

Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí

Soubor doporučení pro optimalizaci
systému vzdělávání pracovníků OSPOD

Ministerstvo práce a sociálních věcí



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



PRÁVO NA DĚTSTVÍ



Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí

Soubor doporučení pro optimalizaci
systému vzdělávání pracovníků OSPOD



The background features silhouettes of people in a classroom setting. In the foreground, a teacher stands on the left, holding a book or tablet, facing a student on the right. In the upper right corner, another student is seen from behind, holding up a book or document.

Obsah

ÚVODNÍ SLOVO	7	– Hodnocení pracovníků	23	D) Základní (klíčové) kompetence	40	SEZNAM ZKRATEK	88
CO NAJDETE V MATERIÁLU?	9	– IVP (Individuální vzdělávací plán)	23	E) Odborné kompetence	40	POUŽITÁ LITERATURA	89
1. TRANSFORMACE SYSTÉMU PÉČE O OHROŽENÉ DĚTI	10	4. NEDOSTATKY SOUČASNÉHO NASTAVENÍ CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ OSPOD	25	F) Manažerské kompetence	40		
• Úmluva o právech dítěte a Národní strategie ochrany práv dětí	11	• Výzkumné aktivity a výstupy projektu	25	G) Další kompetence	40		
– Principy systému, který zajišťuje ochranu práv dětí a naplňování jejich potřeb	11	• Analýza problémů a jak o nich přemýšlet skrze kompetence	25	• 3. krok: Formování kompetencí do seznamu	42		
– Principy systému, který zajišťuje ochranu práv dětí a naplňování jejich potřeb	11	– Úroveň VŠ a VOŠ	26	• 4. krok: Role kompetenčního modelu v manažerském a personálním řízení	44		
• O projektu	11	– Zvláštní odborná způsobilost	26	A) Výběrové řízení a adaptační proces nového pracovníka	45		
– Co jsou hlavní cíle projektu?	11	– Poptávka po kurzech a jejich omezená nabídka	26	B) Hodnocení pracovníka a tvorba vzdělávacího plánu	49		
– Tyto cíle jsou naplňovány prostřednictvím realizace klíčových aktivit projektu	11	– Nedostatečná práce s potřebami zaměstnanců	27	C) IVP a rozvoj pracovníka	51		
– A proč?	12	– Supervize	28	D) Evaluace vzdělávání	54		
– Jak dlouho a kde je projekt realizován?	12	– Další zjištění	28	7. SOUBOR DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI SYSTÉMU CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI SPOD	56		
– Seznamte se s webem pravonadetstvi.cz	12	• Přehled nedostatků současného fungování systému vzdělávání pracovníků OSPOD	30	• Doporučení realizovatelná za současných podmínek (nesystémová)	56		
• Role vzdělávání pracovníka OSPOD z hlediska transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny	13	5. DOPORUČENÍ PRO PRÁCI S POTŘEBAMI JAKO VÝSLEDEK PILOTÁŽE	31	• Doporučení vyžadující úpravy systémového charakteru	58		
• Aktivita KA3: Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD	13	• Příklad č. 1: Práce s týmem za pomoci konceptu strachů a potřeb	31	PODĚKOVÁNÍ	61		
2. LEGISLATIVNÍ RÁMEC VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ OSPOD A VYMEZENÍ JEJICH ČINNOSTI	14	• Příklad č. 2: Mapování vzdělávacích potřeb a týmového potenciálu prostřednictvím technik skupinové práce	32	PŘÍLOHA Č. 1: ČÍSELNÍK POŽADOVANÝCH KOMPETENCÍ	62		
• Zákonem stanovené požadavky na prohlubování kvalifikace pracovníků OSPOD	14	6. NÁVRH VZDĚLÁVACÍCH MODULŮ – OPTIMALIZACE SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ POMOCÍ KOMPETENČNÍHO MODELU	34	• 1. Sociální kompetence	62		
• Činnosti OSPOD	15	• Vzdělávání v procesu řízení	34	• 2. Základní kompetence	64		
– Na úrovni krajského úřadu	16	• Kompetenční model pracovníka OSPOD	36	• 3.1 Odborné kompetence – dovednosti I.	66		
– Na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností	16	• Tvorba kompetenčního modelu v krocích – možnosti implementace do systému ČŽV v oblasti SPOD	36	• 3.2 Odborné kompetence – dovednosti II.	68		
– Na úrovni obecního úřadu	16	• 1. krok: Rozdělení pracovních pozic a určení rolí	38	• 4. Odborné kompetence – postoje	71		
3. KDO SE NA REALIZACI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ OSPOD PODÍLÍ A JAKÁ JE SOUČASNÁ PRAXE?	17	• 2. krok: Rozdělení kompetencí	39	• 5. Odborné kompetence – znalost legislativy	73		
• Soustava subjektů v procesu vzdělávání zaměstnanců	18	– Druhy a charakter pracovních kompetencí	39	• 6. Manažerské kompetence (vedoucí pracovník)	76		
• Nástroje využívané v procesu vzdělávání zaměstnanců	22	A) Kvalifikace	39	PŘÍLOHA Č. 2: PLÁN ROZVOJE KOMPETENCÍ PRACOVNÍKA OSPOD	78		
– Pracovní profil	22	B) Zkušenosti	40	PŘÍLOHA Č. 3: HODNOCENÍ ABSOLVOVANÉHO KURZU	83		
– Adaptační plán	22	C) Sociální kompetence	40				

„... nabídka vzdělávání přímo odvisí od poptávky po ní – pracovníci a jejich nadřízení tedy musí jednoznačně vědět, v čem a jak se potřebují vzdělávat, k jakému cíli mají směřovat. Za tímto účelem je možné využívat nástroje, které jsou součástí tohoto materiálu.“

Úvodní slovo

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

předkládáme vám materiál „Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí. Soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD“ (dále jen Soubor doporučení). Jedná se o jeden z výstupů projektu Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí.¹ Zároveň, jak věříme, jde o účelný **nástroj přímo využitelný v praxi sociálně-právní ochrany dětí**.

Vzdělávání pracovníků OSPOD je klíčovým předpokladem pro kvalitní práci s ohroženými dětmi a rodinami. Oblast sociálně-právní ochrany dětí (dále jen SPOD) je velmi široká a klade vysoké nároky na pracovníky, kromě toho se dynamicky proměňuje a znalosti je třeba neustále rozvíjet. Pro lidský rozměr práce ale není samotná teorie dostačující, je nutné, aby pracovníci zároveň prohlubovali své dovednosti například v oblasti tzv. měkkých dovedností, komunikace, interdisciplinární spolupráce, plánování, participace apod. **Vzdělávání pracovníků OSPOD je tedy komplexním celoživotním procesem, v němž je třeba pracovníkům poskytovat dostatečnou podporu.** Rozvíjející se kompetence pracovníků jsou zároveň přímým předpokladem transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny.

V podmínkách České republiky je vzdělávání v oblasti SPOD upraveno částečně několika právními předpisy a standardy kvality. Není ale dostatečně propojeno studium na úrovni VOŠ, VŠ a následné vzdělávání, resp. není jasně stanoven cíl, k němuž by mělo směřovat. Úroveň kompetencí potřeb-

ných pro výkon SPOD není možné jednoznačně objektivizovat a měřit její dostatečnost. Předkládaný Soubor doporučení proto směřuje k **nastavení tzv. kompetenčního modelu**, který umožní nadřízeným pracovníkům nastavovat, zprostředkovat a hodnotit vzdělávání svých zaměstnanců.

Analýzami, které předcházely zpracování Souboru doporučení, byla mimo jiné zjištěna určitá míra nespokojenosti pracovníků s podmínkami, které mají pro rozvoj svých kompetencí. Jde zejména o **nedostatečnou nabídku vzdělávacích programů a jejich nedostupnost**. Je však třeba si uvědomit, že nabídka vzdělávání přímo odvisí od poptávky po ní – pracovníci a jejich nadřízení tedy musí jednoznačně vědět, v čem a jak se potřebují vzdělávat, k jakému cíli mají směřovat. Za tímto účelem je možné využívat nástroje, které jsou součástí tohoto materiálu. **Navržený kompetenční model zároveň ponechává prostor pro individuální modifikace v rámci jednotlivých úřadů**, jeho cílem je být inspirací a přispět tak k optimalizační podmínek vzdělávání pracovníků² OSPOD.

Mgr. Jana Hanzlíková
náměstkyně pro řízení sekce sociální politiky
Ministerstvo práce a sociálních věcí

¹ Číslo projektu CZ.3.2.63/0.0/0.0/15_017/0001687.

² Z důvodu větší přehlednosti je v tomto materiálu převážně použito generické maskulinum, tj. je užitó podstatných jmen mužského rodu pro souhrnné označení žen a mužů.

Co najdete v materiálu?

V následujícím textu nejprve popíšeme podmínky, ve kterých se vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků OSPOD v současnosti odehrává. V první kapitole představíme projekt Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí ve vztahu k cílům a principům transformace systému péče o ohrožené děti a upřesníme roli celoživotního vzdělávání z hlediska transformace. Následuje **stručný popis systému vzdělávání pracovníků OSPOD** včetně jeho legislativní úpravy a rozkrytí aktérů podílejících se na jeho fungování.

Poté se budeme věnovat shrnutí zjištění, která vznikla v rámci projektu s cílem zachytit problematické prvky v tomto nastavení tak, jak je vidí samotní pracovníci. Vycházíme zde z informací z terénu, které jsme sesbírali prostřednictvím výzkumných aktivit projektu (analýz, fokusních skupin, dotazníkového šetření nebo např. kulatých stolů) napříč republikou. Důležitou aktivitou projektu byla také **pilotáž testující volbu kurzů** za pomoci technik zaměřených na práci s potřebami jednotlivých pracovníků a pracovního týmu a jejich sladění s principy transformace, jíž je věnována 5. kapitola s názvem Doporučení pro práci s potřebami jako výsledek pilotáže.

Optimalizace vzdělávání

– kompetenční model a další doporučení

V další části materiálu jsou zpracovány návrhy reagující na zjištěné potenciály optimalizace. Obsahují **návrh kompetenčního modelu pro pracovníky OSPOD**, ale i řadu dílčích doporučení, která mohou být inspirací pro tajemníky městských úřadů, pracovníky personálních oddělení jednotlivých úřadů, vedoucí pracovníky, ale též poskytovatele služeb či supervizí.

V závěru pak naleznete celkový **přehled doporučení pro optimalizaci celoživotního vzdělávání**, tedy těch realizovatelných za současného stavu, ale i rozsáhlejších doporučení systémového charakteru.

„Vycházíme zde z informací z terénu, které jsme sesbírali prostřednictvím výzkumných aktivit projektu (analýz, fokusních skupin, dotazníkového šetření nebo např. kulatých stolů) napříč republikou.“

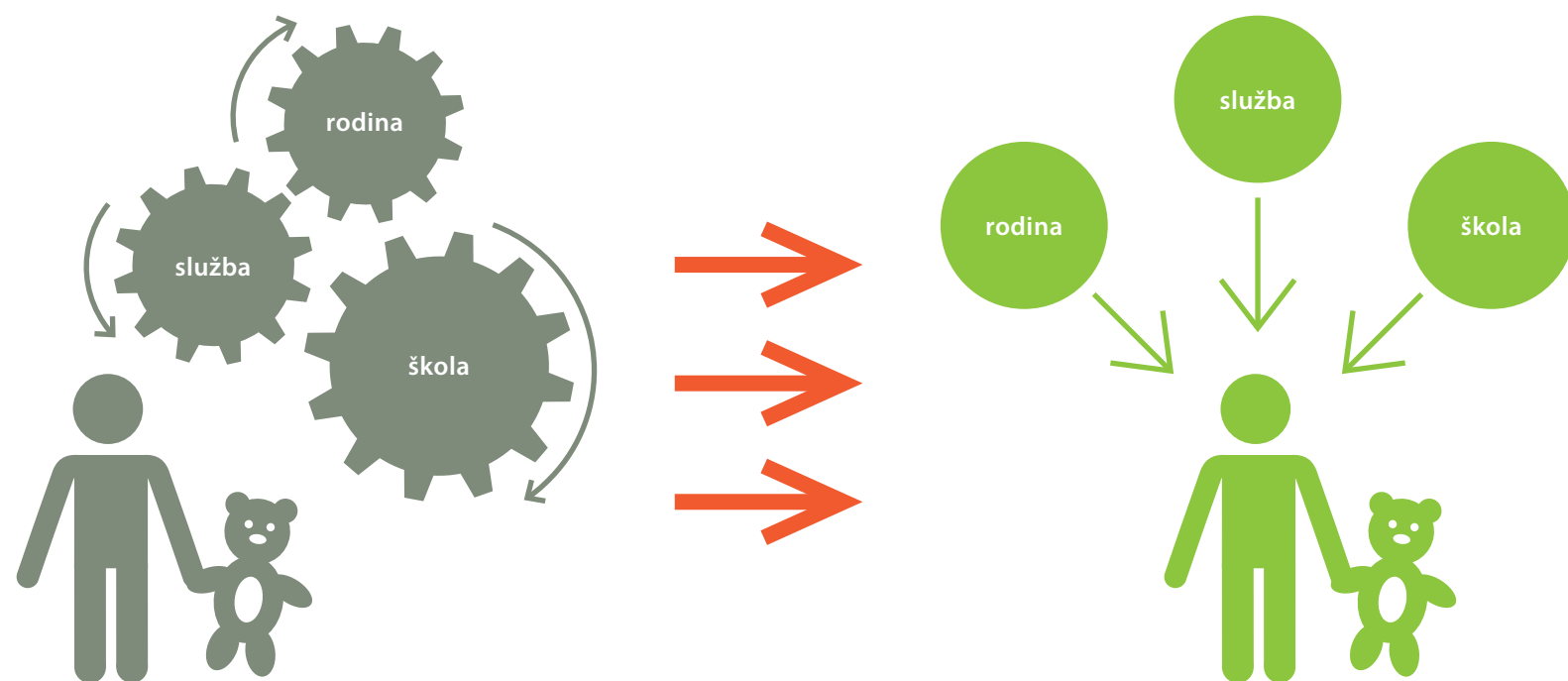
1. Transformace systému péče o ohrožené děti

Česká republika se přistoupením k Úmluvě o právech dítěte (dále jen Úmluva) zavázala k respektování a zabezpečení práv stanovených touto Úmluvou. Řada poznatků však dokládá, že současný systém péče o ohrožené děti k naplnění práv dětí garantovaných Úmluvou plně nesměřuje, a proto je zapotřebí jej transformovat. Transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny je v podmínkách České republiky systematicky realizována od roku 2006.

Jejím cílem je:

- zajistit důslednou ochranu práv každého dítěte a naplnění jeho individuálních potřeb;
- podpořit kvalitu života dětí a rodiny;
- eliminovat diskriminaci a nerovný přístup k dětem;
- podporovat všestranný rozvoj dítěte doma v jeho přirozeném rodinném prostředí, a nebude-li to možné, tak primárně v náhradním rodinném prostředí;
- podpořit účast dítěte na rozhodování o záležitostech, které se ho týkají.

Schéma 1: Stávající a žádoucí podoba systému péče o ohrožené dítě



Transformace reaguje na neuspokojivý stav péče o ohrožené děti a rodiny, tedy zejména na:

- roztržitost péče o ohrožené děti a rodiny (služby pro ohrožené děti probíhají v odlišných legislativních rámcích a spadají pod různá ministerstva i úrovně veřejné správy; v systému se prolínají různé způsoby řízení, přístupy k naplňování práv a potřeb dítěte, metodického vedení a financování);
- nedostatek preventivních služeb na podporu dítěte a rodiny (nedostatek terénních, ambulantních a nízkokapacitních pobytových služeb zaměřených na včasnou pomoc rodině před tím, než se dítě stane ohroženým);
- návaznost financování péče o ohrožené děti a rodiny na rezortní příslušnost služeb a institucí, nikoliv na potřeby dítěte (v případě pobytových zařízení dílčí návaznost financování na kapacity).

V rámci současného systému se dítě obvykle „přesouvá“ mezi jednotlivými službami, avšak není garantována koordinace péče, soulad cílů jednotlivých aktérů, participace dítěte a aktivní postavení rodičů. Žádoucí je oproti tomu systém, v němž je v maximální možné míře ponechána odpovědnost za zajištění pomoci dítěti rodičům, péče o dítě je koordinovaná a finanční prostředky jsou vázány na dítě.

Úmluva o právech dítěte a Národní strategie ochrany práv dětí

Východisky transformace systému péče o ohrožené děti jsou Úmluva a *Národní strategie ochrany práv dětí – „Právo na dětství“*³ (dále jen Strategie). Na základě Úmluvy je povinností státu zabezpečit, aby instituce, služby a zařízení odpovědné za péči o ochranu dětí odpovídaly standardům nastaveným kompetentní institucí (článek 3 Úmluvy), a zároveň zabezpečit jejich rozvoj (článek 18 Úmluvy). Vzdělávání pracovníků OSPOD je tedy nepřímou upravené právě v Úmluvě prostřednictvím **garance kvality a odbornosti péče o ohrožené děti**, jako jednoho z práv dětí.

Význam Strategie spočívá zejména v tom, že se jedná o **dokument nadrezortní, zdůrazňující společnou odpovědnost aktérů** rezortu Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV), Ministerstva zdravotnictví, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstva vnitra, Ministerstva spravedlnosti, Ministerstva financí a dalších subjektů za ochranu ohrožených dětí a rodin. Strategie byla vyslovena a schválena v roce 2012 vládou⁴.

Strategie ochrany práv dětí stanovuje 16 dílčích cílů, jako jsou např. zjišťování potřeb dětí, prevence chudoby, sjednocení systému péče o děti, rozvinutí alternativ péče o ohrožené děti a deinstitucionalizace péče, vytvoření a zpřístupnění služeb a podpory rodinám a dětem aj., jejichž dosažení je nezbytné k tomu, aby byla v podmínkách České republiky **naplněna základní práva dětí v nejvyšší možné míře**.

Strategie – které oblasti jsou klíčové a průřezové pro ochranu práv dětí?

- Priorita A: Participace dítěte
- Priorita B: Eliminace diskriminace a nerovného přístupu vůči dětem a mladým lidem
- Priorita C: Právo na rodinnou péči
- Priorita D: Zajištění kvality života pro děti a rodiny

Hlavním cílem Strategie je vznik funkčního systému zajišťujícího ochranu všech práv dětí a naplňování jejich potřeb, a to na bázi deseti základních principů.

Principy systému, který zajišťuje ochranu práv dětí a naplňování jejich potřeb

1. Je plně zaměřen na dítě.
2. Respektuje potřeby a vývoj dítěte.
3. Sleduje dlouhodobý zájem dítěte, podporuje jeho jedinečnost a vývoj.
4. Umožňuje rovné příležitosti pro všechny děti bez ohledu na jejich pohlaví, schopnosti, rasu, etnikum, zdravotní postižení, okolnosti nebo věk.
5. Zahnuje do řešení situace dítěte a rodiny, stejně tak jako celé jejich sociální okolí.

6. Staví na silných stránkách dětí a rodin a identifikuje problémová místa.
7. Funguje integrovaně a ve spolupráci všech zúčastněných subjektů.
8. Je trvalým a interaktivním procesem.
9. Vytváří a reviduje opatření a poskytované služby.
10. Je založený na objektivně zjištěných skutečnostech a důkazech.

O projektu

MPSV podporuje naplnění cílů transformace mimo jiné prostřednictvím projektu s názvem *Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí*.

Co jsou hlavní cíle projektu?

- podpora transformace systému péče o ohrožené děti v praxi;
- posílení mezirezortní a multidisciplinární spolupráce;
- podpora orgánů sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD) a dalších klíčových aktérů v oblasti síťování služeb pro ohrožené děti a rodiny (jako jsou např. školy, sociální a volnočasové služby, lékaři, soudci, policie, představitelé samosprávy a zástupci komunit a další);
- vytváření, podpora a rozvoj sítí služeb na lokální, krajské a celostátní úrovni;
- podpora nástrojů vedoucích k nastavení, zjišťování a rozvoji kvality systému SPOD;
- nastavení modulů celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD;
- podpora a rozvoj náhradní rodinné péče (dále jen NRP).

Tyto cíle jsou naplňovány prostřednictvím realizace klíčových aktivit (dále jen KA) projektu:

- **KA 1: Podpora a rozvoj služeb v oblasti SPOD** – výstupem aktivity jsou analýzy místních sítí služeb pro ohrožené děti a jejich rodiny a návrh jejich optimální podoby (na úrovni obcí s rozšířenou působností a krajů), metodika síťování služeb, návrh ukotvení preventivních služeb, soubor inovativních principů a služeb, interaktivní katalog jevů a služeb pro rodiny s dětmi;
- **KA 2: Monitorování systému ochrany práv dětí** – výstupem aktivity je návrh statistického monitorovacího systému v oblasti SPOD a návrh monitoringu a řízení kvality v oblasti SPOD;
- **KA 3: Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD** – výstupem aktivity je soubor doporučení pro optimalizaci vzdělávání pracovníků OSPOD (tj. tato publikace);
- **KA 4: Rozvoj náhradní rodinné péče** – výstupem aktivity je manuál inovativních postupů v procesu odborného posuzování zájemců o náhradní rodinnou péči, soubor doporučení systémových změn v oblasti zajištění

³ Strategie je dostupná na: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/14309/NSOPD.pdf>.

