, которые рекомендуется оценивать в рамках самооценки / супервизии

А1. Оценка на уровне отдельных сотрудников-кураторов случая

Цели:

- Определить, соответствует ли работа сотрудника профессиональным стандартам, а также внутренней политике и процедурным требованиям организации.
- Увидеть сильные стороны в работе сотрудника.
- Увидеть проблемные области / сферы, в которых он не справляется.
- Определить тенденции в распределении нагрузки на сотрудника.
- Проанализировать деятельность сотрудника с точки зрения задач и ожидаемых результатов, запланированных в рамках работы с конкретными случаями.
- Сформулировать потребности в профессиональном обучении.

Индикаторы деятельности:

(Частично пересекаются с индикаторами на уровне программы).

Нагрузка: количество случаев. Данные о нагрузке каждого из сотрудников. Если одни кураторы загружены больше, чем другие, необходимо исследовать причины этого. Также нагрузку нужно соотносить с профессиональными стандартами.

Доля сложных случаев. Необходимо обеспечить равную сложность работы для всех сотрудников, назначая случаи кураторам с учетом количества и сложности случаев, которые он ведет.

Частота случаев, в которых были подтверждены факты жестокого обращения. Сравнение частоты таких случаев у отдельных сотрудников со средним по программе, внимание к ситуации, когда их частота сильно ниже или выше средней.

Качество отношений куратора с детьми и их семьями. Примеры: выражение эмпатии, поиск сильных сторон, демонстрация уважительного отношения к клиентам.

Качество планов работы с семьями. Примеры: вовлекаются ли семьи и, по возможности, дети в процесс планирования? Сформулированы ли достижимые цели, учитывающие все риски, существующие в данной семье? Определены ли все шаги, которые специалист и клиент должны предпринять для достижения целей? Выбраны ли наиболее подходящие услуги для достижения именно этих целей?

Частота и типы участия в судебных разбирательствах; их результаты. Сравнение частоты таких случаев у отдельных сотрудников со средним по программе, внимание к

ситуации, когда их частота сильно ниже или выше средней.(Имеются в виду,в первую очередь, критические инциденты).

Соответствие политике программы и процедурным требованиям. Пример: соблюдение временных рамок, предписанных для определенных процедур.

A2. Оценка на уровне отдельных случаев

Цели:

Убедиться в том, что

- Вопросы безопасности ребенка адекватно оцениваются и решаются
- Решения по случаям принимаются эффективно, своевременно и верно
- Оказываемые услуги и вмешательства действительно соответствуют потребностям ребенка и семьи
- Прогресс оценивается своевременно и эффективно
- Вся семья вовлечена в процесс работы со случаем
- Достигаются положительные результаты для детей и семей
- Постоянство семейной ситуации / стабильное размещение вне кровной семьи (permanency) достигается для ребенка в наименьшие возможные сроки
- В работе со случаем соблюдается внутренняя политика организации

Индикаторы деятельности:

Точность оценки безопасности и потребностей ребенка /точность их удовлетворения. Качество оценки (и плана безопасности), присутствие постоянного наблюдения за изменениями в поведении, жизненных обстоятельствах, потенциально влияющих на безопасность ребенка, а также оценки развития защитных факторов.

Точность принятия решений по случаям. Все решения по поводу безопасности и стабильности жизнеустройства ребенка должны приниматься под руководством супервизора [или коллегиально]. Необходимо оценить, достаточно ли подробной информацией располагает куратор, чтобы принять взвешенное решение, и основаны ли его выводы на фактах и их адекватном анализе.

Была ли семья и ребенок включена в работу со случаем. Оценка качества отношений на основании того, как куратор описывает клиента, использует ли он его сильные стороны, понимает ли точку зрения членов семьи на проблему, а также насколько формулировки плана понятны для клиентов.

Прогресс в снижении риска, достижении целей реабилитации и ожидаемых результатов. Соотнесение достигнутых и запланированных целей, повторная оценка риска и безопасности, оценка развития защитных факторов.

A3. Оценка на уровне программы

Цели:

- Убедиться в достижение программных результатов и целей работы
- Убедиться в нормальном функционировании программы в целом
- Планировать развитие с учетом тенденций

- Эффективно решать возникающие проблемы

Индикаторы деятельности:

Количество обращений по типам жестокого обращения и по возрастам детей. Информация помогает делать выводы о потребностях семей, планировать обучение специалистов и развитие ресурсов организации.

Время с момента обращения до проведения первичной диагностики.

Доля подтвердившихся случаев жестокого обращения по типам жестокого обращения и по источникам сигналов. На основе этих данных можно предлагать меры просветительского или образовательного характера для специалистов или местного сообщества в целом, способствующие выявлению этих случаев. Также можно сравнить результаты с региональной статистикой и исследовать значительные различия, если таковые возникнут.