⁴ Národní strategie ochrany práv dětí s akčním obdobím 2012–2018 byla schválena usnesením vlády č. 4 ze dne 4. ledna 2012.

příprav a následného vzdělávání žadatelů o náhradní rodinnou péči a návrh implementace systému průběžného vzdělávání a supervize lektorů PRIDE⁵ a jejich akreditace, baterie doporučení pro zprostředkování náhradní rodinné péče dětem se specifickými potřebami a manuál postupů při zprostředkování, návrh služeb a dalšího vzdělávání příbuzenských pěstounů a ucelený vzdělávací program věnovaný problematice attachmentu⁶ u dětí v náhradní rodinné péči;

- **KA 5: Osvěta** – výstupem aktivity je realizace osvětové kampaně v oblasti náhradní rodinné péče.

A proč?

Věříme, že fungující spolupráce klíčových aktérů v systému, podpora profesionality pracovníků a zvyšování kvality práce a systému SPOD jako takového pomohou ve svém důsledku včas eliminovat ohrožení dětí. Stejně tak je nezbytné posílit včasnou práci s rodinou prostřednictvím profesionální podpory zapojených odborníků. Chceme, aby tento projekt přispěl k tomu, aby co nejvíce dětí mohlo vyrůstat ve svých rodinách, případně v rodinách náhradních, což je klíčové poslání pro oblast péče o ohrožené děti a jejich rodiny.

Jak dlouho a kde je projekt realizován?

Od 1. 1. 2016 do 30. 6. 2019 ve 12 zapojených krajích: Jihočeském, Jihomoravském, Královéhradeckém, Karlovarském, Moravskoslezském, Olomouckém, Pardubickém, Praze, Středočeském, Ústeckém, Zlínském a v Kraji Vysočina.

Seznamte se s webem pravonadetstvi.cz

Co zde najdete?

- aktuality a souhrnné informace o projektu;
- interaktivní katalog jevů a služeb pro rodiny s dětmi;
- metodiky a dokumenty k ochraně práv dětí;
- aktuality z akcí v oblasti sociálně-právní ochrany dětí a mnohé další...

⁵ Program PRIDE je ucelený způsob práce se zájemci o náhradní rodinnou péči a náhradními rodiči, věnující se jak přípravě a vyhodnocování zájemců o náhradní rodinnou péči, tak jejich následnému vzdělávání a podpoře v roli náhradních rodičů.

⁶ Vztahová vazba mezi dítětem a osobou, která o něj pečuje.

Role vzdělávání pracovníka OSPOD z hlediska transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny

Jedním z cílů transformace je kvalita a profesionalita podpory a pomoci ohroženým dětem a jejich rodinám v rámci systému péče o ohrožené děti. Z tohoto důvodu je důležitým dílčím tématem transformace také systém celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD jako nástroj zvyšování **kvality výkonu SPOD a naplnění práv i potřeb ohrožených dětí a jejich rodin**.

Udržování žádoucích kvalit vzdělávání má být obecně zaručeno účastí odborníků pracujících s dětmi a rodinami na systematických vzdělávacích programech o právech dětí, standardizaci činnosti orgánů sociálně-právní ochrany dětí a všech poskytovatelů služeb a zařízení pro rodiny a děti (služeb terénních, ambulantních i pobytových), zavedením kontrolních mechanismů a inspekcí dodržování kvality a rozvojem systému supervizi na úrovni oddělení jednotlivých pracovišť. Aby byla posílena možnost **zapojení dětí a mladých lidí do rozhodování o záležitostech, které se jich týkají**, je třeba v rámci dalšího vzdělávání budovat a rozvíjet kompetence pracovníků a pracovníků v oblastech zjišťování názoru dítěte a jeho potřeb, pracovníci by se měli účastnit zavádění systémových opatření v této oblasti i jejich tvorby a také se podílet na jejich hodnocení.

Transformace je dále zaměřena na **sjednocení postupu** pracovníků při řešení konkrétní situace ohrožení dítěte. Pro plánování dalšího vzdělávání z tohoto cíle vyplývá sjednocení systému a užití nástrojů zjišťování a vyhodnocování potřeb dětí, jako jsou případové konference a individuální plán ochrany dítěte. V rámci dalšího vzdělávání lze pracovat na předávání vědomostí a moderních vědeckých poznatků ohledně potřeb dětí včetně dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí, dětí umístěných v náhradních typech péče a dětí se zdravotním postižením. **Vyrovnaní příležitosti znevýhodněných dětí a mladých lidí** je dále třeba podporovat prostřednictvím rozvoje kompetencí pracovníků a pracovníků OSPOD v oblasti předcházení předsudkům a diskriminačním postojům a posilování pozitivního přístupu. Kvalitativní změna práce s ohroženými dětmi a rodinami může přispět k dalšímu z cílů transformace, jímž je **snížení počtu dětí umístěných v ústavní péči**.

Skrze celoživotní vzdělávání je tedy třeba pracovat na **formování role pracovníka OSPOD jako „nositele“ transformace** systému práce s ohroženými dětmi a rodinami. Mezi obecné předpoklady pochopení této role patří dostatečná informovanost pracovníků a pracovníků o praktické stránce transformačního procesu tak, jak se dotýká jejich každodenní činnosti (v oblasti případové práce). Ztotožnění se s cíli transformace ze strany pracovníků má být pak podporováno jejich nadřízenými tak, aby byly vytvořeny vhodné podmínky pro jejich zdárné plnění. Bez odpovídající úrovně vzdělávání a bez jednotného kompetenčního rámce jsou však tyto cíle obtížně realizovatelné.

Vzdělávání pracovníků OSPOD je v rámci projektu tematizováno z následujících důvodů:

- proces transformace klade nové nároky na kompetence zaměstnanců ve sféře vědomostí, dovedností a postojů;
- kvalita dalšího vzdělávání zaměstnanců OSPOD ovlivňuje kvalitu výkonu sociálně-právní ochrany dětí;
- provedenými analýzami a šetřením mezi pracovníky byla zjištěna výrazná nespokojenost s nabídkou a obsahem vzdělávacích kurzů pro zaměstnance OSPOD;
- aktuálně probíhá implementace informačního systému AKRIS;
- existující nástroje a kapacity umožňují optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD.

Aktivita KA3: Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD

Výše uvedené cíle v oblasti dalšího vzdělávání pomáhá naplnit projektová aktivita KA3: Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD. Projekt umožnil **zmapovat a zhodnotit aktéry procesu vzdělávání pracovníků OSPOD, definovat jasné cíle navrhovaného řešení a zvolit implementační strategii, která by byla co nejvíce udržitelná a vycházela z aktuálních podmínek vzdělávání**. Předkládaný text pak obsahuje doporučení pro optimalizaci současné praxe a návrhy na systémové a kompetenční úpravy klíčových aktérů procesu vzdělávání pracovníků OSPOD.

Jinými slovy, zřetel je kladen na optimalizaci současného stavu prostřednictvím naplňování individuálních vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků OSPOD zařazených k výkonu sociálně-právní ochrany dětí, jako předpokladu dalších změn ve vzdělávání, a také na **zapojení nových aktérů** (ASVSP, VOŠ a VŠ), kteří mohou svou úlohou v systému včas nastavit žádoucí směr vzdělávání pracovníků OSPOD.

Uvedená doporučení lze též tematicky vztáhnout k návrhové části dalšího materiálu projektu: **„Analýza a návrh systému monitoringu kvality a strategie implementace systému řízení kvality v systému SPOD“** (IPŘ 2018). Hodnotovým základem návrhu monitoringu kvality je totiž nejlepší zájem dítěte, o jehož procesní zajišťování by se měli starat adekvátně kvalifikovaní zaměstnanci OSPOD, kteří jsou odpovídajícím způsobem organizačně a systémově motivováni.



2. Legislativní rámec vzdělávání a rozvoje pracovníků OSPOD a vymezení jejich činnosti

Vstupní kvalifikací, kterou musí sociální pracovník OSPOD splňovat už při nástupu na OSPOD a zařazení k výkonu SPOD, jsou kvalifikační předpoklady k výkonu povolání sociálního pracovníka, které se řídí § 110 odst. 4 zákona o sociálních službách, v němž je upravena odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka. Tento požadavek se promítá i do znění kritéria 5a) standardů kvality SPOD. Na základě zmíněného ustanovení splní odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka ten, kdo úspěšně dokončil:

a) vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu

akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,

b) vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu.

Zákonem stanovené požadavky na prohlubování kvalifikace pracovníků OSPOD

Odborná kvalifikace pracovníka je v současné době udělována na základě následujících legislativních norem:

Právní předpis	Oblast, kterou upravuje
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů	V § 230 odst. 1 je ukotvena obecná povinnost zaměstnanců prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.
Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů	Upravuje v § 110 předpoklad k výkonu povolání sociálního pracovníka, včetně odborné způsobilosti, která se v návaznosti na § 1 zákona o sociálních službách vztahuje i na oblast sociálně-právní ochrany. V § 111 je upravena oblast dalšího vzdělávání sociálních pracovníků, jež se vztahuje i na sociální pracovníky OSPOD zařazené k výkonu SPO (další vzdělávání v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok a vymezení možných forem dalšího vzdělávání sociálních pracovníků). Ustanovení také vymezuje formy dalšího vzdělávání, prostřednictvím nichž sociální pracovníci mohou naplnit povinný rozsah vzdělávání, a to: <ul style="list-style-type: none"> • specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka; • účast v kurzech s akreditovaným programem; • odborné stáže; • účast na školicích akcích; • účast na konferencích.
Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí	Zde je upravena v § 9a odst. 3 povinnost OSPOD řídit se při výkonu SPOD standardy kvality SPOD, z nichž vyplývá požadavek kladený na kvalifikační předpoklady k výkonu povolání sociálního pracovníka, na průběžné vzdělávání a supervizi pracovníků OSPOD.
Vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí	V příloze č. 1 této vyhlášky je nastavena soustava standardů kvality SPOD závazných pro pracoviště OSPOD, jejíž součástí je: <ul style="list-style-type: none"> • standard č. 5, jehož kritérium 5a a 5c upravuje kvalifikační předpoklady sociálních pracovníků OSPOD a požadavek na to, aby tyto pracovníci splňovali požadavek na ZOZ na úseku sociálně-právní ochrany dětí; • standard č. 6, jehož kritéria se zaměřují na profesní rozvoj sociálních pracovníků OSPOD; • na základě těchto kritérií by měl přímý nadřízený minimálně 1krát ročně hodnotit pracovní výkon pracovníků OSPOD, zjišťovat jejich vzdělávací potřeby (kritérium 6a) a společně s nimi vytvářet individuální vzdělávací plán (kritérium 6b).

V individuálním vzdělávacím plánu (dále jen „IVP“) by se měla odrážet také specializace pracovníka OSPOD (např. specializace na kuratelu pro děti a mládež, agendu ochrany týraných a zneužívaných dětí či NRP), tj. rozvojové a vzdělávací aktivity by měly být zaměřeny na zvýšení odbornosti v dané specializaci. Zaměstnavatel je také povinen zajistit pracovníkovi OSPOD vzdělávání v rozsahu minimálně 6 pracovních dnů za kalendářní rok, a to formou jeho účasti na kurzech akreditovaných MPSV (kritérium 6c). Dále by měl OSPOD zajišťovat pro své zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s klienty, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka (kritérium 6d).

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Sociální pracovníci OSPOD jsou zároveň také úředníky územních samosprávných celků, na něž se vztahují požadavky zákona č. 312/2002 Sb. V § 17 a § 18 tohoto zákona je řešena otázka vstupního a průběžného vzdělávání a prohlubování kvalifikace těchto úředníků (kteří vzdělavatelé mohou prohlubování kvalifikace zajišťovat, plán vzdělávání, povinný rozsah vzdělávání stanovený na 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let atd.).

Vyhláška č. 512/2012 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků

Průběh ověření ZOZ (Zvláštní odborná způsobilost) vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a dále z vyhlášky č. 512/2012 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Úředník, kterému byla uznána tzv. rovnocennost vzdělávání dle § 33 nebo § 34 zák. č. 312/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nemá povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost.

Z analýz vzniklých v rámci projektu vyplynulo, že je další vzdělávání nejčastěji využíváno ve formě seminářů, kurzů či samostatných přednášek, přičemž se ale ukazuje, že nabídka kurzů nedostačuje požadavkům vzdělávaných (např. v oblastech dostupnosti kurzů mimo akreditaci MPSV, optimálního obsahu a kvality kurzů, nebo možnosti nízkou kvalitu kurzů řešit). Převážně zkušenější pracovníci OSPOD také upřednostňují vzdělávací akce, kde je větší možnost ke sdílení zkušeností s kolegy z jiných regionů, tedy např. kon-

ference a vícedenní školení (FDV 2017; Hartošová, Havránková, Moree 2017). Úskalím současného vymezení vzdělávání je dále podrobněji věnována 4. kapitola této publikace „Nedostatky současného nastavení celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD“, v níž je popsáno, v jakých ohledech praxe naráží na legislativní hranice. Obecně lze ovšem říci, že komplikovanost systému vede k jeho zjednodušenému užití, které se ukazuje jako výrazně omezující.

Činnosti OSPOD

Obsahem práce OSPOD je především ochrana a naplňování práv dětí tak, jak jsou dětem garantována Úmluvou o právech dítěte. Činnosti OSPOD na jednotlivých úrovních upravuje **zákon č. 359/1999 Sb.**, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o SPOD“). Velikost a organizační struktura jednotlivých pracovišť ovlivňuje rozdělení oprávnění a povinností konkrétních pracovníků.

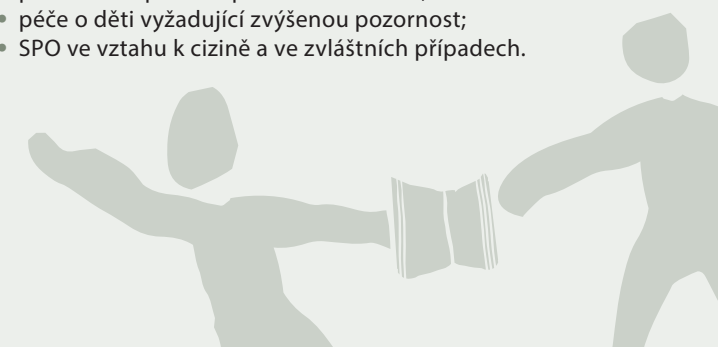
Jednou z povinností OSPOD, která vyplývá ze standardů kvality SPOD (konkrétně z kritéria 4c), je zajištění minimálně následujících specializací výkonu SPOD:

- **ochrana týraných a zneužívaných dětí;**
- **sociální kuratelů pro děti a mládež;**
- **náhradní rodinná péče.**

Konkrétní opatření jsou obsažena v zákoně o SPOD. Pokud bychom je shrnuli a převedli na oblast činností, které pracovníci OSPOD ve své působnosti vykonávají, vynikne šíře záběru jejich agendy a rozsah pravomocí v oblasti SPOD.

Oblast činností OSPOD:

- preventivní a poradenská činnost;
- výchovná opatření a opatření na ochranu dětí;
- činnosti při svěřeni dítěte do péče jiné osoby odpovědné za výchovu dítěte, zprostředkování osvojení a pěstounské péče;
- pěstounská péče na přechodnou dobu;
- péče o děti vyžadující zvýšenou pozornost;
- SPO ve vztahu k cizíně a ve zvláštních případech.



Vymezení působnosti je dále určeno **přílohou k vyhlášce č. 512/2002 Sb.**, která specifikuje náplně jednotlivých správních činností OSPOD, pro něž je nutné prokázat zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků:

- **zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů,**
- **vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí,**
- **zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, část druhá (rodinné právo),**
- **zákon č. 292/2013 Sb., o zvláštních řízeních soudních, ve znění pozdějších předpisů.**

- řízení o určení a popření rodičovství,
- řízení ve věcech osvojení,
- péče soudu o nezletilé,
- výkon rozhodnutí ve věcech péče soudu o nezletilé.

Na úrovni krajského úřadu:

- rozhodování ve správním řízení a přezkoumávání rozhodnutí obecních úřadů a ředitele zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, vydaných ve správním řízení,
- metodické a odborné vedení a usměrňování činnosti obcí při výkonu státní správy na tomto úseku,
- kontrola a dozor nad výkonem přenesené působnosti obcí a kontrola výkonu sociálně-právní ochrany pověřenými osobami,
- vytváření koncepce a programů k rozvoji sociálně-právní ochrany dětí na území kraje,
- plnění úkolů krajského úřadu při zprostředkování náhradní rodinné péče,
- zajišťování konzultací o výkonu pěstounské péče,
- zajišťování přípravy fyzických osob vhodných stát se osvojiteli nebo pěstouny k přijetí dítěte do rodiny a poskytování poradenské pomoci související s osvojením dítěte nebo svěřením dítěte do pěstounské péče včetně speciální přípravy k přijetí dítěte pěstounem na přechodnou dobu,
- spolupráce s Úřadem pro mezinárodněprávní ochranu dětí za účelem realizace mezinárodních smluv a poskytování sociálně-právní ochrany dětí,
- plnění úkolů kraje v souvislosti se zřízením a provozem zařízení sociálně-právní ochrany dětí,
- rozhodování o státním příspěvku pro zřizovatele zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc a jeho výplata.

Na úrovni obecního úřadu obce s rozšířenou působností:

- rozhodování ve správním řízení na úseku sociálně-právní ochrany dětí,
- zajištění plnění úkolů obecního úřadu obce s rozšířenou působností při zprostředkování náhradní rodinné péče a při uzavírání dohod o výkonu pěstounské péče,
- sledování vývoje dětí, které byly svěřeny do výchovy jiných fyzických osob než rodičů, a sledování dodržování práv dětí v zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy a dětí v zařízeních pro děti vyžadující okamžitou pomoc,

- zajišťování návštěv rodičů těchto dětí,
- provádění terénní sociální péče v rámci plnění úkolů obecního úřadu obce s rozšířenou působností,
- vyhodnocování situace ohrožených dětí a jejich rodin, zpracování individuálního plánu ochrany dítěte,
- vykonávání opatrovnictví a poručenství a účast u občanského soudního a správního řízení v rámci působnosti obecního úřadu obce s rozšířenou působností,
- zajištění plnění úkolů obce s rozšířenou působností v rámci trestního a přestupkového řízení vedeného proti mladistvým,
- zajištění vypracování návrhů a podnětů uložených zákonem v rámci působnosti tohoto úřadu,
- vykonávání kontroly a dozoru nad výkonem sociálně-právní ochrany dětí pověřenými osobami, kterým pověření udělila komise pro sociálně-právní ochranu dětí,
- zajištění neodkladné péče dítěti, které se ocitne bez péče přiměřené jeho věku,
- zajištění plnění úkolů spojených s výkonem preventivní a poradenské činnosti a se zřizováním a provozem zařízení sociálně-právní ochrany dětí,
- poskytování součinnosti při výkonu rozhodnutí soudu o výchově nezletilých dětí,
- plnění úkolů obecního úřadu obce s rozšířenou působností při spolupráci s věznicemi, ve kterých jsou umístěny děti,
- spolupráce s Úřadem pro mezinárodněprávní ochranu dětí za účelem realizace mezinárodních smluv a poskytování sociálně-právní ochrany dětí.

Na úrovni obecního úřadu:

- provádění terénní sociální práce v rámci plnění úkolů obecního úřadu,
- zajištění plnění úkolů spojených s výkonem preventivní a poradenské činnosti,
- zajištění vypracování návrhů a podnětů podávaných obecním úřadem soudem,
- zajištění plnění úkolů obce v souvislosti se zřízením a provozem zařízení sociálně-právní ochrany dětí.

3. Kdo se na realizaci vzdělávání zaměstnanců OSPOD podílí a jaká je současná praxe?

Jak bylo uvedeno výše, dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, má každý zaměstnanec správního úřadu **povinnost absolvovat vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti.**

Za „prohluobování kvalifikace“ – dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů – je považováno **udržování, obnovení a průběžné doplňování** již nabyté kvalifikace tak, že nedojde k re-kvalifikaci na jiný obor, ale poskytuje pracovníkovi kvalitnější výkon jeho dosavadní práce. Uvedené nároky jsou v současném systému vzdělávání zajišťovány **jednotlivými aktéry, formalizovanými normami** (standards kvality, legislativa, vyhlášky) a **doporučenou praxí**. V celistvosti se pak jedná o soustavu, jejímž hlavním cílem je zajišťovat potřebné vzdělání zaměstnancům OSPOD a poskytovat tak kvalitní výkon agendy SPOD v měnících se podmínkách (lokální specifika, legislativní a metodické změny).



Soustava subjektů v procesu vzdělávání zaměstnanců

Schéma 2: **Aktéři v procesu vzdělávání zaměstnanců**⁷

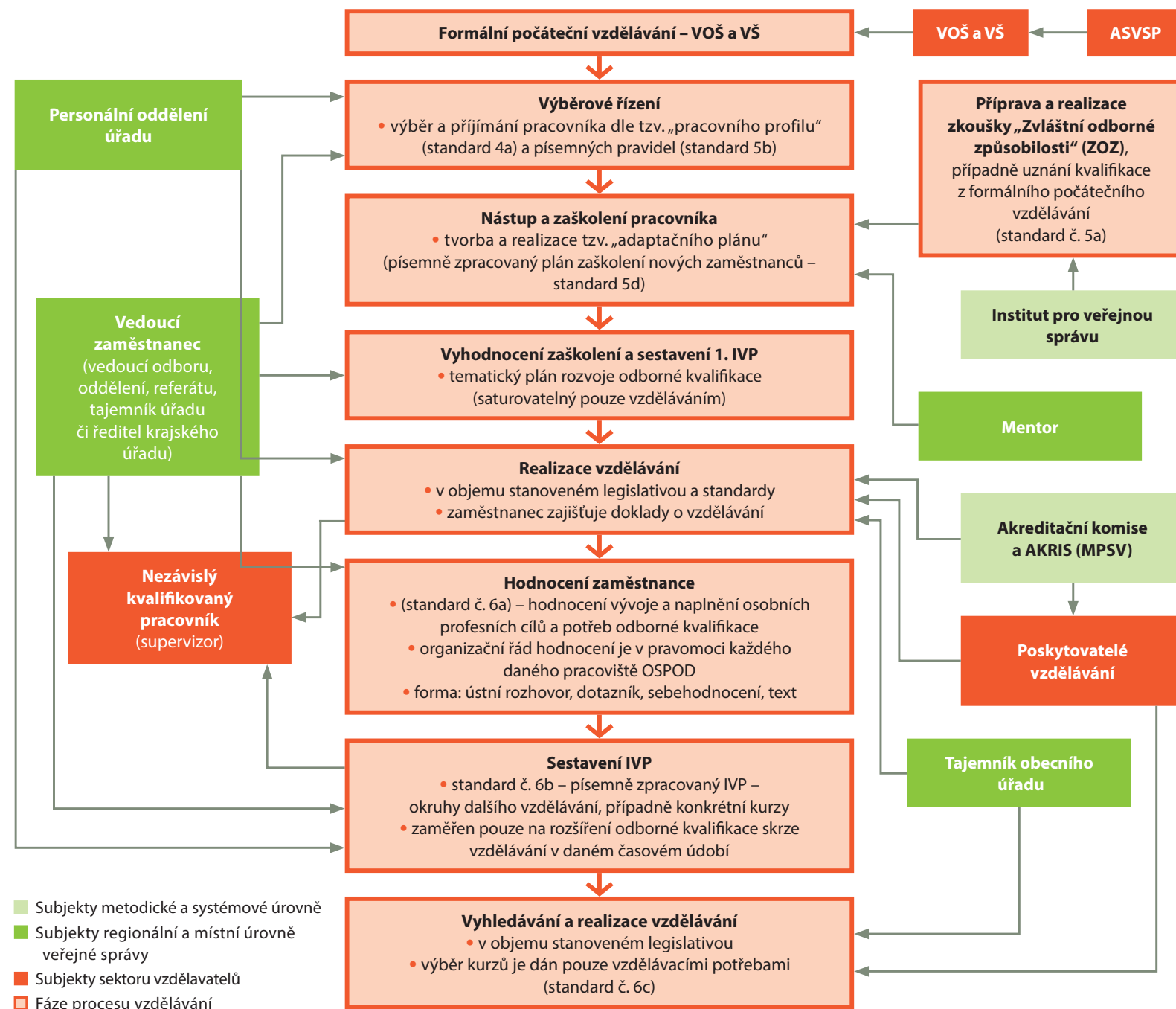


Schéma 3: **Subjekty metodické a systémové úrovně**



⁷ Uvedení aktérů mají v procesu vzdělávání různé **postavení, zájmy a pravomoci**. Pro navrhování optimalizace současné praxe je proto zapotřebí blíže si role (v jejich schematizované podobě) popsat a v dalších částech tohoto materiálu poukázat na konkrétní navrhovaná doporučení.

Schéma 4: Subjekty regionální a místní úrovně veřejné správy

Personální oddělení úřadu

- zabezpečuje vzdělávání pracovníků úřadu v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, a kontroluje dodržování plánu vzdělávání dle téhož zákona;
- vytváří metodické pokyny k hodnocení zaměstnanců (v souladu s legislativou a standardy kvality);
- spoluvytváří předpisy a směrnice úřadu (pracovní řád, směrnice ke vzdělávání);
- poskytuje konzultace k hodnocení a tvorbě IVP;
- zajišťuje objednávání kurzů;
- agreguje požadavky na změny v systému hodnocení a nastavení vzdělávání v SPOD;
- částečně hodnotí adaptační plán, na který následně navazuje 1. IVP;
- na krajském či obecním úřadě se někdy vyskytuje pracovník zaměřený na vyhodnocování a nastavování vzdělávání.

Tajemník obecního úřadu a ředitel krajského úřadu

- zásadním způsobem formuje přístup pracovníků OSPOD k jejich profesnímu rozvoji;
- od vedoucího odboru získává v elektronické či písemné podobě seznam vzdělávacích kurzů, které ne/schválí, a následně ho poskytuje vedení úřadu k objednávce (zpravidla personálnímu oddělení);
- rozhoduje o způsobech hodnocení výkonu úřadu;
- zjišťuje vzdělávací potřeby;
- zajišťuje vhodné podmínky vzdělávání (spolufinancování vzdělávání, činnost personálního odboru apod.);
- rozhoduje o vstupních předpokladech k výkonu určité pozice, schvaluje výsledky výběrových řízení.

Vedoucí zaměstnanec

- hodnotí zaměstnance a podílí se na vytváření IVP;
- rozhoduje o účasti na vzdělávacích kurzech;
- podílí se na distribuci nabídek kurzů pro podřízené;
- podílí se na koordinaci stážistů a jejich navázání na konkrétní pracovníky OSPOD.

Mentor

- mentoři jsou zodpovědní za zaškolování zaměstnanců;
- zpravidla se jedná o zkušeného zaměstnance či pracovníka, do jehož agendy je třeba nového zaměstnance zaškolit;
- spolu s novým zaměstnancem a vedoucím oddělení sestavuje tzv. adaptační plán;
- v některých případech absolvuje kurzy pro mentory či se řídí interní metodikou pro mentory.

Pracovník OSPOD

- plní povinnost prohlubovat svou kvalifikaci;
- povinnost absolvovat vzdělávání: vstupní, průběžné, přípravné na ověření zvláštní odborné způsobilosti;
- provádí sebehodnocení svých pracovních kompetencí (dle nástrojů jednotlivých úřadů);
- aktivně se podílí na sestavení IVP.

Schéma 5: Subjekty metodické a systémové úrovně

VOŠ a VŠ

- zajišťují vzdělávání a praxi budoucím sociálním pracovníkům;
- vzdělávání sleduje naplnění praktických kompetencí;
- MŠMT uděluje akreditaci studijním programům;
- v případě dobrovolného členství v ASVSP mohou být studijní programy VOŠ a VŠ formovány tzv. „Minimálním standardem vzdělávání v sociální práci“;
- agendu SPOD rámcově zprostředkovává skrze kurzy Teorie a metody sociální práce, Úvod do právní teorie a praxe, Menšinové skupiny. Specifická témata z oblasti sociální práce s rodinou a SPOD jsou na volbě příslušné vzdělávací instituce.

Profesní sdružení sociálních pracovníků a vzdělavatelů v sociální práci:

ASVSP

- na členských školách provádí kontrolní konzultace studijních programů;
- vzdělávacím institucím, které jsou členy ASVSP, je nabízena supervize jejich studentů;
- kolektivně schvaluje znění minimálních standardů pro výuku sociální práce na členských VŠ a VOŠ, včetně praxí.

Profesní svaz sociálních pracovníků v sociálních službách

- spolupracuje s vysokými školami i s vyššími odbornými školami – společné konference;
- podílí se na vydávání doporučených postupů nebo standardů pro sociální práci.

Supervizoři

- dle standardu kvality 6d OSPOD povinně zajišťují svým zaměstnancům (na úseku přímé práce s klientem) podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka;
- napomáhají reflektovat vlastní práci a nalézat řešení problematických situací při přímé práci s klientem;
- konkrétní zakázku supervize zajišťuje vedoucí pracovník formou dohody.

Poskytovatelé vzdělávání

- hlásí se do řízení o udělení akreditace a řídí se tzv. „Průvodcem vyplňování žádosti o akreditaci“;
- nabízejí aktuální portfolio kurzů.

Výše uvedení aktéři disponují různými nástroji, jak formovat podobu celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD, s různou mírou účinnosti. Vedle neúčinnějších legislativních a finančních nástrojů (systémových) jsou zde nástroje informativní, metodické, koncepční a manažerské (nesystémové).

Nástroje využívané v procesu vzdělávání zaměstnanců

Jak bude dále poukázáno, řadu identifikovaných nedostatků současného systému vzdělávání je možné řešit s využitím již etablovaných nesytemových nástrojů a procesů, jakými jsou: pracovní profil, adaptační plán, hodnocení pracovníků a individuální vzdělávací plán.

Pracovní profil

Souhrn kvalifikačních a dalších požadavků kladených na pracovníky, kteří budou na dané pozici působit, je uvedený v pracovním profilu (v popisu pracovního místa). Povinnost mít zpracované pracovní profily, které poskytují cílové skupině, institucím i veřejnosti informaci o popisu pracovní pozice a vykonávaných činnostech zaměstnanců OSPOD, vyplývá z požadavků kritéria 4a standardů kvality SPOD závazných pro OSPOD.

Pracovní profil obsahuje požadované vzdělání či kvalifikaci na výkon práce na dané pozici, další specifické dovednosti, požadovanou praxi, osobnostní předpoklady zaměstnance a pracovní náplň obsahující konkrétní pracovní činnosti, které by měl pracovník OSPOD v rámci dané pozice vykonávat. V pracovních činnostech by rovněž měla být ukotvena specializace pracovníka OSPOD, která mu byla svěřena (např. agenda ochrany týraných a zneužívaných dětí, NRP atd.). Tento požadavek má návaznost na kritérium 4c standardů kvality SPOD. Profesionální rozvoj v oblasti této specializované agendy by měl následně reflektovat individuální plán vzdělávání.

Tento profil vychází z právních předpisů a z vnitřních předpisů úřadu, které se vážou k výkonu SPOD (např. zákon o obcích, zákon o krajích, zákoník práce, vnitřní předpisy úřadu – např. organizační řád apod.). Může obsahovat také popis vztahů nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovníků OSPOD či zde může mít stabilně nastavenou zastupitelnost, kdo koho zastupuje v případě nepřítomnosti pracovníka na pracovišti.

Adaptační plán

Zpracování tohoto dokumentu vychází ze standardů kvality SPOD závazných pro OSPOD, na základě nichž by měl mít OSPOD nastavena vnitřní pravidla zaškolování nového zaměstnance (např. stanovená témata zaškolení, dobu, časový harmonogram a plánování zaškolení, kdo se na něm bude podílet, způsob ukončení zaškolení).

Vhodným nástrojem zaškolení je vytvoření adaptačního plánu nového zaměstnance, který by měl napomoci, aby se pracovník seznámil s náplní práce a získal potřebné kompetence ve všech klíčových oblastech tak, aby se na pracovišti dobře začlenil a podával požadovaný pracovní výkon.

Jednotlivá pracoviště mají nastavené vlastní způsoby zaškolování nových zaměstnanců, které se odrážejí v jejich vnitřních pravidlech, metodikách či příručkách nebo v různých formách adaptačního plánu. Lze se setkat s praxí, kdy metodickou příručku zaškolování a pravidla mentorování nových

zaměstnanců sepisuje sám tajemník úřadu. Kromě mentora se na zaškolování podílejí další pracovníci úřadu (pracovníci IT, bezpečnostní technik apod.), k dispozici je i vedoucí pracovník OSPOD (Čopjaková 2018).

V průběhu adaptačního procesu se nový zaměstnanec zaškoluje jak v odborné části agendy zaměřené na oblast SPOD, tak musí splnit i povinnosti, které pro něj vyplývají ze zákona o úřednících. Jednou z jeho povinností je na základě § 19 odst. 2 zákona o úřednících ukončit do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru vstupní vzdělávání, jehož obsah vymezuje odst. 1 tohoto ustanovení. Tento typ vzdělávání se nevztahuje na základě § 19 odst. 4 zákona na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost (ZOZ). Při adaptaci nového pracovníka se tedy obvykle sleduje částečně překrytí jeho zkušební doby s výpovědní lhůtou/odchodem stávajícího pracovníka, aby došlo k co nejtěsnějšímu předání agendy.

V úvodu adaptačního procesu se stanoví, kdo, kdy a dle jakých kritérií provádí vyhodnocení adaptace a následně jaký bude postup sestavení prvního „plánu vzdělávání“ (IVP) zaměstnance, který musí být dle § 17 odst. 5 zákona o úřednících vypracován do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka. IVP musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace pracovníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dní po dobu následujících 3 let. Plán prochází aktualizací minimálně jednou za 3 roky jeho plnění.⁸

Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, vybavuje vstupní vzdělání zaměstnance zejména kompetencemi znalostními (a–c), v menší míře pak kompetencemi dovednostními (d):

- a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Zaškolováním nových pracovníků OSPOD se většinou pověřuje tzv. mentor (někdy též kouč, garant, instruktor, zaškolovací pracovník). Osvědčuje se praxe, kdy jsou mentoři zvláště podporovaní, ať formou vzdělávání, metodické podpory či supervize (Čopjaková 2018).

Coby nejčastější způsob ukončení a vyhodnocení plnění adaptačního plánu nového pracovníka se v praxi ukazují různé podoby kolokvia vedoucího

⁸ V praxi bývá obvyklé, že kromě tohoto IVP („tříletého“) paralelně existuje i jeho „roční podoba“. Ta je závislá na výsledcích každoročního hodnocení zaměstnance, vyžadovaného standardy kvality.

pracovníka, mentora a nového pracovníka s případnou přítomností personalisty. Lze se setkat i s používáním nějaké formy „závěrečného testu“.

Častým výstupem ukončení adaptačního procesu je písemná závěrečná zpráva, jež je předpokládána adaptačním plánem či konkrétními standardy. Nejobvyklejší lhůtou, kdy k vypracování závěrečné zprávy dochází, je konec zkušební doby, tedy po třech měsících od nástupu nového pracovníka (v případě vedoucích pracovníků je zkušební doba až 6 měsíců). Můžeme se setkat s praxí, kdy i po sepsání závěrečné zprávy dochází k dalšímu školení pracovníka a následnému vyhodnocování mentorem a vedoucím. Cílem další podpory a průběžného sledování (z mentora se stává spíše rádce) je orientace na přístup k úkolům, odbornost a sebezvoj, odpovědné chování, schopnost komunikovat, zaměření na klienta (Čopjaková 2018).

Hodnocení pracovníků

Zákonem stanovený požadavek na pravidelné hodnocení zaměstnanců OSPOD vyplývá z kritéria standardu 6a standardů kvality SPOD závazných pro OSPOD. Na základě něj vedoucí zaměstnanec OSPOD (zpravidla přímý nadřízený, kterým je vedoucí oddělení, do jehož gesce spadá na úřadě agenda SPOD) hodnotí podřízené zaměstnance, kteří se podílejí na výkonu SPOD. Vedoucí OSPOD je rovněž hodnocen svým přímým nadřízeným (zpravidla vedoucím odboru sociálních věcí). Toto hodnocení by mělo být provedeno minimálně 1krát ročně a mělo by se zaměřovat na stanovení, vývoj, naplňování osobních profesních cílů a potřeb další odborné kvalifikace.

Hodnocení má pracovníkovi poskytovat zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu, směřovat k formulaci rozvojových potřeb a cílů a stanovit opatření k naplnění těchto cílů. Hodnocení též poskytuje možnost ověřovat informovanost pracovníků, korigovat vztahy mezi vedením a pracovníky a přispět k řešení pracovních problémů (Metodika pro hodnocení výkonu zaměstnance 2015).

Z praxe se ukazuje, že hodnocení zaměstnance může mít dva hlavní zdroje:

- hodnocení samotným zaměstnancem (rozhovor, test, dotazník či sebehodnocení);
- ukazatele výkonu daného pracovníka (zpětná vazba klientů, indikátory výkonu nastavené vedoucím odborem).

Výsledkem hodnocení by měly být identifikované vzdělávací potřeby a sepsaný IVP.

Každý úřad si nastavuje vlastní systém hodnocení a vzdělávání. Tuto agendu spravuje personální oddělení či obdobný útvar zabývající se personálním zabezpečením agend úřadu, který může být zpracovatelem takto zaměřených vnitřních předpisů či metodik úřadů, dále může být odpovědný za seznámení, proškolení a metodickou podporu vedoucích pracovníků úřadu tak, aby věděli, jak mají k hodnocení pracovníků přistupovat a jak vhodně využít jeho výstupy k profesnímu rozvoji svých podřízených. Někdy existují i vnitřní pravidla úřadu k hodnocení a vzdělávání v různých

komplexnějších předpisech a směrnících úřadu (např. v pracovním řádu nebo ve speciální směrnici ke vzdělávání). **Úřady disponují i vlastními standardizovanými hodnoticími formuláři a formuláři pro individuální vzdělávací plány, platnými pro všechny odbory příslušného úřadu.**

V rámci sebehodnocení a hodnocení vedoucím prostřednictvím hodnotících formulářů jsou pracovníci hodnoceni např. v těchto oblastech⁹:

- **odbornost** (např. profesní zkušenost, orientace v dané problematice, samostatnost při zpracování úkolů);
- **integrita a zodpovědnost** (např. pozitivní přístup, schopnost přijmout zpětnou vazbu, dodržování pravidel, zodpovědnost za své jednání);
- **důslednost** (např. spolehlivost, systematicčnost, pečlivost, přesnost, schopnost dotahovat věci do konce);
- **nasazení** (např. chuť do práce, časová flexibilita, schopnost přicházet s novými nápady, aktivní přístup);
- **flexibilita** (např. schopnost přizpůsobit se dané situaci, učit se novým věcem, přijmout změnu, odhadovat možná rizika);
- **organizační schopnosti** (např. koordinace činností, systematicčnost, schopnost si určit priority, analyzovat situaci, rozhodnout se, uvažování v širších souvislostech);
- **strategické uvažování a kreativita** (např. sledování trendů, schopnost uvažování v souvislostech, hledání inovativních řešení, schopnost analytického myšlení);
- **komunikační dovednosti** (např. schopnost předat a získat informace, vyjadřovací schopnosti, asertivita, diplomatické vystupování);
- **práce v týmu** (např. schopnost vzájemné tolerance a respektování, mezioborové spolupráce, loajalita k týmu, otevřená, aktivní komunikace a přímé řešení problémů);
- **empatie** (např. zájem o druhé, schopnost naslouchat, schopnost vcítit se a pochopit danou situaci, tolerance k ostatním);
- **kultivované vystupování** (např. užívání spisovného jazyka, úprava zevnějšku, vstřícná verbální i neverbální komunikace, schopnost sebeovládání, diplomatické jednání);
- **manažerské dovednosti** (např. schopnost vést a řídit podřízené, rozhodnost, schopnost plánovat, řešit problémy, motivovat podřízené).

IVP (Individuální vzdělávací plán)

OSPOD má povinnost mít zpracované individuální plány dalšího vzdělávání zaměstnanců zařazených k výkonu SPOD, vyplývající z kritéria 6b standardů kvality SPOD závazných pro OSPOD. Náležitosti IVP si určují úřady samy¹⁰ v závislosti na vlastních potřebách (Čopjaková 2018).

Témata vzdělávání, která by měla být v IVP obsažena, by neměla vycházet jen z výsledků hodnocení pracovníků. Dalším zdrojem by měl být

⁹ Výsledky z inspekce naplňování standardů kvality SPOD, interní materiál MPSV.

¹⁰ Praxí na některých úřadech je, že příprava a evidence IVP konkrétního zaměstnance probíhá ve speciálním elektronickém systému. Do tohoto systému se pak zaznamenává účast pracovníka na plánovaných vzdělávacích akcích, a lze tak kontrolovat i to, zda se pracovníkovi daří IVP naplňovat.

pracovní profil (popis pracovního místa), kde jsou uvedeny pracovní činnosti, které by měl pracovník na dané pozici vykonávat, včetně specializované agendy SPOD, jež mu byla svěřena. Dále by měly být zohledněny chystané systémové změny (např. legislativní), se kterými by se měl pracovník v předstihu seznámit. V neposlední řadě jsou směrodatným vodítkem pro sestavení plánu vzdělávání potřeby cílové skupiny ve správném obvodu OSPOD.