Доля детей, размещенных вне кровной семьи, и причины этого. Индикатор помогает отслеживать изменения в практике защиты детей, связанное, например, с ростом тяжести выявляемых случаев или с недостатком ресурсов для предотвращения попадания детей в учреждения. В США чаще всего является основным индикатором для финансирования программ.

Доля детей, размещенных вне кровной семьи, которые воссоединились со своими родителями, и длительности работы до момента воссоединения.

Доля детей, размещенных вне кровной семьи, но в семьях родственников. Позволяет оценить качество работы по сохранению семейного окружения детей, а также дает представление о том, насколько организация стремится сделать вмешательства экологичными.

Частота многократных перемещений в фостерных семьях.

Доля рецидивов жестокого обращения. Оценивает эффективность работы с семьей для членов семьи.

Период времени между лишением родительских прав и финализацией усыновления.

Количество открытых и закрытых случаев. Позволяет оценить нагрузку в организации для планирования работы сотрудников или сравнения с другими организациями.

Длительность работы со случаем (т.е как долго случай остается открытым). Позволяет оценить нагрузку и оперативность удовлетворения потребностей семей.

Основания для закрытия случая (результаты работы со случаем). Позволяет оценить успешность работы с семьями; в сочетании с данными о нагрузке на специалистов позволяет рассчитать, у кого из сотрудников – наибольшая доля успешных случаев.

Количество направлений к партнерам в местном сообществе (по типам организаций, по форме: организация или независимый специалист). Дает возможность оценивать и планировать потребности в ресурсах; возможность определить, направления за какими услугами используется чаще всего и почему.

Частота, типы и результаты участия в судебных процессах. Позволяет делать выводы о загруженности специалистов, увеличении / уменьшении числа сложных случаев, о доступности ресурсов для предотвращения отобрания ребенка. На основе этих данных можно планировать программы обучения специалистов организации или вносить предложения по обучению сотрудников судебной системы.

Процентное соотношение источников сообщений о возможном жестоком обращении. Эту информацию можно сравнить с федеральной / региональной статистикой и при значительных отличиях от нее – сделать выводы о необходимом обучении специалистов, просветительской работе с местным сообществом и др.

Salus M.K. (2004). *Supervising Child Protective Services Caseworkers*. U.S. Department of Health and Human Service

2. Оценка процесса работы со случаем: пример исследования на уровне организации

Исследование проводилось в Департаменте социальной защиты в Риге. Каждый пункт оценивался по 3-балльной шкале, где 3 – полное соответствие требованиям; 2 – частичное соответствие требованиям; 0 – несоответствие требованиям / отсутствие материалов.

1. Соответствие требованиям организации

Требуемая документация:

- Личное дело клиента (титульный лист, контакты, оценка социальной ситуации, обзор предпринятых шагов)
- План работы со случаем
- Индивидуальный план реабилитации
- Договор о сотрудничестве с клиентом
- Лист оценки работы со случаем

2. Базовая информация о клиенте и других членах семьи; социальная ситуация семьи

Письменно зафиксированы все имена значимых для клиента людей, собрана и письменно зафиксирована подробная информация обо всех членах семьи, так или иначе вовлеченных в работу со случаем; в результате куратор представляет себе потребности клиента в поддержке и его фактическое поддерживающее окружение, которое можно привлечь к работе.

3. Характеристика случая / определения проблемы

Четко определена ключевая проблема (проблемы), влияющие на благополучие и эффективное функционирование клиента в социуме; формулировка проблемы позволят перейти в определению измеряемых целей.

4. Оценка исходной ситуации (первичная комплексная оценка)

Проведена полная оценка социальной ситуации клиента, которая позволяет четко понять ситуацию клиента, выявить сферы жизни, в которых нужна помощь, в том числе:

- Описано видение ситуации самим клиентом
- Проведена оценка различных сфер жизни, включая жилищные условия, образование, трудоустройство, состояние здоровья, межличностные отношения, доходы и навыки пользования личными финансами

5. Оценка рисков

Актуально для случаев, где в семье существуют неблагоприятные для развития ребенка факторы.

При помощи инструмента с унифицированным, целостным набором критериев выполнена глубинная оценка факторов, потенциально влияющих на физическое и психологическое развитие и благополучие ребенка; выявлены зоны высокого риска и предложены возможные решения проблемы; уведомяены соответствующие специалисты или организации (например, ООиП); вся информация об оценке и о межведомственном взаимодействии по ее поводу зафиксирована в личном деле клиента.