Významnými faktory, které na plánování vzdělávacích akcí působí, jsou jednak dostupnost vhodných vzdělávacích kurzů, jež závisí na nabídce akreditovaných kurzů MPSV ze strany vzdělavatelů, a jednak cena poskytovaného kurzu.

Lze se setkat s praxí, kdy pracovníci své vzdělávací potřeby konzultují na poradách či supervizích. IVP by měl zahrnovat všechny zákonem stanovené požadavky na vzdělávání sociálních pracovníků OSPOD. Jak bylo výše zmíněno, IVP bývají sepisovány paralelně jak na 3leté období (obecné cíle vzdělávání), tak na každý rok (navázání na každoroční hodnocení zaměstnance) a obsahují konkrétní vzdělávací potřeby a vzdělavatele.

Výše popsané procesy a aktéři utvářejí obraz o aktuálním stavu systému vzdělávání, na jehož hodnocení byly zaměřeny též projektové analýzy. Sestavené návrhy na optimalizaci primárně vycházejí z identifikovaných nedostatků uvedených v následující kapitole.



4. Nedostatky současného nastavení celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD

Výzkumné aktivity a výstupy projektu

V letech 2016–2017 byla v rámci projektu Fondem dalšího vzdělávání vypracována „Analýza dalšího vzdělávání pracovníků OSPOD v České republice“, zaměřená na problematiku vzdělávání zaměstnanců OSPOD zařazených k výkonu SPOD na úrovni obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a krajských úřadů. Předmětem studie byla analýza současného stavu vzdělávání, popis existujících nedostatků a návrh doporučených řešení k optimalizaci systému vzdělávání. Výsledky analýzy by měly přispět ke zvýšení kvality a efektivity vykonávané sociální práce.

V rámci výzkumu bylo využito kvantitativních i kvalitativních metod sběru a analýzy dat, na závěr pak byla realizována expertní fokusní skupina s účastí vedoucích pracovníků OSPOD a dalších odborníků na oblast SPOD.

První analýza poukázala na potřebu věnovat se podrobněji tomu, zda se současné zákonné požadavky (včetně novely zákona o SPOD, účinné od 1. 1. 2013), spolu s požadavky na optimalizaci systému SPOD deklarovanými strategickými cíli Národní strategie, slučují s možnostmi a potřebami jednotlivých pracovišť a kompetencemi pracovníků.

V návaznosti na první studii dále vznikla analýza „Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD“ (Hartošová, Havránková, Moree 2017), která tuto problematiku podrobněji rozpracovává. Pomocí analýzy výstupů z 11 fokusních skupin, které se odehrály v období leden až červen 2017, byly identifikovány potřeby jednotlivých pracovišť a pracovníků OSPOD zapojených do projektu. Dalším přínosem této studie je doplnění pohledu na systém vzdělávání pracovníků OSPOD o analýzy zahraničních zkušeností v oblasti SPOD ze tří vybraných zemí (Itálie, Německo, Nizozemí).

Kromě obou studií byla v rámci projektu prováděna průběžná analýza sekundárních dat a v lednu 2018 byla zahájena pilotáž testující metodu systematického výběru kurzů tak, aby byly zohledněny nejen deklarované vzdělávací potřeby jednotlivých členů pracovních týmů (se zřetelem k délce jejich praxe, zkušeností, nastavených rolí a specializace), ale i potřeby pracoviště jako celku. Pilotáže se zúčastnilo 10 pracovišť OSPOD na úrovni ORP a 4 krajské úřady a vzešla z ní celá řada dalších výstupů ve formě reportingu, upřesňujících obraz dění v terénu. Jako důležitý podklad pro sledování průběhu pilotáže posloužily reporty sdílené na průběžných setkáních realizačního týmu.

Jak je níže konkrétněji popsáno, vzdělávání pracovníků OSPOD (sociálních pracovníků) je ve velké míře determinováno úrovní předchozího

kvalifikačního vzdělávání (na VŠ a VOŠ). Jednou z projektových aktivit proto bylo uspořádání série kulatých stolů, kde jsme se zástupci VŠ/VOŠ, vzdělavatelů, pracovníků OSPOD a vybraných sociálních služeb probírali možnosti, jak na VŠ/VOŠ předcházet neoptimální úrovni některých klíčových kompetencí sociálních pracovníků. Konkrétněji jsme se pak zaměřili na kompetence nutné k optimálnímu vyhodnocení situace dítěte a tvorbu IPOD. Celkově se kulatých stolů zúčastnilo 46 účastníků z Prahy, Olomouce, Ostravy a Brna a výsledky jsou zahrnuty do materiálu „Zpráva z workshopů k výuce vyhodnocování a individuálního plánování“ (MPSV 2019).

Klíčovou osobou v procesu nastavování vzdělávání pracovníků je vedoucí pracovník. Na více než 50 pracovištích napříč republikou proto proběhlo dotazníkové šetření, které přispělo k bližšímu pochopení role vedoucích pracovníků v současném systému vzdělávání. Výsledky šetření byly zpracovány do zprávy „Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci OSPOD“ (Čopjaková 2018).

Analýza problémů a jak o nich přemýšlet skrze kompetence

V rámci průběžné analýzy dat, která přicházela z terénu, se ukázalo, že pro pochopení systému vzdělávání bude nutné rozdělit identifikované nedostatky dle stupně jejich vlivu na pracovníka OSPOD a toho, jestli má možnost ze své pozice neoptimální stav změnit. V popisu problémů systému dalšího vzdělávání tak rozlišujeme 2 roviny:

- **Rovina kompetencí pracovníka** – zde vycházíme z představy ideálního pracovníka OSPOD, který v průběhu své profesní dráhy rozvíjí své kompetence, tedy své dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how, pracuje na rozvoji svého talentu, schopností, na své motivaci, hodnotách a postojích. Část problémů, se kterými se pracovníci na OSPOD setkávají, je tak možné řešit vhodným zacílením dalšího vzdělávání, jehož směřování je specifikováno pomocí reflexe a sebereflexe samotných pracovníků, porady s vedoucím oddělení, s kolegy, případně pomocí supervize.
- **Rovina systémového nastavení** – zde máme na mysli nejen limity určené legislativním nastavením, ale také problémy, které vycházejí ze situace a okolností samotného pracovního prostředí, jeho struktury a kultury. Pro řešení problémů v této širší oblasti je třeba hledat systémová řešení a vytvářet podněty a tlak na jejich prosazení v podobě úpravy současných norem.

V následujícím textu shrnujeme nejvýraznější zjištění projektové aktivity se zaměřením na problematiku úseky současného fungování vzdělávání

pracovníků OSPOD. Tato zjištění jsou sice uspořádána dle širších souvislostí do jednotlivých podkapitol (Úroveň VŠ a VOŠ, Zvláštní odborná způsobilost, Poptávka po kurzech a jejich omezená nabídka, Nedostatečná práce s potřebami zaměstnanců, Supervize, Další zjištění), zároveň jsou však často vzájemně provázaná a prolínají se i co do možného přiřazení ke kompetenční či systémové rovině.

Úroveň VŠ a VOŠ

Podle výpovědí účastníků výzkumu mezi pracovníky OSPOD panuje shoda v tom, že formální vzdělání (VŠ, VOŠ) je pro jejich práci nutné, absolventi vyšších odborných a vysokých škol mají ale jen zřídka odpovídající představy o tom, co práce na OSPOD obnáší, v čem tkví její specifika.

Obecně se u absolventů začínajících s prací na OSPOD ukazuje **nutnost do vzdělání převážně v oblastech:**

- právního povědomí a schopnosti aplikovat zákony,
- mezirezortních kompetencí a práv jiných subjektů,
- rétoriky a komunikace s klienty (obzvláště s dětmi),
- vyhodnocení situace dítěte a rodiny.

Kromě hlubšího zaměření výuky na tyto kompetence by OSPOD přivítal intenzivnější a praktickou přípravu studentů na **multidisciplinární povahu problémů** ohrožených dětí a jejich rodin. S ohledem na **rozvoj osobnosti, sebestjoty a přirozené autority absolventů**, která je pro kvalitní sociální práci potřebná, by se OSPOD přikláněl k většímu využití sebezkušenostních technik ve vzdělávání. V souvislosti s proměnou role pracovníka OSPOD, kdy je pozornost zaměřena zejména na koordinaci návaznosti služeb, je třeba posílit kompetence absolventů v oblasti **řízení a koordinace, komunikačních schopností a zvládnutí konfliktních situací**.

Na některých VŠ a VOŠ se obsah výuky řídí dle tzv. *Minimálního standardu vzdělávání v sociální práci (ASVSP 2017)*, který je nastavován **Asociací vzdělavatelů v sociální práci (ASVSP)**. Podle tohoto standardu nebyly předměty, jako je sociální práce s rodinou a sociálně-právní ochrana dětí, v době vypracování analýz zařazeny mezi předměty povinné a jejich zařazení do výuky bylo na uvážení školy. Standardy sice stanovují širší obsah výukových okruhů relevantních pro práci na OSPOD, nicméně ani zde se kurzů, jež by podrobněji seznamovaly studenty s agendou SPOD, nedostává. Zároveň je výuka často vzdálená od praxe, kvalifikace vyučujících je totiž hodnocená na základě kritérií vědeckého výkonu, nikoliv podle jejich praktických zkušeností.

Mezi další omezení současného nastavení výuky optikou analýz tedy patří nedostatečné propojení teorie s praxí, ovšem i nedostatek praxe obecně. Toto se týká převážně studentů VŠ, kteří vykonávají okolo 300 hod. praxe, zatímco studenti VOŠ věnují praxi až 900 hod. v průběhu celého studia. Současný systém financování vzdělávání navíc nepočítá s financováním praxí pro obor sociální práce, záleží tedy na ochotě poskytovatelů praxí, zda praxe studentům umožní, bez finanční kompenzace nákladů s tím spojených. Situace praxí na OSPOD může být komplikována změnou legislativy v oblasti GDPR, kdy je studentům zamezen přístup ke spisům, a praxe tak tuto

součást práce na OSPOD nepokryje. Je ovšem otázkou, zda má být nácvik případové práce soustředován na nahlížení do spisů, či zda je užitečnější praktická zkušenost s tvorbou IPOD.

Zvláštní odborná způsobilost

Jako rozporuplná se v rámci analýz ukázala zkušenost účastníků výzkumu se zkouškou ZOZ, která u pracovníků OSPOD zahrnuje kromě obecné části také zvláštní část, ve které zkoušení prokazují znalost výkonu sociálně-právní ochrany dětí. Většina dotazovaných pracovníků se shodla na tom, že nějaký způsob specializačního vzdělání je pro výkon jejich povolání potřebný, **ale kritika mířila převážně k stávající podobě závěrečné zkoušky, k její kvalitě a průběhu**. Kvalita jednotlivých kurzů se velmi liší, stejně jako je různorodá lektorská základna, obsahově jsou kurzy mnohdy příliš obecné nebo široce vymezené a vzdálené od aktuální praxe. Výuka, ale i samotná ZOZ, je pak podle výsledků fokusních skupin převážně ve své obecné části pojata příliš formalisticky. Forma tak neodpovídá moderním výukovým metodám, které pracují s motivací a zvědavostí pracovníků a podporují jejich schopnost hledat inovativní přístupy k řešení problémů. Průběh výuky a zkoušky byl také některými účastníky výzkumu hodnocen jako příliš stresující až nedůstojný.

„Během fokusních skupin vzpomínali někteří respondenti na to, že v rámci vzdělávání se někteří lektoři nechovají k účastníkům jako k dospělým lidem (existuje např. praxe křiku v hodinách, mlčení do lavic ukazovátkem apod.)“
(Hartošová, Havránková, Moree 2017, s. 7)

Vzhledem k tomu, že potenciál Institutu pro veřejnou správu byl účastníky fokusních skupin vnímán jako nevyužitý, zazněl dále návrh na jeho možné budoucí transformování v konzultační místo vedené experty dobře znalými praxe, kde by bylo možné se průběžně vzdělávat a čerpat nové impulzy, v místo, které by s jistotou interpretovalo požadavky státu v oblastech, jež procházejí legislativními a dalšími změnami.

Poptávka po kurzech a jejich omezená nabídka

Nějaká forma celoživotního vzdělávání je podle analýz ze strany naprosté většiny pracovníků OSPOD vnímána jako potřebná. Pracovníci chápou důležitost dozdělení, specializace a aktualizace potřebných kompetencí, které jsou nezbytné k udržení kvality poskytovaných služeb.

Celoživotní vzdělávání je pro pracovníka jednou z cest, jak se chránit před rozvojem negativních jevů, které souvisí se specifickou zátěží sociální práce jakožto pomáhající profese, jako je například syndrom vyhoření (Pemová, Ptáček 2012, s. 128).

„Sám na sobě mohu dokumentovat potřebu dále se vzdělávat. Myslím si, že dnes už to nikdo ani nezpochybňuje. Obecně pokládám další vzdělávání za nezbytné, protože já vidím na našich kolezích a kolegyních, že ta škola dá cosi, ale že ty situace, které jako život přináší, jsou tak jako originální, a i ve společenském vývoji, myslím, dramaticky poměrně hodně se mění a s tím samozřejmě, takže považuji jako vůbec celoživotní vzdělávání za na-

prosto zásadní podmínku pro vůbec udržení se, pro vůbec kvalitní výkon profese. Rozhodně bych asi nepřijal nikoho, kdo by neměl chuť se vzdělávat.“
(FDV 2017, s. 44)

Pokud se zaměříme na problémy, s nimiž se pracovníci OSPOD (včetně vedoucích) potýkají při realizaci svého vzdělávání, zjišťujeme, že důležitým **omezením je samotná nabídka vzdělávacích kurzů**, která je pro oblast SPOD **nedostačující**. Podle analýzy FDV probíhá výběr kurzů na pracovišti dle následujících kritérií:

- téma kurzu,
- předchozí zkušenost s lektorem nebo agenturou,
- finanční nákladnost,
- akreditace MPSV,
- časová a místní dostupnost.

Téma je pro výběr kurzu kritériem hlavním, zároveň však pracovníci dají na doporučení nebo předchozí zkušenosti s konkrétními lektory, důležitou roli při výběru ovšem hraje i **místní, časová a finanční dostupnost** kurzů, což se ukazuje jako komplikace zvláště v místech vzdálenějších od krajských měst a Prahy, kde je k dispozici většina vzdělávacích aktivit. Nabídka kurzů **není strukturována podle pokročilosti účastníků**, pro profesně starší a zkušenější pracovníky je podle analýz obtížnější sehnat přínosný kurz, obecně je totiž **v nabídce nejvíce úvodních kurzů**, které přinášejí spíše povrchní vzhled a neposkytují možnost pokračovat v prohlubování vzdělání v daném tématu v dalších navazujících kurzech či výukových cyklech. Většina kurzů akreditovaných MPSV, které jsou současně vhodné pro pracovníky SPOD, je jednodenních (v rozmezí 5–8 hodin), minimum je pak dlouhodobých kurzů výcvikového charakteru. Navíc je nabídka vhodných kurzů nedostatečná, a to jak co do počtu, tak do tematického pokrytí. Mezi systémové potíže vzdělávání pak patří též to, že pracovníkům OSPOD nejsou do povinného rozsahu vzdělávání dle zákona o SPOD započítávány **kurzy s akreditací MV a MŠMT**, přestože tematicky souvisí s problematikou SPOD (například rizikové situace v případech rozvodu, domácího násilí a trestné činnosti apod.). Vyskytují se i případy, kdy tajemníci úřadů u jednoho kurzu vyžadují dvojí akreditaci, na MPSV a MV.

Omezená a málo variabilní nabídka kurzů tedy v jistých případech ústí v situaci, kdy pracovníci navštěvují spíše dostupné kurzy, které si jsou podobné a zároveň jsou příliš obecné, což pak sami pracovníci vnímají jako plýtvání vlastním potenciálem. Jako přínosné jsou naopak hodnoceny kurzy, v nichž je, pokud to téma dovoluje, kombinována teorie s praktickou demonstrací probírané látky v rámci kazuistiky, nebo kurzy, které jsou šité na míru aktuální problematice a situaci v terénu, jež jsou ovšem pro malé týmy nedostupné. Dále jsou preferovány varianty vzdělávání, jako jsou konference a týmová setkání napříč jednotlivými regiony, které umožňují neformální konzultace s kolegy a sdílení zkušeností a dobré praxe.

Jako další z problémů systémového charakteru, který nepříznivě ovlivňuje efektivní využívání vzdělávání pracovníků OSPOD, se ukázala **absence veřejného hodnocení kurzů**. Bez systému recenzí se totiž jen stěží předem odhaduje jejich kvalita. Poskytovatelé kurzů sice evaluace proběhlých kurzů s účastníky provádějí, jejich výsledky ale nejsou veřejné. Hodnocení navští-

vených kurzů probíhá i na jednotlivých pracovištích a stejně jako samotný výběr kurzů není řešeno nijak systematicky.

Částečným řešením ke zpřehlednění výběru se má stát systém pro akreditaci vzdělávacích kurzů **AKRIS**, který je zároveň jakýmsi souborným registrem kurzů akreditovaných MPSV. Z pilotní studie vyplynulo, že pracovníci OSPOD zatím tento nástroj příliš nepoužívají, buď ho neznají, nebo se jim pro vyhledávání kurzů neosvědčil. Prostředí AKRIS hodnotí celkově jako uživatelsky nepřívětivé a náročné na orientaci. Systém by měl umožňovat vyhledávání podle kritérií, jako je lokalita, tematická oblast kurzů či rozsah programu, ovšem ze zkušeností uživatelů vyplývá, že vyhledávání je příliš složité nebo nefunkční. Mezi další výtky k současné podobě AKRIS pak patří nedostatečný popis jednotlivých akreditovaných kurzů a hlavně to, že systém neobsahuje možnost kurzy hodnotit a zároveň možnost tato hodnocení z pozice uživatele sledovat. **Současná podoba AKRIS je tedy z pohledu uživatelů spíše nevhodná.**

Nedostatečná práce s potřebami zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, pracovníci OSPOD jsou poměrně dobře informovaní o požadavcích na další vzdělávání a mají chuť se ve svém oboru rozvíjet. Samotnému nástroji tohoto rozvoje, individuálnímu vzdělávacímu plánu, který povinně spolu s nadřízenými pracovníky vytvářejí většinou při příležitosti jejich každoročního hodnocení, ovšem není věnována přílišná pozornost s odkazem na nedostatek časových i personálních kapacit pro jeho sestavování. Tento druh problému je tedy spíše kompetenčního charakteru a lze se nad ním zamýšlet jako nad prostorem ke zlepšení bez větších systémových změn.

„Plánování vzdělávání pracovníků je časově náročné, na úřadě neexistuje nikdo zaměřený přímo na vzdělávání, až na krajském úřadě je pracovník, v jehož kompetenci je vyhodnocování a nastavování vzdělávání. Na obci je jen personalista, který řeší přijímání pracovníků, důchody apod. A vedoucí je přetížený jinými úkoly.“
(FDV 2017, s. 62)

Mezi nedostatky současné praxe patří příliš **formalizované sestavování individuálních plánů**, které se netýká jen řadových zaměstnanců OSPOD, ale i jejich vedoucích. Ti jsou jen zřídka proškolení v oblasti manažerských dovedností obecně, natož pak ve schopnosti vyhodnocovat potřeby svých podřízených nebo ve strategickém přístupu k vyhodnocování potřeb dle pracovních pozic a zároveň kontextu a potřeb dané lokality. Problém formalizovaného přístupu k rozvoji se pak opakuje také **v nedostatečné evaluaci IVP**, viz příklad:

„Absolvovalo 7 dnů PV, do splnění časového rozvrhu prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů zbývá 11 dnů; vzdělávání sociálního pracovníka v rozsahu 24 hod. splněno; vzdělávání pracovníka v rozsahu 6 dnů splněno.“
(FDV 2017, s. 68)

Pracovníci OSPOD by ve své práci měli kvalifikovaně rozpoznávat potřeby ohrožených dětí a spolu s ostatními subjekty pomoci pracovat na zlepšování jejich situace. V rámci fokusních skupin se ale ukázalo, že je třeba zlepšit také způsob, jakým rozpoznávají samotní pracovníci a pracovní týmy své vlastní

potřeby v oblasti kompetencí tak, aby byli schopni vzdělávacího systému smysluplně využít.

„Paradoxně se děje to, že pracovníci OSPOD vnímají oblast celoživotního vzdělávání jako prostor, kde by jejich vlastní potřeby mohly být naplněny, díky systému nastavenému mimo tyto potřeby se to však neděje, což způsobuje velkou frustraci.“ (Hartošová, Havránková, Moree 2017, s. 16)

Předpokladem objektivizace vzdělávacích potřeb pracovníků, týmů a terénu z pohledu odborných kompetencí je pro tyto pracovníky **schopnost sebereflexe**. Obecně je problém ve vzdělávacích plánech prosadit kurzy na „měkké“ dovednosti, jako jsou sebezkušenostní výcviky a krizová intervence, například z důvodu vyšší ceny či rozsáhlejší hodinové dotace, která by přesáhla čas pro vzdělávání vymezený. Výzkum FDV bohužel poukazuje na to, že i když pracovníci mají jasno v oblastech, ve kterých by se potřebovali rozvíjet, výběr kurzu je mnohdy limitován zmíněnými omezujícími faktory, jako je lokální, finanční a časová nedostupnost některých tematických kurzů.

„Z dotace na výkon SPOD nelze hradit kurzy typu Krizová intervence či mediace, dále nelze hradit vzdělávání pro manažery na soukromých školách, chybí výuka cizích jazyků či je málo příležitostí k seznámení se s příklady dobré praxe ze zahraničí...“ Nebo: *„Také bych ocenila specializované výcviky, které nelze hradit z dotace na výkon SPOD, a ani zaměstnavatel tomu není příliš nakloněn (např. sebezkušenostní výcvik, výcvik facilitace, psychologické výcviky, mediální výcvik apod.).“* (Čopjaková 2018, s. 5)

Supervize

Supervize, které jsou dle Standardů kvality SPOD součástí dalšího vzdělávání zaměstnanců, jsou hodnoceny převážně pozitivně. Přínosy supervize dotazovaní spatřují hlavně v oblasti řešení problematických případů, problémů v kolektivu a coby nástroje prevence syndromu vyhoření. Část respondentů její přínos naopak vnímá převážně v její vzdělávací a relaxační funkci. Názor supervizora, jakožto nezávislé osoby, také může zaměstnancům pomoci coby podpora pro vyjednávání postupu s nadřízenými, kteří jeho odbornost respektují.

„A ta druhá supervize, a to už trochu reagovala paní vedoucí tým, že taky jsme to zase dostali, že všichni musíme, ale nebyli z toho zase lidi nadšení a to, takže potom dala na výběr, kdo chce. Takže pár nás zůstalo, byli jsme malá skupinka, bylo nás třeba šest, ale bylo to bohatě dostačující a mělo to jakoby efekt. A potom máme možnost té individuální supervize.“ (FDV 2017, s. 87)

Analýza dále ukázala, že přesvědčení o přínosnosti a pochopení smyslu supervize se v očích pracovníků liší v závislosti na podobě, v jaké k ní konkrétní úřad přistupuje. Velmi důležitý je výběr **kvalitních supervizorů**, kteří se zároveň orientují v problematice SPOD, takové je ovšem podle fokusních skupin obtížné sehnat. K dalším faktorům majícím z pohledu přínosnosti vliv patří pravidelnost a dostatečná četnost supervize, dále to, zda je

supervize povinná, skladba supervizní skupiny, ale také celková atmosféra pracoviště.

Další zjištění

Z provedených výzkumů i pilotní studie dále vzešla celá řada zjištění, jež se týkají obecně pracovní náplně a prostředí na OSPOD, které mají vliv na klima, atmosféru a kulturu pracoviště a přispívají k hodnocení **pracovních podmínek jako neoptimálních**. Lze z nich vyvodit další skupinu vedlejších potřeb pracovníků, jež, ač v různé míře, ovlivňují zároveň i jejich motivaci k rozvoji a dalšímu vzdělávání. Některá z těchto zjištění odkazují na **problematické nastavení systémových pravidel** nebo na **nedostatečné využívání prostoru vymezeného pro další rozvoj** a vzdělávání ze strany managementu (vedoucí oddělení, personální oddělení, tajemník úřadu).

Mezi tyto potíže, s nimiž se některá pracoviště potýkají, patří nejasné či nestrategické plánování **financování** dalšího vzdělávání, kdy je například vzdělávání opakovaně dotováno projektově, což nepříspěvá k jeho udržitelnému rozpočtování. Problém podfinancování se týká například supervizi, jež z těchto důvodů na některých pracovištích probíhají pouze sporadicky.

Další z problémů systémového charakteru je spojen s nedostatkem pracovníků a uchazečů o práci v daném oboru. Uchazeči o práci na OSPOD vstupují s vizí smysluplné a společensky hodnotné činnosti, její **náročnost** ovšem spolu se **špatnými platovými podmínkami, nízkou společenskou prestiží profese a negativním obrazem „sociálky“ v médiích** pro část z nich není dlouhodobě únosná. Dochází tak k vysoké **fluktuaci**, jež zvyšuje pracovní vytíženost a míru stresu na pracovišti, na některých OSPOD je nadto zmiňován dlouhodobý personální podstav.

Jako faktory zvyšující míru stresu se pak ukazují i **nejasné kompetence zaměstnanců** (včetně vedoucích), kdy je ze strany pracovníků OSPOD zmiňována **nejistota v rolích**, které v rámci úřadu zastávají, a nejistota ve vztazích a pravomocích směrem k dalším subjektům (školy, lékaři, neziskové organizace). Problém nejasných metodických pokynů a stanovisek vychází také z komplexnosti výkonu SPOD, který se prolíná napříč legislativou, normami a výnosy několika ministerstev a institucí, jejichž stanoviska k dané problematice mohou být protichůdná.

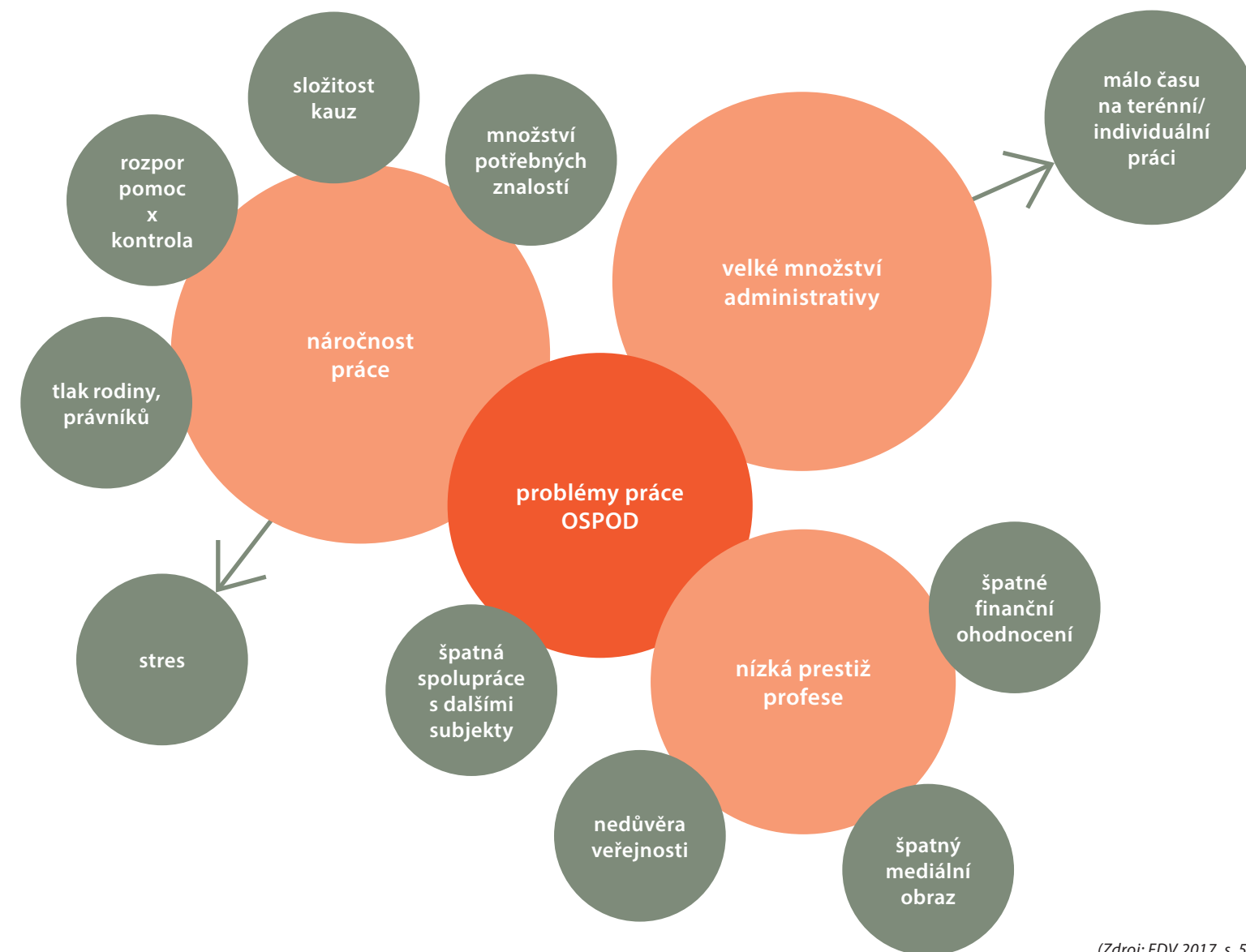
„Z mého pohledu je velice obtížné vést svůj tým správným směrem za situace, kdy nejsou jednotná metodická vyjádření MPSV, MV ČR, MS, Veřejného ochránce práv k určité problematice (kolizní opatrovnictví, ZDVOP, kuratela pro děti a mládež, práva a povinnosti pěstounů...).“ (Čopjaková 2018, s. 6)

Jako neoptimální se v tomto kontextu ukazuje také **metodická podpora ze strany MPSV**, a to převážně z důvodu časových lhůt na odpovědi, které jsou pro řešení aktuálních problémů příliš dlouhé, a neumožňují tak pružné řešení problému. Často poptávanou oblastí rozvoje je proto spolupráce, komunikace a vyjasnění pravomocí mezi jednotlivými institucemi.

Náročnost profese je dána její samotnou povahou, pro kterou je charakteristická **ambivalence pomáhajících a represivních úkonů**, mezi další problematické oblasti, tak jak je podle analýzy FDV vnímají pracovníci OSPOD, patří kromě již zmiňovaných také množství nutné **administrativy**, kvůli níž pak nezbyvá dost času na terénní práci. S výkonem SPOD pak v neposlední řadě souvisí také potřeba snášet vyšší míru stresu a psychologického tlaku, ať už kvůli rozsahu odpovědnosti nebo četnosti vypjatých situací.

„Já jsem si to neuměla představit, a to si asi nikdo neumí představit, kdo není na té pozici, ten nátlak. Ze strany rodičů, ten stres někdy, třeba během soudů, tak to už ani nemusí být ze strany těch rodičů, ale třeba právních zástupců... [...] No, ten nátlak, někdy, když třeba jsou ty těžké kauzy, tak ustát to je docela náročné.“ (FDV 2017, s. 52)

Schéma 6: Největší problémy spojené s prací pracovníka OSPOD



(Zdroj: FDV 2017, s. 53)

Přehled nedostatků současného fungování systému vzdělávání pracovníků OSPOD

- Nižší úroveň právního povědomí a informovanosti ohledně kompetencí a práv ostatních subjektů, rétorických a komunikačních dovedností u absolventů VŠ a VOŠ;
- nedostatečné propojení teorie a praxe, nízká podpora multidisciplinárního přístupu k řešení problémů ohrožených dětí a jejich rodin;
- nedostatek kurzů s tematikou SPOD na VŠ a VOŠ;
- nevyužitý potenciál Institutu pro veřejnou správu, chybějící konzultační místo;
- diskutabilní podoba ZOZ, její kvalita, průběh a míra obecnosti, nedůstojnost výuky a závěrečné zkoušky;
- nedostatečná nabídka kurzů pro SPOD akreditovaných MPSV, nemožnost započtení kurzů s akreditací MV, MŠMT, MS;
- přílišná obecnost úvodních kurzů, chybějící strukturace kurzů dle pokročilosti účastníků, nedostatek vícedenních kurzů;
- absence efektivní zpětné vazby, absence systematického výběru kurzů, nevhodnost současné podoby systému AKRIS;
- nedostatečné schopnosti a možnosti řídicích pracovníků pracovat s potřebami zaměstnanců, nedostatečný rozvoj schopnosti sebereflexe odborných kompetencí pracovníků i jejich vedoucích, formalizované sestavování a vyhodnocování IVP;
- nedostatečné využívání možnosti stáží pracovníků OSPOD na jiných zainteresovaných pracovištích (jiné OSPOD a NNO);
- rozdílná dostupnost a kvalita supervize, nedostatek kvalitních supervizorů, rozdílná důvěra a pochopení smyslu supervize;
- neoptimální pracovní podmínky: fluktuace a nedostatek zaměstnanců, nestrategické financování, nedostatečná metodická podpora ze strany MPSV;
- nejasná role pracovníků v transformaci a systému SPOD, ambivalence represivních a pomáhajících úkonů, vysoká administrativní zátěž, náročnost profese ve smyslu vyrovnání se s psychickým nátlakem a stresem.



5. Doporučení pro práci s potřebami jako výsledek pilotáže

Důležitým předpokladem pro úspěšné nastavování vzdělávání je dovednost pracovníka rozpoznat vlastní potřeby v konkrétní situaci, umět o nich komunikovat, znát způsoby naplnění v koncipování osobního vzdělávání. Práci s potřebami se mimo jiné věnovala pilotáž celoživotního vzdělávání, která probíhá v rámci projektu od ledna 2018.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, výběr vzdělávacích kurzů byl na většině pracovišť hodnocen jako spíše chaotický a nesystematický, často omezený tým, co vedoucímu přišlo do e-mailu jako nabídka od konkrétní vzdělávací instituce. V počáteční fázi pilotáže proto byli pracovníci seznámeni s alternativním přístupem k plánování svého vzdělávání, který bude vycházet z potřeb jednotlivců. Na základě těchto individuálních potřeb byly prodiskutovány potřeby v rámci celého týmu a potřeby systému v rámci transformace péče o ohrožené děti. Způsob výběru kurzů byl realizován nikoli dle aktuální nabídky, ale naopak poptávka se vytvářela na základě aktuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců a celého týmu.

Realizátorky pilotáže Dana Moree (příklad č. 1), Olga Havránková a Tereza Hartošová (příklad č. 2) pracovaly s pracovními týmy za pomoci využití různých metod zjišťování potřeb, které zde uvádíme jako příklad a inspiraci pro takovou praxi.

Příklad č. 1: Práce s týmem za pomoci konceptu strachů a potřeb

Autorka: Dana Moree

Cílem této nenáročné aktivity je, aby se zaměstnanec zaměřil především na reflexi svého působení na pozici zaměstnance OSPOD a aby dokázal definovat, které typy kompetencí mu chybí k tomu, aby svou práci odváděl lépe a cítil se při tom dobře. Zároveň by tento postup mohl napomoci eliminovat časté ovlivňování vzdělávacích potřeb samotnou nabídkou.

Krok 1: Definování potřeb jednotlivých zaměstnanců OSPOD – subjektivní rovina

V tomto kroku jde o subjektivní potřeby jednotlivých pracovníků a jejich zmapování. Jedním z východisek je zkušenost, že transformace systému

péče o ohrožené děti vychází z práce s potřebami dítěte, ale schopnost pracovníků potřeby dětí nahlížet může být ovlivněna jejich vlastními potřebami (např. obavy, náhled na vlastní kompetence apod.), proto je i aspekt potřeb jednotlivých pracovníků OSPOD zakomponován do plánování dalšího vzdělávání. Náhled na subjektivní potřeby pracovníků je východiskem pro vytvoření bezpečného prostředí, v němž je možné pracovat na objektivizaci jejich potřeb v oblasti celoživotního vzdělávání.

Konkrétní provedení:

Po zevrubném seznámení s výsledky fokusních skupin a výsledky analýz byl zaměstnancům předložen návrh průběhu pilotáže na jednotlivých pracovištích. Následně tým pracoval nejprve na mapování individuálních potřeb zaměstnanců. Každý dostal 6 lístků papíru, z nichž každý představoval jeden vzdělávací den. Na lístky zaměstnanci sami za sebe psali, kam by se chtěli za rok profesně posunout a jaký typ školení by k tomuto posunu potřebovali. Smyslem aktivity bylo, aby se dokázali zaměřit především na reflexi svého působení na pozici zaměstnance OSPOD a aby si dokázali definovat, které typy znalostí a dovedností jim chybí, aby se jim v práci mohlo dařit lépe. V této fázi bylo potřeba zaměřit se především na to, aby zaměstnanci byli schopni odhlédnout od limitů, jež jsou v jejich očích nastaveny reálnou nabídkou, kterou znají.

Práce s potřebami je celou velkou oblastí práce s lidskými zdroji. Z hlediska realizace pilotáže lze použít řadu metod, konkrétní realizace v našem případě vycházela např. z tohoto pojetí:

První část setkání je zaměřena především na to, **jak rozpoznat vlastní potřeby v konkrétní situaci, jak o nich komunikovat a jak je zohlednit v oblasti celoživotního vzdělávání**. Při konkrétní práci jsme využívali verzi „s lístečky“ popsanou výše. Ta ale vychází z několika konceptů práce s potřebami, které se vyskytují v oblasti sociální pedagogiky.

Aktivita „strachy a potřeby“:

Jednou z možností, jak pracovat s potřebami, je podívat se na moment, kdy člověk zažívá nějakou nejistotu či nepohodu. Ve chvíli, kdy se skupina shodne na takové situaci, můžeme začít pracovat s tím, co vlastně kdo potřebuje, nebo naopak z čeho má obavu. Z literatury víme, že mezi strachy a potřebami existuje určitá korelace – obava tak může signalizovat nějakou nenaplněnou potřebu. Když v dané situaci dokážeme detekovat, co potřebujeme, můžeme lépe zajistit, aby naše potřeby byly naplněny (více viz Moree 2017, in: Bittl, Moree 2017).

Pro zjednodušení tohoto vztahu můžeme uvést příklady některých lidských potřeb a obav, které s nimi mohou být spárovány:

Potřeba lásky, náklonnosti	Strach z odmítnutí, vyloučení
Potřeba uznání	Strach z odsouzení
Potřeba orientace	Strach z neznámého, cizího
Potřeba bezpečí, ochrany	Strach ze zranění, poškození
Potřeba autonomie	Strach z nátlaku
Potřeba transcendence	Strach ze smrti a prázdnoty

(Zdroj: Moree 2017)

S konceptem strachů a potřeb by měl být seznámen především pracovník, který další vzdělávání s ostatními zaměstnanci plánuje.

Krok 2: Potřeby jednotlivců a potřeby týmu – postupné objektivizování subjektivních potřeb

V tomto kroku dochází k tomu, že subjektivní potřeby se probírají a reflektují ve světle potřeb celého týmu a ve světle nové role klíčového pracovníka OSPOD, kterou v rámci transformace přebírá. Ve spolupráci s facilitátorem tak dochází k hledání průníků mezi subjektivními potřebami jednotlivce a potřebami týmu a pozice, kterou pracovník zastává.

Jednotlivé týmy se od sebe v tomto bodě odlišují. Jsou týmy, jež jsou zvyklé tímto způsobem komunikovat, jsou si vědomé role klíčového pracovníka a automaticky potřeby jednotlivců reflektují ve světle transformace. V jiných týmech je na to nutné pracovníky upozornit. V případech, kdy týmy nezvládají ani základní způsob práce s potřebami, je vhodné postupovat po malých krocích tak, aby pracovníci získali v první fázi alespoň základní motivaci vůbec na svém rozvoji začít pracovat.

Konkrétní provedení:

Účastníci shromáždí lístečky z kroku 1 a ty jsou pak ve spolupráci s celým týmem rozřazovány podle několika kritérií:

- Podobnost tématu – v některých případech označovali zaměstnanci různými slovy podobné zadání pro kurz (např. mediace a facilitace) a bylo potřeba komunikovat nikoli o případném názvu kurzu, ale spíše o tom, co přesně se potřebují naučit. Když bylo téma definováno, řešil tým, kolik zaměstnanců by se kurzu mělo zúčastnit.
- Příbuzná témata – např. práce s klientem se specifickými potřebami (s psychiatrickou diagnózou, uživatel drog, neslyšící...) – tým komunikoval o tom, zda se přihlásit na kurzy zaměřené na jeden typ klienta, nebo spíše na kurz, který by zohledňoval ve větší míře obecnosti právě různá specifika klientů.
- Tzv. individuální témata – někteří členové týmu měli specifickou představu o něčem konkrétním, co by se rádi naučili vzhledem k tomu, jakou mají přidělenou agendu. Typicky např. kurátoři pro mládež potřebují jiný typ kurzů než zaměstnanci zabývající se náhradní rodinnou péčí.

Příklad č. 2: Mapování vzdělávacích potřeb a týmového potenciálu prostřednictvím technik skupinové práce

Autorky: Olga Havránková a Tereza Hartošová

Metoda zjišťování vzdělávacích potřeb: vedení skupinového rozhovoru, moderování diskuze, sumarizace výsledků, záznam.

Postup v rámci pilotáže: navázání kontaktu, představení projektu, otázky a odpovědi. Co mají na srdci, co by potřebovali, co jim chybí a co je zlobí.

Otevřeme **rozhovor o vzdělávání**. Nejprve se ptáme, jaké mají možnosti v oblasti vzdělávání, jak si mohou kurzy vybírat podle svých potřeb, čím jsou limitováni. Rovněž se jich ptáme, jak jsou spokojeni s nabídkou vzdělávání, jaké typy kurzů preferují, případně který lektor nebo která agentura je pro ně zárukou kvality.