6. Наличие подписанного договора / контракта между клиентом и куратором

Оценивается содержание договора, его применимость для достижения желаемых результатов, условия выполнения прописанных в нем задач, а также наличие даты подписания и подписи клиента.

Оценивается на 3 балла (максимально): задачи четко определены и достижимы, ведут к решению проблем и сопровождаются пояснением, почему их необходимо выполнить, и имеют конкретные сроки.

Пример на 2 балла: неконкретное описание сроков: *«выполнить в период действия договора»*.

Пример на 0 баллов: слишком общая формулировка задач: *«принимать участие в реабилитационном процессе, чтобы поддерживать и развивать социальные и профессиональные навыки»*.

7. Разработанный план сопровождения.

Анализ содержания плана показывает

- Наличие четко определенных целей, задач и ожидаемых результатов в решении каждой из выявленных проблем.
- Эксплицитное описание шагов (мероприятий, действий), направленных на достижение целей, выполнимых и привязанных к конкретным срокам.
- В плане представлена информация о:
 - ✓ Выявленных и решаемых социальных проблемах
 - ✓ Целях сопровождения
 - ✓ Разделении ответственности клиента и сотрудника за выполнение задач
 - ✓ Предполагаемых препятствиях
 - ✓ Сильных сторонах (например, навыках клиента в решении социальных проблем)
 - ✓ Оценке реализованных вмешательств

8. Междисциплинарное и/или межведомственное взаимодействие

Информация о ходе межведомственных встреч: все участники были проинформированы о задачах, поставленных в индивидуальном плане, и, в частности, ясно понимали задачи своей работы на встрече; результаты встречи были занесены в личное дело клиента и проанализированы с точки зрения достижения поставленных целей.

9. Привлеченные ресурсы

Привлеченные ресурсы (например, материальная помощь семье или оказание услуг) были адекватно выбраны на основе оценки потребностей клиента и служат для решения объективно решаемых проблем.

10. Динамика сотрудничества между клиентом и социальным работником по результатам оценки / рефлексии

Регулярно проводится оценка динамики сотрудничества между клиентом и соцработником: в частности, рассматриваются факторы, укрепляющие или осложняющие сотрудничество; пересматривается план сопровождения, его цели и задачи; рассматривается необходимость в новых услугах и мероприятиях.

11. Оценка результатов работы со случаем, которую проводит куратор после закрытия случая

Сделаны выводы, сформулированы рекомендации для дальнейшего 1) наблюдения, 2) поддерживающего сопровождения (мероприятий, которые будут способствовать сохранению благоприятной социальной ситуации).

12. Соответствие цели ожидаемым результатам

Сопоставление финальных результатов и целей, поставленных в плане сопровождения: цель полностью достигнута, предпринятые в работе с клиентом действия дали желаемые результаты.

13. Закрытие случая

Закрытие случая было согласовано с руководителем службы или супервизором; была определена причина закрытия; все статистические данные о работе с этим случаем внесены в базу данных (информационную систему, используемую для распределения и подсчета ресурсов, нагрузки специалистов и др.).

В случаях, подразумевающих перенаправление клиента на сопровождение в другие организации, сделана выписка, информирующая о социальной ситуации клиента, доступных ему ресурсах и предпринятых им действиях.

Filipova M. & Moors M. (2014). Programme evaluation – Case work with families and children in Riga. *SHS Web of Conferences 10*, 00008. doi: [10.1051/shsconf/20141000008](https://doi.org/10.1051/shsconf/20141000008)

ПРИЛОЖЕНИЯ: примеры конкретных показателей

1. KPI программы Signs of Safety

Мониторинг и результаты работы со случаем (используются в сочетании с опросом сотрудников)

- Количество детей, попавших под опеку государства
- Доля диагностических исследований безопасности ребенка и потребностей семьи, ведущих к оказанию семейно-центрированной помощи и к вмешательствам в ситуацию.
- Частота повторных эпизодов жестокого обращения (независимо от того, подтверждались ли такие случаи ранее).

Качественные данные о работе со случаем

- Описания хорошей практики в рассказах семей: истории о том, как они были поняты, вовлечены в принятие решений, понимали цели помогающей организации и последующие совместные шаги.
- Примеры хорошей практики от сотрудников, работающих в «в поле».

Измерения работы сотрудников

- Соотношение стабильно оказывающих услуги и сменяющихся кураторов.
- Данные опросов, отражающие влияние Программы на удовлетворенность работой и профессиональную самооценку.

_____ (2011). *The Signs of Safety Child Protection Practice Framework*. Department for Child Protection.

<https://www.dcp.wa.gov.au/Resources/Documents/Policies%20and%20Frameworks/SignsOfSafetyFramework2011.pdf>