Poté přistoupíme k **práci ve skupinkách**. Navrhne, aby se rozdělili podle specializací (kurátoři, NRP apod.), většinou se takto rozdělí zcela spontánně. Jsou zvyklí v těchto týmech pracovat. Rozdáme papíry, na něž pracovní skupiny zaznamenávají své **nápady, potřeby a někdy také přání**, jež považujeme za důležité kvůli přesnějšímu zaostření pozornosti na vzdělávací potřeby sociálního pracovníka OSPOD.

Je-li tým extrémně malý (např. 3–5 pracovníků), v takovém případě vedeme dál rozhovor se všemi, snažíme se zachytit všechna důležitá témata a detailně se vyptáváme na jejich představu. Pokud je tým mimořádně velký (např. krajská města), je nutné v rámci každé specializace vytvořit ještě další skupiny. Záměrem je, aby si pracovníci mohli nerušeně popovídat mezi sebou, aby se ke slovu dostali i ti, kteří ve velké skupině obvykle mlčí, aby si mohli společně vyjasnit a shrnout, co by v oblasti vzdělávání potřebovali.

Identifikované potřeby a přání jednotlivců jsou většinou realisticky ukotvené v jejich zaměření profesního růstu. Zároveň reflektují potřeby týmu a situaci v regionu. Dobré týmy potřebují mít mezi sebou kolegy, kteří si osvojí na kurzech různé určité dovednosti (např. komunikace s dítětem, mediace, krizová intervence).

Po čase, jenž je určen na skupinovou práci, se znovu všichni sesednou, aby si navzájem řekli, k čemu dospěli, a vysvětlili, co je k tomu vede. Je to prostor pro **týmovou diskuzi**, kterou je důležité moderovat, držet směr, pracovat s emocemi, jež se vynoří.

Na základě výše uvedených způsobů diskuze lze dospět ke specifikaci kurzů, které konkrétní tým pro určité období poptává. Cílem této poptávky je posunout jednotlivce a zároveň celý tým. Poptávka po vícedenním školení se například vztahovala k potřebě jít v daném tématu do větší hloubky, kombinovat teorii a praxi a zároveň umožnit celému týmu, aby se v daném tématu posunul dopředu. Kromě toho se vyprofilovala dílčí témata, jichž by se účastnili spíše jednotlivci a která fungují jako zaměření na určitou oblast, tedy jako specializační.

Na základě předchozí zkušenosti, kdy zaměstnanci často navštěvovali kurzy jen z povinnosti a bez reálného zážitku, že by jim něco zásadního přinesly, nyní očekávají, co se stane po vyslovení konkrétní poptávky odvozené z identifikovaných potřeb. Důležitým krokem v jednotlivých týmech je tedy také získat důvěru, že kurzy mohou reálnou změnu přinést. Po nastolení této základní důvěry je možné přistoupit k dalšímu kroku, tj. práci s potřebami a kompetencemi.

Doporučení pro práci s potřebami

Dle situace v jednotlivých týmech lze na základě současných zjištění doporučit následující:

- vést vedoucí pracovníky k tomu, aby dokázali pracovat s potřebami svých podřízených a rozpoznat možnosti rozvoje jejich kompetencí tak, aby v jejich IVP byl zohledněn služební věk jednotlivých zaměstnanců a jejich specializace v rámci týmu, potřeby dětí v lokalitě a potřeby systému v rámci transformace;
- pracovat s celým týmem ve smyslu vyhodnocování potřeb a kompetencí;
- případně zadat práci s potřebami zaměstnanců supervizorovi, poptat týmovou supervizi s cílem najít žádoucí témata kurzů pro tvorbu IVP. Jinými slovy, supervizor může být kompetentnější k práci s touto metodou než vedoucí pracovník.



6. Návrh vzdělávacích modulů – optimalizace současného systému vzdělávání pomocí kompetenčního modelu

Jak bylo v předešlých kapitolách uvedeno, současná praxe vzdělávání pracovníků vykazuje řadu problematických vlastností. V této části materiálu budou nabízena možná řešení, rozdělená do 2 kategorií:

- a) návrh jednotného modelu vzdělávání** (vymezení konkrétních rolí a činností jednotlivých subjektů, které přispívají k funkčnosti kompetenčního modelu v požadovaném rozsahu);
- b) další doporučení (vzešlá z dílčích projektových aktivit:** pilotáže, setkání pracovních skupin a workshopů).

Navrhovaná řešení se přitom řídí principy, které zvyšují možnosti akceptování navrhovaného řešení a jeho udržení, tj.:

- **udržitelná komplexnost návrhu;**
- **potřeba sladění všech klíčových prvků procesu dalšího vzdělávání skrze sdílení hodnot a vizi vzdělávání pracovníků OSPOD;**
- **práce s motivací cílové skupiny.**

Současné jsou zohledněny výstupy z analytických prací, poukazující na relativně vysokou míru spokojenosti s instituty, které se podílejí na vzdělávání zaměstnanců OSPOD, ale zároveň i na nespokojenost s využíváním jejich potenciálu.

Vzdělávání v procesu řízení

Vzdělávání pracovníků OSPOD je jedním z **nástrojů řízení kvality výkonu** sociálně-právní ochrany dětí. Tento nástroj je založen na oboustranném vztahu mezi **kvalitním a adekvátním vzděláváním a kvalitním a očekávaným výkonem**. Standard kvality SPOD (č. 6), který je hlavním metodickým doporučením v této oblasti, vzdělávání definuje **kompetenčním pravidlem, kdy kvalita péče o rodiny a děti je závislá na kompetencích lidí, kteří péči zajišťují**.

Aby bylo možné naplnit uvedené nároky, vzdělávání pracovníka musí být kontinuálním procesem, vyplývajícím z požadovaných **pracovních kompetencí**. Současně s naplňováním, aktualizováním a rozšiřováním těchto kompetencí se utváří vzdělávání daného pracovníka OSPOD a zvyšuje se jeho profesionalita.

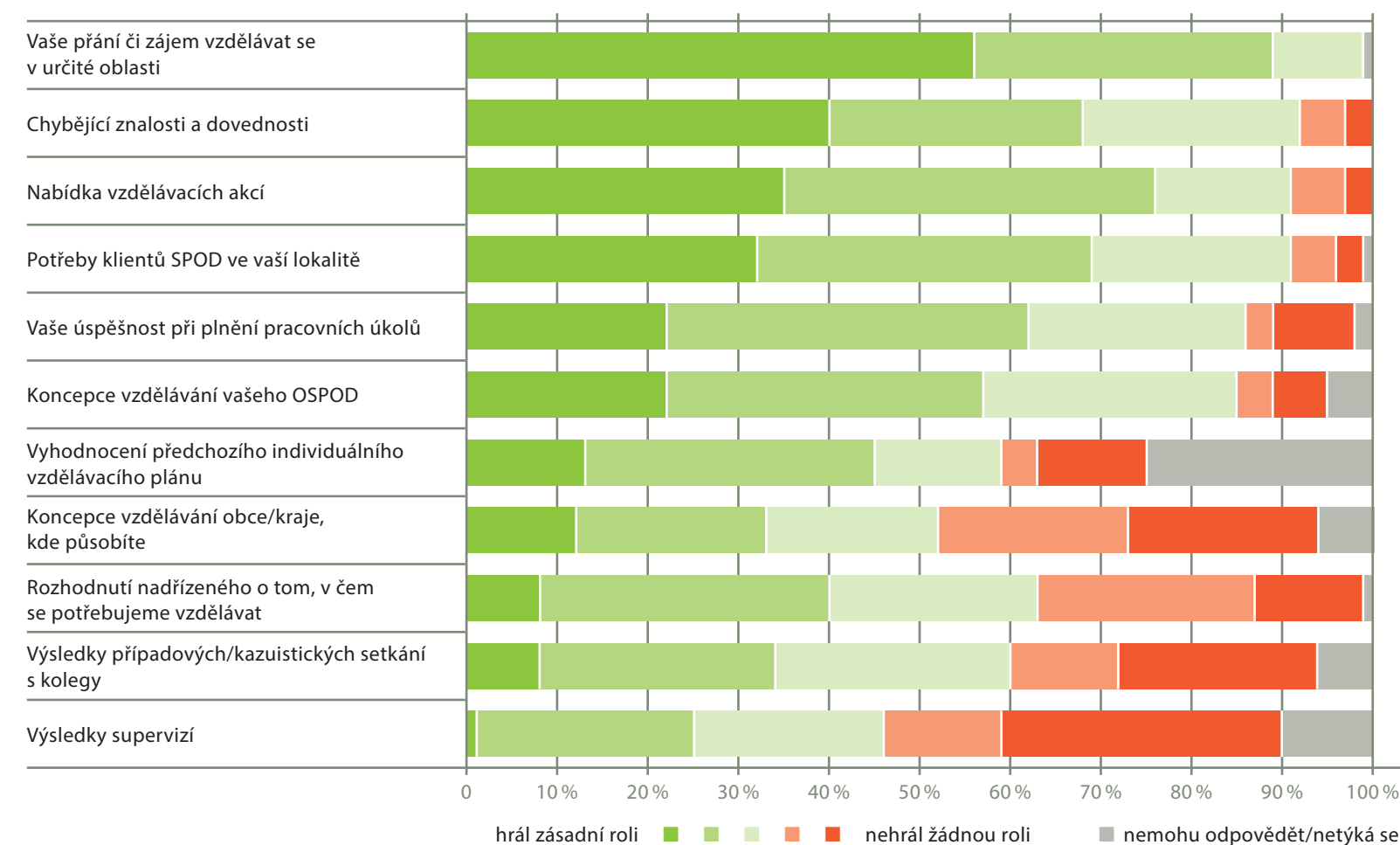
Sám výkon SPOD není statickou záležitostí, a tak by vlastností dalšího vzdělávání pracovníků OSPOD měla být schopnost reagovat na aktuální potřeby ohrožených rodin a dětí v dané lokalitě a profesní potřeby konkrétního pracovníka, opět ale v rovině kompetencí.

Aby mohlo dojít k produktivním výsledkům tohoto procesu vzdělávání, musí být **uplatňovány optimální manažerské metody** ve všech klíčových oblastech: tj. hodnocení zaměstnanců, zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, zajišťování potřebných vzdělávacích kurzů a v závěru i hodnocení výsledků tohoto vzdělávání. V neposlední řadě musí být zajištěny i pracovní podmínky, které podporují růst kompetencí a motivovanosti zaměstnance v delším časovém horizontu.



Schéma 7: Role jednotlivých aspektů při tvorbě IVP

(Zdroj: FDV 2017, s. 63)



Jak ukazují výzkumná šetření, současné vzdělávání pracovníků OSPOD není přirozenou součástí řízení výkonu a kvality práce ve výše uvedeném smyslu. Na podobu IVP má zásadní vliv **osobní zájem a přání zaměstnance, chybějící znalosti a dovednosti a nabídka vzdělávacích kurzů**. Tyto faktory výrazně **upořádají koncepční nástroje** nastavování vzdělávání, jakými jsou **koncepce vzdělávání daného OSPOD, vyhodnocení IVP, rozhodnutí nadřízeného či výsledky supervizí**.

Popsaná soustava vzdělávání se tedy neobejde bez modelu, který soustavu spojuje jak funkčně, tak obsahově a ideově. Požadovaným nárokům nejvíce vyhovuje tzv. **kompetenční model pracovníka**.

Kompetenční model pracovníka OSPOD

S využíváním kompetenčních modelů pracovníků se lze již delší dobu setkat v personalistice soukromého sektoru. V současné době je však stále více prosazován i v souvislosti s modernizací veřejné správy a tzv. *Good government*.¹¹ V rámci teoretických konceptů patří pod množinu nástrojů tzv. *MbC (Management by Competencies)*, tj. nástrojů řízení, které jsou založené na souhrnu konkrétních kompetencí (znanosti, dovednosti, postoje, zkušenosti, osobnostní rysy) potřebných pro realizaci konkrétních činností a úkolů.

V soukromém sektoru je kompetenční model úžeji vnímán jako spojnice mezi firemní strategií a personální strategií (přijímání, hodnocení a vzdělávání zaměstnance), přičemž poskytuje vzhled do hodnot (postojů) dané organizace (Hroník 2006, s. 68). Jelikož je OSPOD součástí sítě služeb pro ohrožené rodiny s dětmi, kompetence pracovníků OSPOD tvoří – v jistém ohledu – „strategické kompetence organizace“ jako celku a pomáhají naplňovat úlohu OSPOD v síti ostatních služeb.

Kompetenční modely mají svou využitelnost v sociální oblasti dále proto, že je zde pracovní výkon zaměstnance úzce vázán na jeho **jednání**. Mezi kompetence pracovníka jsou zahrnovány tzv. *hard skills* (znanosti, dovednosti), ale i *soft skills* (postoje, osobnostní charakteristiky a sociální kompetence).

Sociální práce, coby teoretická i praktická disciplína, učinila v oblasti tvorby soustavy kompetencí v minulosti prospěšné kroky, které se již etablovaly zejména v kurikulu VOŠ a VŠ. Proto se nyní setkáváme s tzv. *soustavou praktických kompetencí* (Havrdová 1999, s. 127), vyjadřující zmíněné nároky na kompetence sociálního pracovníka.

Jak z teoretického popisu, tak ze zkušeností s kompetenčními modely lze výhody modelu sledovat v řadě důležitých oblastí vzdělávání. Výhody a kompatibilita kompetenčního modelu se soustavou praktických kompetencí je dále znatelná v těchto oblastech:

Kompetenční model	Soustava praktických kompetencí sociálního pracovníka
<ul style="list-style-type: none"> svou podstatou poskytuje vedoucím pracovníkům srozumitelné nástroje řízení; 	<ul style="list-style-type: none"> funkcionální vymezení tzv. praktických kompetencí a činností sociálního pracovníka napomáhá formování potřebné profesní identity;
<ul style="list-style-type: none"> zvyšuje účinnost řízení a fungování organizace; 	<ul style="list-style-type: none"> přispívá ke zvyšování koncepčnosti sociální práce a vzdělávání sociálních pracovníků;
<ul style="list-style-type: none"> pomáhá formulovat potřeby a očekávání zaměstnance i vedoucího; 	<ul style="list-style-type: none"> pozitivně přispívá k sebereflexi činnosti sociálního pracovníka. Ta je využitelná pro supervize a koncipování individuálního plánu rozvoje;

- lze objektivněji hodnotit způsob práce zaměstnance a identifikovat další potřeby rozvoje;
- pomáhá strukturovat pracovní růst zaměstnance;
- pomáhá hodnotit účinnost vzdělávacích programů;
- zlepšuje vztah mezi vedoucím a řadovým zaměstnancem
- skrze individualizaci (osobní hodnocení pracovníka vedoucím) je možné se vyhnout formalizovanému zacházení se soustavou kompetencí (schematičnost a odosobnění). Každá z kompetencí musí být srozumitelná pro svého nositele

Z výše popsaného je patrné, že navrhovaný kompetenční model pracovníka OSPOD navazuje na uznávané koncepty sociální práce a prosazované inovace v oblasti personalistiky a manažerského řízení.

Tvorba kompetenčního modelu v krocích – možnosti implementace do systému ČŽV v oblasti SPOD

„Navrhuj, aby byla určena nějaká kompetence, kterou by měl pracovník možnost rozvinout – dát mu na to rok. Jezdil by na dlouhodobý kurz, např. aplikace mediace¹² v praxi, naučit se, ozkoušet si v praxi, konzultace... Za rok by se zhodnotilo, jestli dosáhl požadovaných kritérií.“

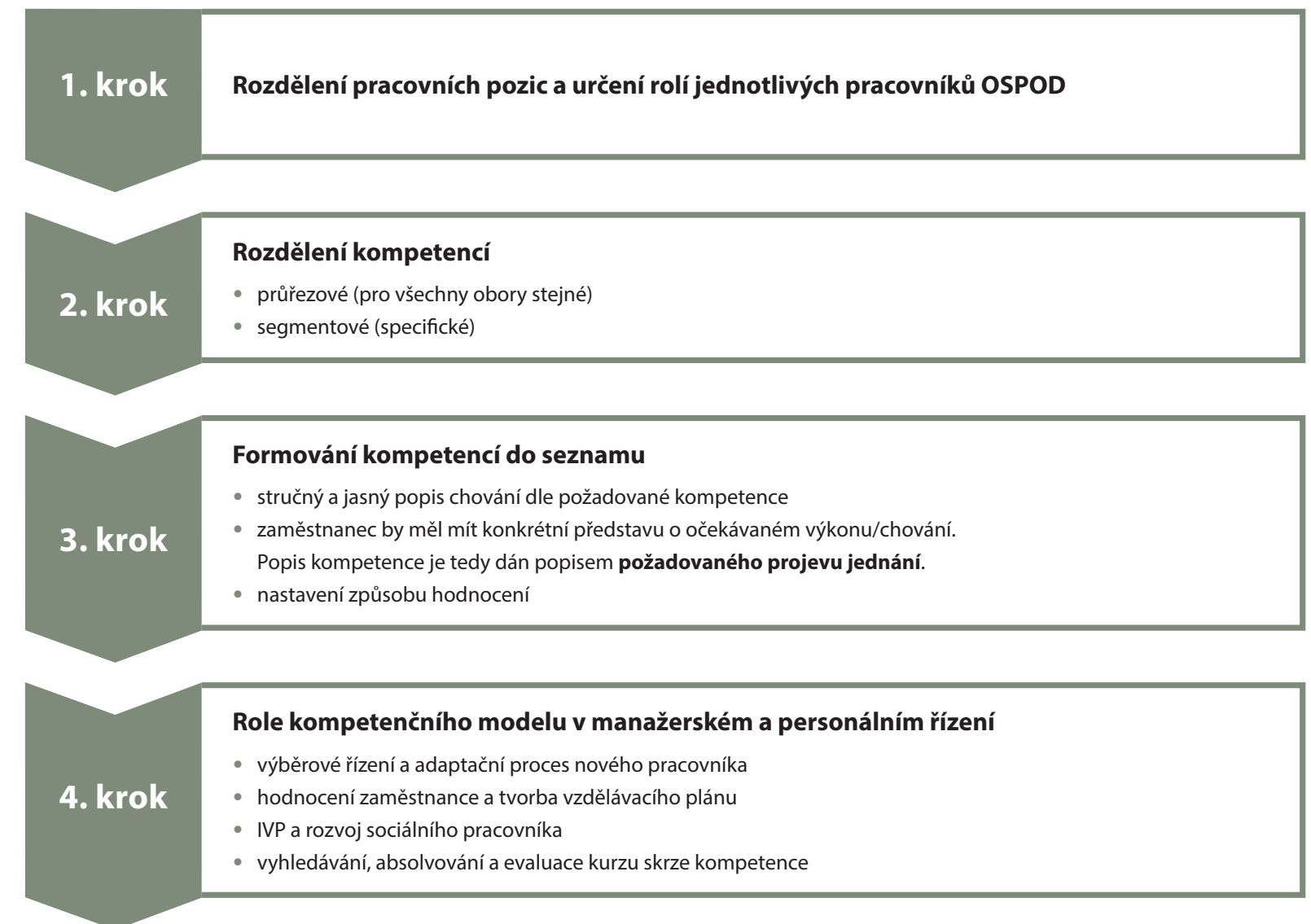
(Čopjaková 2018, s. 5)

Kompetenční model využívá vzdělávání jako jednu z částí celého systému řízení výkonu pracovníků. Podporuje praxi, kdy vzdělávání pracovníků není určováno pouze subjektivními požadavky zaměstnance na určité vzdělávací kurzy, ale koncepčně pracuje i s objektivními nároky na danou pozici. V důsledku jsou pak vzdělávací potřeby zaměstnance výsledkem komplexnějšího řetězce personálního a manažerského řízení. K vytvoření těchto podmínek jsou zapotřebí následující 4 kroky (viz schéma).

¹¹ Projekt na rozvoj lidských zdrojů. Viz např.: www.msk.cz/cz/eu/rozvoj-rizeni-lidskych-zdroju-na-krajskem-urade-moravskoslezskeho-kraje-12743/.

¹² Specializační (dlouhodobé) kurzy mediace nejsou akreditovány MPSV. Důvodem je skutečnost, že kvalitu specializovaných kurzů (podobně jako např. sebezkušenostní výcvik či supervize) akreditační komise neposuzuje. Akreditaci mohou naopak obdržet kurzy, které se zaměřují na specifické nástroje mediace v praxi sociálního pracovníka. Specializační kurzy mediace jsou navíc časově a finančně značně nákladné.

Schéma 8: Tvorba kompetenčního modelu ve čtyřech krocích



„Spektrum těch činností je tak široké, že je prostě nutné, aby se člověk průběžně vzdělával. Nicméně tím, jak ta problematika je široká, tak si myslím, že je potřeba, aby na tom OSPODu fakt byli jakoby lidé, kteří se specializují na určitou agendu. Samozřejmě musíme mít nějaký takový celkový přehled o té problematice, to určitě ano, ale pak si myslím, že tedy opravdu je na místě, aby každý z těch pracovníků na tom OSPODu měl v dílci prostě nějakou svou agendu, a tam i to vzdělávání se vlastně bude přizpůsobovat tomu, čemu se primárně věnuje.“

(FDV 2017, s. 44)

Aby mohl pracovník OSPOD vykonávat svou činnost v požadované míře, být zodpovědný za optimální proces zajišťování sociálně-právní ochrany dětí a prostřednictvím hodnocení svého výkonu i schopný adekvátním způsobem volit vhodné oblasti svého profesního rozvoje, musí být jeho pozice srozumitelně definovaná pro

všechny zúčastněné strany. Pracovník musí vědět, jaké role zastává, jaké činnosti jeho role obnáší a jaké druhy kompetencí jsou pro tyto činnosti nutné.

Již nyní by – dle standardů – mělo každé pracoviště OSPOD zpracovávat pracovní profily pro jednotlivé pozice. Profily by měly obsahovat popis pracovní náplně (pracovní činnost, úkoly a procesy/role, jichž se pracovník zúčastňuje) a popis požadovaných kompetencí. Jak bylo naznačeno výše, pro účely kompetenčního modelu pracovníka je nutné, aby byly kompetence pojímány jako popis požadovaných dovedností, schopností a znalostí.

Současná praxe vytváření pracovních profilů je důležitým předpokladem pro implementaci navrhovaných řešení.



- průřezové (pro všechny obory stejné)
- segmentové (specifické)

„Termín kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem.“
(Kubeš, Kurnický, Spillerová 2004, s. 64)

V takto popsaném vnímání kompetencí lze nalézt řadu nedostatků v systému vzdělávání pracovníků OSPOD. Jak na straně poptávky (zaměstnanci OSPOD – skrze textaci adaptačních plánů a IVP), tak na straně nabídky (poskytovatelé vzdělávání – textace anotací kurzů a profilů absolventů kurzů) se setkáváme s různým a v důsledku i nekompatibilním chápáním kompetencí. Tuto rozdílnost lze mimo jiné hledat v rozličných teoretických modelech a výkladech kompetencí, reprezentovaných odbornou veřejností.

V rámci naplňování standardů kvality sociálně-právní ochrany dětí (standard č. 4a) každé pracoviště zpracovává tzv. **pracovní profil pracovníka**. Z obsahů těchto materiálů je také patrné, že kompetence jsou zde popisovány ve smyslu vymezení pravomocí a povinností úředníka. Výčet kompetencí je tímto téměř identický s výčtem činností jednotlivých agend pracovníků OSPOD. Kompetence ve smyslu požadovaných schopností v těchto pracovních profilech spíše nenacházíme. Zpravidla jsou zde uváděny požadavky na vzdělání, charakter nabyté praxe a znalost legislativy.

Tato metodika se přiklání k již výše uvedené *soustavě praktických kompetencí*. V této soustavě je počítáno s profesní rolí sociálního pracovníka, jež je souborem konkrétních praktických dovedností, znalostí a zkušeností.

Z perspektivy vzdělávání je jednání kompetentního pracovníka OSPOD ovlivňováno jak kompetencemi, na něž se dá cíleně zaměřovat vzděláváním (dovednosti, vědomosti, zkušenosti, know-how), tak kompetencemi, jako jsou inteligence, talent, schopnosti, hodnoty a postoje, na které jsou zaměřovány spíše sofistikovanější formy vzdělávání typu supervize a intervize.

Kompetence jsou tedy výrazem činností (výkonu) a specifikace zdrojů, které tyto činnosti zajistí (pracovníci OSPOD). Činnosti (výkony) by měly být hodnotitelné (ideálně měřitelné) a hodnotitelé i ti, kdo jsou hodnoceni, by měli znát nástroje a kritéria hodnocení.

Kompetenční modely pracovníků ve veřejných službách však musí vždy zohledňovat skutečnost, že primárním aspektem výkonu

zde, na rozdíl od sektoru soukromého, není měřitelná efektivita práce (změna v životní situaci klienta není měřitelná), ale též soulad výkonu s příslušnou legislativou, standardy kvality práce či dalšími normami (např. etický kodex sociálního pracovníka, principy transformace apod.).

Konstruování parametrů hodnocení tedy ideálně vede skrze stanovení cílů činnosti SPOD (cíle specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínové) a stanovení prostředků, jimiž je těchto cílů dosahováno (standardů kvality SPOD – specifické, hodnotitelné, akceptovatelné, reálné a termínové).

Z uvedeného je zřejmé, že požadované jednání (výkon) zaměstnance je podmiňováno faktory, které by měly být zahrnuty do plánování vzdělávání a tvorby personálních a manažerských strategií.

Druhy a charakter pracovních kompetencí

Jak je dále popsáno v pyramidě kompetencí, očekávaný a požadovaný výkon pracovníka OSPOD určují různé druhy kompetencí různého původu a potenciálu ovlivnění.

A) Kvalifikace

Pojem kvalifikace se často významově prolíná s pojmem kompetence, zejména v kontextu schopnosti (např. *„dotyčný je kvalifikovaný k výkonu...“*).

V pracovních profilech se lze nejčastěji setkat s druhým významem, jímž je **stupeň vzdělání** požadovaného k výkonu dané pozice. V případě výběrového řízení je proto požadován doklad o této úrovni kvalifikace v podobě diplomů, certifikátů a dalších průkazných forem kvalifikovanosti.

Na rozdíl od kompetencí a jejich kvalitativního (popisného) hodnocení je kvalifikace hodnocena dvouúrovňově – tj. přijatelná/nepřijatelná.

B) Zkušenosti

V kompetenčním modelu je úroveň zkušeností, podobně jako kvalifikace, využívána zejména při výběrovém řízení (viz dále).

Vypovídá o rolích, ve kterých pracovník dříve působil, a jaké možné kompetence si touto činností rozšiřoval a fixoval. K „rozklíčování“ kompetencí v uplynulé praxi se v personalistice využívá řada metod.

Doporučit lze zejména metodu **tzv. kompetenčního rozhovoru**.¹³ Touto metodou se zjišťuje, v jakých rolích a situacích se zaměstnanec v minulosti často vyskytoval, jak na ně konkrétně reagoval a jaké použil způsoby řešení.

C) Sociální kompetence

„Sociální kompetence, social competence, je obratnost a efektivita v jednání s lidmi ve společenském styku. Rozumíme tím souhrn dovedností, postojů a návyků. Jádrem toho je schopnost reflexe sociální situace i umění sebereflektovat své chování. Základní předpoklad pro profesionální uplatnění je sociální kompetence spolu se specializovanou kompetencí. Znalost a osvojení sociálních dovedností je vyžadováno jak pro práci sociálních pracovníků, tak také pro zvládnutí nepříznivých životních událostí samotných jejich klientů.“ (Matoušek 2008, s. 196–7)

Jmenovitě tedy sociální kompetence zahrnují dovednosti potřebné k navazování vztahů (s kolegy i klienty), dovednosti adaptovat se na různé společenské situace (prezentace, hájení zájmů klienta, vyjednávání podmínek spolupráce apod.), nenásilné a neagresivní řešení konfliktů apod. (viz příloha č. 1).

Např. jednání s lidmi, vyjednávání apod.

D) Základní (klíčové) kompetence

„Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností. Celoživotní, individuální proces, který slouží k rozvoji osobnosti.“ (Richter 1995, in: Belz, Siegrist 2001, s. 166)

Těmito kompetencemi by měl být vybaven zaměstnanec zastávající jakoukoliv roli (viz příloha č. 1).

Např. loajalita, sebeřízení, organizování a plánování vlastní práce, odpovědnost a spolehlivost apod.

E) Odborné kompetence

K vykonávání agendy sociálně-právní ochrany dětí v té míře, v jaké je stanovena legislativou, standardy kvality a také nároky

spojenými např. s transformací systému péče o ohrožené děti, je zapotřebí soubor určitých odborných kompetencí. Vzhledem k rozmanitému charakteru činností OSPOD je podoba kompetencí dělena dle konkrétních odborných specializací (např. terénní sociální pracovník, specialista na CAN či domácí násilí, terénní sociální pracovník pro ústavní péči, terénní sociální pracovník pro náhradní rodinnou péči, kurátor pro děti a mládež apod.).¹⁴

V praxi se lze často setkat s jednodušším pojetím odborných kompetencí, kdy je uváděna pouze znalost platné legislativy.

Přes uvedenou rozmanitost lze obdobně konfigurovat profil pracovníka a jeho kompetenční model tím, že se dodržuje zmíněná podmínka, že každý soubor kompetencí se váže na konkrétní činnosti bez ohledu na to, kdo je fakticky vykonává (viz příloha č. 1).

Např. respektuje základní lidská práva a ctí hodnoty sociální práce, vždy zohledňuje nejlepší zájem dítěte, podporuje participaci klienta na celém procesu vzájemné spolupráce, podporuje samostatnost klienta a pomáhá mu na cestě ke změně při využití jeho kapacit a zdrojů apod.

F) Manažerské kompetence

Pracovní pozice, které vyžadují zastávání rolí spojených s vedením a řízením lidí, disponují specializovanou úrovní kompetencí. Speci-fičnost umocňuje fakt, že daný vedoucí pracovník musí své kompetence propojovat s personálními a manažerskými nástroji, jež daný úřad prosazuje (viz příloha č. 1).

Např. osobní vůdcovství, vedení a řízení, vedení a řízení skupin, řízení procesů, řízení úkolů apod.

G) Další kompetence

Do této kategorie lze volně zahrnovat kompetence nutné k zastávání dalších rolí v rámci úřadu. Role zaměstnance daného úřadu požaduje znalost např. bezpečnosti práce, procedurálních náležitostí úřadu, ale i znalost informačních a komunikačních technologií daného úřadu apod.

Výše uvedený souhrn druhů kompetencí je ukázkou, jak lze kompetence třídit dle rolí, jež zaměstnanec zastává, a také jak lze dělit kompetence dle priorit na ty, které přímo ovlivňují práci s cílovou skupinou, a na ty, jež jsou spíše formálního charakteru.

¹³ Více viz: <https://hrvzory.cz/hodnotici-rozhovory-vzor-pro-kompetenci-rozhovory/>.

¹⁴ Současný nežádoucí stav, kdy jeden pracovník (z jakýchkoliv důvodů) kumuluje více odborností, neodpovídá Standardům kvality SPPOD.

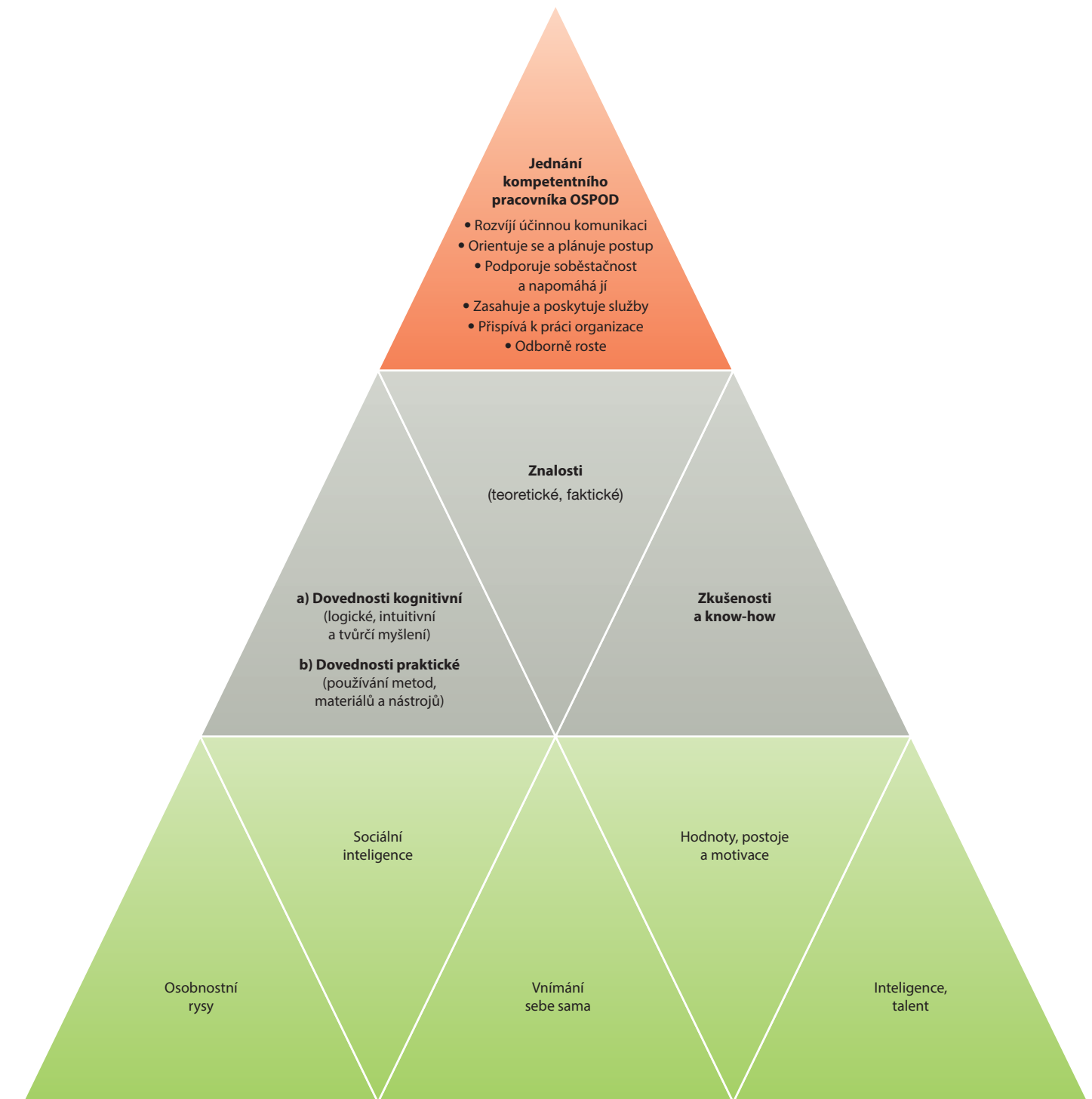


Schéma 9: Soustava praktických kompetencí pracovníka OSPOD

3. krok

Formování kompetencí do seznamu

- stručný a jasný popis chování dle požadované kompetence
- zaměstnanec by měl mít konkrétní představu o očekávaném výkonu/chování. Popis kompetence je tedy dán popisem **požadovaného projevu jednání**.
- nastavení způsobu hodnocení

Návazně na 2. krok lze formovat kompetence dle činností a rolí do seznamu, který je základem kompetenčního modelu.

V návrhové části tohoto materiálu není cílem představit finální podobu seznamu kompetencí k dané pracovní pozici. Je snahou názorně představit, jaké parametry seznamy mají, jak lze škálovitě hodnotit

úroveň kompetencí, jakou jednotnou textací používat a v neposlední řadě jak lze seznam využívat při nastavování vzdělávání konkrétního zaměstnance. Jako příklady jsou níže uvedeny kompetenční modely, které byly inspirovány výstupy projektu *Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good governance na městském úřadu Břeclav*¹⁵ a doplněny o konkrétní zaměření na oblast SPOD.

Příklad tzv. *sociální kompetence*

Název kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Vyjednávání	Věcnost při diskuzi se zaměřením na cíl diskuze.	1–3 + Změna stylu jednání podle situace, nacházení a užívání správných argumentů. Znalost vlastních limitů, slabých a silných stránek, schopnost dosahovat kompromisů. Schopnost vést klienta k zohlednění potřeb ostatních stran konfliktu.	4–6 + Přiměřené reagování na výpady druhých, identifikace slabých a silných stránek partnera, atraktivní styl argumentování, předvídání argumentů partnera, asertivní vyjednávání, dosahování konsenzu.

Příklad tzv. *základní kompetence*

Název kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Sebeřízení	Orientace ve vlastním kompetenčním modelu, základní schopnost sebehodnocení kompetencí ve vztahu k minulé výkonnosti i budoucím úlohám.	1–3 + Základní znalost vlastních zdrojů a preferencí – motivační typ, týmová role, vzdělávací typ – a schopnost uplatnit je v projednávání svého pracovního zařazení, vzdělávání a rozvoje.	4–6 + Komplexní plánování a řízení osobního rozvoje – vzdělávání, kariérový rozvoj (včetně horizontálních kariér).

Příklad tzv. *odborné kompetence – legislativa*

Právní předpis	Projev v chování		
	úroveň 1	úroveň 2	úroveň 3
Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití

¹⁵ Více viz: Metodika pro hodnocení výkonu zaměstnance. Praha 2015. Dostupné z: https://breclav.eu/file/27530_1_1/.

Příklad tzv. *odborné kompetence – sociální pracovník OSPOD*

Název kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Zvládá vyhodnocení situace dítěte a jeho rodiny (zhodnotit míru ohrožení dítěte a faktory ohrožení způsobující)	Porozumění cíli a struktuře vyhodnocení. Porozumění základním potřebám dítěte a rodiny. Schopnost systematického sběru dat. Schopnost zjištění názoru dítěte a rodičů. Schopnost zjištění názoru dítěte a rodičů. Schopnost sestavit IPOD, definovat aktivní cíle, opatření, odpovědné osoby a indikátory plnění	1–3 + Rutinní používání nástrojů komplexního vyhodnocování, automatická znalost oblasti vyhodnocování. Rutinní sběr dat optikou vyhodnocování, schopnost automatického vyhodnocení dat a stanovení rizik a zdrojů opory. Schopnost definovat cíle aktivně, vzájemně je provázet. Schopnost provádět pravidelnou aktualizaci vyhodnocení a IPOD. Schopnost koordinovat naplňování IPOD, zapojovat odpovědné aktéry. Schopnost aktivně zapojit dítě a rodinu, podpořit je v participaci.	4–5 + Implementace základních principů vyhodnocování do běžné práce s dítětem a rodinou. Schopnost pracovat optikou potřeb dítěte v rámci výkonu sociálně-právní ochrany dětí a v rámci případové spolupráce. Aktivní podpora participace dítěte a rodičů a zohlednění jejich názoru v IPOD. Podpora převzetí odpovědnosti rodičů a dítěte za řešení vlastní situace, resp. zvnitřnění IPOD a jeho realizace.

Příklad tzv. *manažerské kompetence – vedoucí pracovník OSPOD*

Název kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Vedení a řízení jednotlivců	Porozumění typům lidských zdrojů a způsobům jejich ovlivňování, základní využívání motivace a stimulační, zadávání rutinních pracovních úloh a poskytování zpětných vazeb k výkonu. Znalost a základní využití procesů organizace. Měsíční řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců.	1–3 + Zadávání a hodnocení cílů a úloh pro nestandardní situace, rutinní využívání motivačních a stimulačních nástrojů, rutinní využívání procesů řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců.	4–6 + Schopnost správně definovat lidské zdroje potřebné pro vykonávání procesů nebo projektů. Samostatné navrhování a řízení profesního rozvoje podřízených zaměstnanců. Samostatné navrhování motivačních a stimulačních nástrojů, samostatné navrhování programů pro rozvoj schopností. Účinné vytváření prevence konfliktního jednání, zvládání konfliktních jedinců.



4. krok

Role kompetenčního modelu v manažerském a personálním řízení

- výběrové řízení a adaptační proces nového pracovníka
- hodnocení zaměstnance a tvorba vzdělávacího plánu
- IVP a rozvoj sociálního pracovníka
- vyhledávání, absolvování a evaluace kurzu skrze kompetence

Předešlémi kroky byla docílena segmentace pracovních pozic, popsání rolí a činností a definování, jaké kompetence jsou k daným činnostem optimální, jak je lze hodnotit a jakými formulacemi. Takto sestavený kompetenční model je připraven pro své praktické využití v rámci uceleného systému vzdělávání, jenž zahrnuje: **a) terminologické sjednocení** všech prvků vzdělávání (aktérů a formalizovaných postupů); **b) sjednocení očekávání** od konkrétních pracovních pozic pomocí standardizace kompetencí očekávaného výkonu daného pracovníka; **c) výběrové řízení a adaptační proces nového pracovníka** dle požadovaných kompetencí;

d) hodnocení pracovníka a tvorba vzdělávacího plánu dle kompetencí potřebných k dané činnosti; **e) IVP a rozvoj pracovníka** dle požadovaného optima kompetencí; **f) evaluaci vzdělávání**.

Aby bylo lépe patrné, jaké jsou výhody využívání kompetenčního modelu jako celku, je nejprve třeba na jednotlivých úrovních řízení a nastavování vzdělávání představit nutné kroky a podmínky. Kromě těchto návrhů budou dále uváděna i dílčí a systémová doporučení.



A) Výběrové řízení a adaptační proces nového pracovníka

„Máme zaškolovací systém, sama dělám mentora. Když přijdou absolventi ze školy, tak moje zkušenost je taková, že neumí vůbec nic. Ví teoreticky všechno, např. co je krizová intervence, počtu, krizovou intervencí děláme na OSPODu okrajově, ale třeba neznají propojení zákonů. Já jim třeba řeknu: Máš to v zákoně 359, koukni se. Já po nich nechci, aby to znali nazpaměť, ale oni jsou líní se tam podívat, mají pocit, že zákon k ničemu nepotřebují. Vůbec neznají soudní řízení, když jdou k soudu, tak se tam bojí jít, vůbec netuší, co tam budou dělat, jak to bude vypadat, co musí říkat. To nemluvím o trestních soudech, kde to kurátoři mají ještě složitější. Opatrovnické soudy jsou více civilní, není tam takový tlak na to, aby nějak vypadali a chovali se tak a tak, ale před senátem ten člověk není schopen zastávat roli opatrovníka, protože nemá potřebné dovednosti a znalosti. Tápe“ (vedoucí pracovníce OSPOD).

(FDV 2017, s. 30)

„Pomohl by mi jasně daný rámec vzdělávání a kurzy zaměřené na pracovníky OSPOD, které odrážejí současné změny a nevrací se neustále k „tomu, co bylo“.

(Čopjaková 2018, s. 5)

Jak bylo uvedeno výše, na VOŠ a VŠ se již nyní pracuje se soustavami kompetencí, a to jak z teoretického hlediska (teorie kompetencí

sociálního pracovníka), tak i z praktického, kdy je vyžadováno naplňování konkrétních kompetencí v rámci praxí a stáží.

Další vzdělávání pracovníků OSPOD navazuje na úroveň vzdělávání, které již pracovník dříve absolvoval, a tedy i na úroveň kompetencí, jež mohl doposud, před nástupem do zaměstnání, rozvinout. Kvalifikovaný sociální pracovník (má kvalifikaci k výkonu sociální práce) by tudíž měl znát, jakou úlohu má soustava požadovaných kompetencí v jeho dalším profesním rozvoji. Na tento předpoklad lze následně navázat další kroky, spjaté již s nástupem a zaškolováním na konkrétní pozici na OSPOD.

Níže je popsáno, jaké další náležitosti jsou potřeba k zajištění optimální návaznosti vzdělávání z VŠ a VOŠ při výběru zaměstnance, zaškolování a nastavování dalšího vzdělávání.



Návrhy v rámci získávání kvalifikace

ASVSP

- tzv. Minimální standard vzdělávání v sociální práci stanovuje tzv. cílové kompetence absolventů studijních programů členských VOŠ a VŠ.

VOŠ a VŠ

- teoretické a praktické studium je vedené naplňováním minimálních standardů, jakožto **soustavy praktických kompetencí**, potřebných pro výkon sociální práce;
- potřebnost kompetencí **reflektuje aktuální problémy** cílové skupiny.

Kvalifikace

- garance vybavenosti absolventa soustavou kompetencí, jež byly během studia teoreticky i prakticky probírány;
- pracovník s kvalifikací disponuje určitou úrovní odborných kompetencí k výkonu SPOD, které je nutné dále cíleně rozvíjet v rámci specializace a dalšího vzdělávání.

Návrhy v procesu přijímání zaměstnance

Standardy kvality

- požadovaná kvalifikace; požadované specifické dovednosti; požadovaná praxe; osobnostní předpoklady; výčet očekávaných činností.

Personální oddělení

- spravuje pracovní profily – uchovává složku pracovníka, průběžně od vedoucího oddělení vyžaduje aktualizaci pracovních profilů a kompetencí požadovaných pro danou činnost;
- v případě nespokojenosti s absolvovaným kurzem vyřizuje podněty zaměstnanců na akreditační komisi;
- zajišťuje dodržování principů kompetenčního modelu skrze interní předpisy. Zejména pak podporuje vzdělávání jako nástroj zkvalitňování výkonu.

Pracovní profil

- legislativní požadavky a standardy kvality ovlivňují zpracování pracovních profilů;
- povinný interní popis profilu pracovníka obsahuje předem specifikované **pracovní role** pracovníka, **očekávané činnosti a číselník požadovaných kompetencí k výkonu** (postoje, znalosti, dovednosti apod.);
- pracovní profil spravuje personální oddělení a aktualizuje ho s vedoucím oddělení či dalšími garanty kompetencí;
- pracovní profil je sestaven pro všechny pozice (kurátor pro mládež, terénní sociální pracovník, pracovník pro NRP).

Přijímání pracovníka

- vedoucí pracovník operacionalizuje požadované kompetence do otázek přijímacího pohovoru;
- vedoucí pracovník dokáže využít metod zjišťování kompetencí – např. kompetenční rozhovor, Assessment centrum apod.

Návrhy v procesu přijímání zaměstnance

Mentor

- je proškolený ve využívání kompetenčního modelu v procesu zaškolování nového zaměstnance.

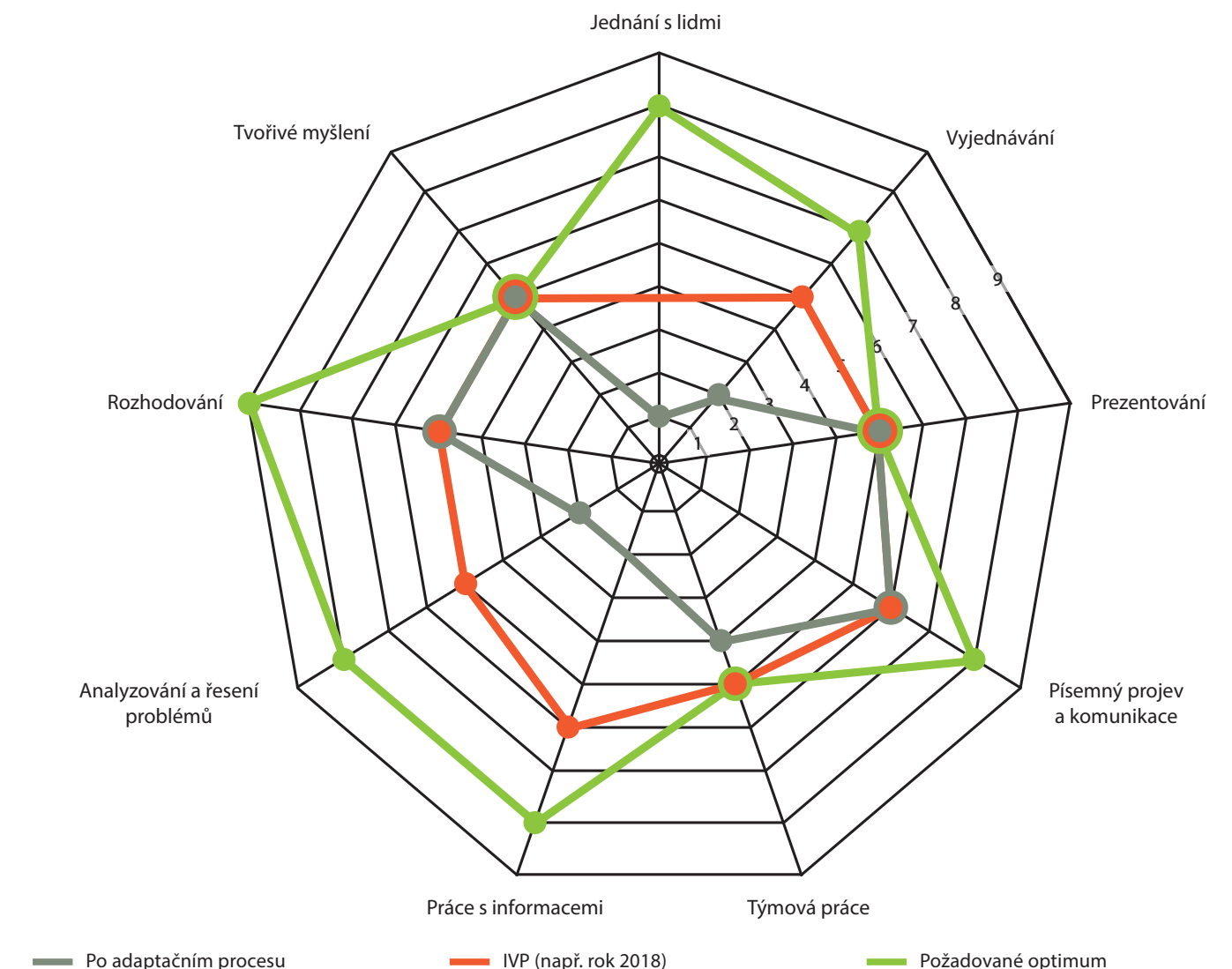
Adaptační plán

- mentor sestavuje adaptační plán s využitím pracovního profilu, konkrétně jednotlivých úrovní kompetencí.

Vyhodnocení adaptačního plánu a tvorba IVP nového zaměstnance

- vedoucí hodnotí úroveň kompetencí konkrétního pracovníka pomocí polárního škálování (viz ukázka níže);
- vedoucí s pomocí polárního škálování seznamuje pracovníka s úrovní, kterou pokládá za adekvátní jeho pozici, zkušenostem a aktuálním potřebám pracoviště a lokality („požadované optimum“);
- pracovník je seznámen s tím, jaké kompetence jsou prioritní, a s využitím textového seznamu kompetencí (spolu s vedoucím) sestavuje IVP. Vzdělávací potřeby jsou tímto podloženy konkrétní úrovní kompetencí;
- IVP se skládá z konkrétního popisu kompetencí, obsahujícího požadovanou úroveň kompetence (viz hodnotící škály 1–3, 4–6, 7–9). Textace by se měla vyhnout vágnímu shrnutí, jako např. název kurzu či popis tématu kurzu (např. facilitace).

Schéma 10: Příklad hodnocení sociálních kompetencí pomocí polárního škálování



Vedoucí pracovník by měl se zaměstnancem vždy realisticky zvážit, jaké oblasti kompetencí jsou aktuálně prioritní, a dle toho strukturovat IVP na dané období (viz příloha č. 2). Tento nástroj lze dle potřeb modifikovat, např. barevně znázorňovat progres či regres v jednotlivých obdobích (ideálně 1krát ročně v rámci hodnocení zaměstnance) do jednoho grafu nebo využívat pro každé období nový graf s tím, že úroveň „po adaptačním procesu“ již netřeba dále zapisovat.

Díky tomuto diagnostickému nástroji má tedy vedoucí možnost si ověřit, v jaké úrovni se konkrétní pracovník nacházel při nástupu na pracovní pozici, a následně nárokovat další potřebné vzdělávání, interní podporu prostřednictvím intervize či mentoringu.

Další doporučení

A) Podpora vzdělávání VOŠ a VŠ na úrovni kompetencí:

Znalosti

- agendy SPOD skrze specializované obory v sociální práci,
- kompetencí a práva subjektů SPOD,
- psychologie dítěte (potřeby),
- právního rámce SPOD,
- teorie metod sociální práce,
- role sociálního pracovníka,
- základy z pedagogiky,
- Etického kodexu sociálního pracovníka.

Zkušenosti (podněcovat pomocí systému praxí, práce s kazuistikami případu a kazuistickými semináři)

- osobnostní zralost (povahové rysy napomáhající chovat se stabilně v krizové situaci),
 - samostatnost rozhodování,
- práce s konkrétní cílovou skupinou,
- sebezkušenost – zpracování osobního příběhu,
- být sebevědomou osobou s přirozenou autoritou.

Dovednosti

- rozlišovat priority lidských potřeb,
- zjišťovat názor dítěte,
- týmová práce,
 - organizační a koordinační schopnosti,
 - individuální přístup,
- kreativita a improvizace v řešení problémů,
- analytické myšlení,
 - sebereflexe a psychohygienu,
 - aplikace teorie do praxe: vyhodnotit situaci dítěte a rodiny a tvořit individuální plán (např. IPOD),
 - aplikovat teoretické rámce a zákony na reálné situace**,
- adekvátně komunikovat s cílovou skupinou i se zástupci veřejné správy, argumentačně hájit práva dítěte v inkriminovaných situacích,
 - samostatnost v rozhodování,
 - empatie,
 - přijmutí reflexe supervize.

Postoje

- týmová práce (interdisciplinarita),
- sebereflexe + psychohygienu,
- ctění hodnot sociální práce (respektovat cílovou skupinu, nehodnotit, nezobecňovat, nereprodukovat společenské stereotypy a stigmata).

B) Dbát na rozvoj manažerských kompetencí v oblasti sociální práce (např. v rámci kurzů „řízení v sociální práci“) se

zaměřením na využívání CŽV, supervizí či IPOD jako nástrojů zvyšování kvality práce, možnost zařazení do magisterského studia.

C) V rámci VŠ/VOŠ podporovat možnost včasné profesní profily dle cílové skupiny (např. ohrožené rodiny a děti). Možnost využívat volitelné předměty dle cílových skupin.

D) Podporovat vzájemnou součinnost OSPOD a VOŠ/VŠ.

- VOŠ/VŠ reflektují aktuální potřebnost konkrétních kompetencí SPOD. Školám mohou být poskytovány zprávy z vyhodnocení adaptačního plánu absolventů či hodnocení mentora.
- Podporovat vnímání kompetencí jako souhrnu znalostí, dovedností a postojů. Vyhybat se legislativnímu pojetí kompetencí ve smyslu nároku a oprávnění.
- Podporovat propojení soustavy praktických kompetencí na VOŠ a VŠ s kompetenčním modelem pracoviště OSPOD.
- Znalost rolí a práv dalších subjektů v síti pomoci ohroženým dětem a rodinám.
- Dovednost argumentačně hájit nejlepší zájem dítěte.
- Schopnost komunikovat s dítětem.
- Schopnost zjišťovat názor dítěte a vyhodnocovat jeho situaci v rodině.

F) Finančně ohodnocovat mentora zaškolování.

E) Nespoléhat se pouze na zkušenosti mentora a snažit se zavádět specializované vzdělávání těchto pracovníků (např. v andragogice).

F) Zařazovat do vyhodnocování adaptačního plánu (např. hodnotícího kolokvia) i zástupce z personálního oddělení.

G) Adaptační plán nutně nevázat přímo na zkušební lhůtu, a vyhnout se tak doškolování.

H) Na krajské úrovni cyklicky sledovat nástupy nových zaměstnanců na OSPOD (či jiné odbory) a vyhodnocovat nutnost plošného metodického vzdělávání.

* Zkušenosti s využíváním nástroje IPOD poukazují na skutečnost, že smysluplné využívání tohoto nástroje naráží na nedostatečné dovednosti pracovat metodou SMART, resp. vzájemně nezaměřovat nástroje a cíle intervencí. V tomto ohledu je dobrou didaktickou praxí využívat srovnání mezi kazuistikou případu a vyhodnocením situace dítěte a IPOD.

* Jako dobrá praxe se ukazuje účast praktikantů při soudních řízeních u případů, ke kterým mají možnost nahlédnout do spisů.

B) Hodnocení pracovníka a tvorba vzdělávacího plánu

„IVP je mezi pracovníky chápán jako nástroj plánování dalšího vzdělávání, vůbec mu ale není připisována funkce v efektivním mapování a naplňování vzdělávacích potřeb a evaluaci vzdělávání.“

(FDV 2017, s. 71)

„Takže já to vnímám jako pozitivně, určitě. Jo, protože, podívejte se, je to svým způsobem jedinečná šance s tou vedoucí si sednout, kdy má fakt jako čas jen na vás, kdy se neřeší konkrétní nějaká kauza, ale kdy se obecně můžete pobavit vůbec o celé problematice a otevřou se tam i různá témata.“

(FDV 2017, s. 60)

Jak už bylo uvedeno výše, agenda pracovníků OSPOD se v obecnosti skládá zejména z případové práce – provádění šetření v rodině nebo v jiném prostředí, vyhodnocování situace dítěte a vytváření IPOD, organizace případové konference, komunikace s dětským klientem, zpracování stanoviska pro soud, vyžadování informací od dalších aktérů a účasti u soudního jednání apod.

Tato pracovní náplň generuje různé formy výstupů s různými možnostmi jak pro průběžné hodnocení zaměstnance, tak zejména hodnocení závěrečné. Aby bylo možné využívat vzdělávání pracovníků OSPOD jako nástroj zkvalitňování práce s ohroženými rodinami a dětmi, musí být prokazatelný vztah mezi hodnotitelným výkonem a způsobem práce (jaké kompetence jsou požadovány). Tímto je výsledkem **hodnocení výkonu výčet vzdělávacích potřeb vyjádřitelných hodnotitelnou veličinou, kterou je kompetence a její úroveň**. Kompetenční model tímto podporuje objektivní hodnocení vedoucího pracovníka.

V současné praxi je **hodnocení zaměstnance udáváno** standardy kvality SPOD, interními předpisy úřadu a manažerskými dovednostmi vedoucího pracovníka OSPOD.

Nejčastějšími **způsoby zjišťování vzdělávacích potřeb** jsou: hodnocení zaměstnance, které provádí vedoucí (s využitím hodnotícího formuláře), sebehodnocení prováděné samotným zaměstnancem vyplněním hodnotícího formuláře, hodnotící pohovor zaměstnance s vedoucím, písemné zpracování výstupů hodnocení (často je výstupem nějaká forma ročního plánu osobního rozvoje pracovníka, jehož naplnění se vyhodnocuje za rok při dalším hodnocení), zpětná vazba klienta, supervize (individuální či skupinová), intervize, případně externí hodnotitel.

Analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců OSPOD (Matoušek, Pazlarová 2016) ukázaly, že nejvíce potřebné oblasti dalšího rozvoje jsou např.:

- komunikace s dítětem (různého věku),
- komunikační dovednosti potřebné při práci s dospělými klienty,
- práce s nespolupracující rodinou,
- závislost na návykových látkách a rodina, práce se závislými.

Z analýz tematické struktury a obsahu náhodně sebraných IVP je však patrné, že zatímco např. v adaptačních plánech se můžeme setkat s jasným záměrem rozvíjet zaměstnance v konkrétních kompetencích (formulář obsahuje kolonky věnované jmenovitě kompetencím), v případě IVP se můžeme setkat s formulacemi, jako např. Oblasti upevnění a rozšíření odbornosti ve stávající pracovní pozici; Rozvoj v dalších oblastech souvisejících s výkonem SPOD. U těchto témat pak nacházíme spíše heslovité pojmy, na něž je dále v IVP navázáno „názvy kurzů“, „vzdělávací zařízení a datum“ a „rozsah“. IVP tak většinou plní funkci přehledu kurzů, který je očividně ovlivněn nabídkou témat vzdělavatelů, když používá stejnou míru obecnosti v popisu vzdělávacích potřeb. V případě adaptačního plánu, kdy je vzdělávání zajišťováno tzv. in-house, jsou potřeby popisovány skrze kompetence konkrétněji již proto, že toto vzdělávání si zajišťuje OSPOD sám ze svých personálních zdrojů.



Návrhy v procesu hodnocení zaměstnance

Personální oddělení

- hodnotící formuláře a formuláře pro individuální vzdělávací plány (IVP) sestavuje a aktualizuje s vedoucím oddělení dle kompetenčního modelu (včetně hodnotících škál a používání popisu úrovně kompetencí);
- je schopné poskytnout metodickou podporu v hodnocení zaměstnanců či při sestavování plánů vzdělávání.

Vedoucí pracovník (hodnotící)

- jako podklad k hodnotícímu rozhovoru používá pracovní profil se škálami kompetencí konkrétního pracovníka a IVP daného pracovníka s cílem je aktualizovat;
- dokáže zjišťovat vzdělávací potřeby zaměstnance např. s použitím různých technik (viz doporučení);
- vedoucí do hodnocení zapracovává výstupy ze supervizních setkání a dokáže následně agregovat další požadavky zaměření supervize (formou zakázky);
- kompetenční model používá k lepší reflexi vzdělávacích potřeb a sjednocení (objektivizaci) chápání výkonu.

Pracovník OSPOD (hodnocený)

- zná svůj pracovní profil a IVP;
- dokáže hodnotit absolvované kurzy v kontextu IVP a požadovaných úrovní kompetencí.

IVP

- výsledky adaptačního plánu musí přímo navazovat na sestavený IVP nového zaměstnance;
- vedoucí zde prosazuje též potřeby terénu a trendy v oblasti SPOD (má analytické dovednosti a schopnost strategicky plánovat v kontextu sociální politiky);
- supervize je využívána jako nástroj k posílení očekávaných postojových kompetencí (vedoucí pracovník zakázku pro supervizory sepisuje dle kompetenčního modelu, konkrétně kompetencí na úrovni postojů);
- je zde jmenovitě uvedeno, jaké kompetence z kompetenčního modelu jsou daným kurzem zajišťovány.

Další doporučení

A) Každoročně reflektovat a aktualizovat IVP během hodnotícího pohovoru.

formalizovanému zacházení (schematičnost a odosobnění) se soustavou kompetencí v kompetenčním modelu.

B) Hodnocení vzdělávání zaměstnance neredukovat na pouhou kontrolu účasti na kurzech, ale zjišťovat kvalitu realizovaných kurzů vzhledem k naplňování vzdělávacích potřeb.

E) Do IVP zahrnovat i další oblasti osobního rozvoje, tj. např. samostudium, stáže apod.

C) Umožňovat vedoucím pracovníkům sdílení dobré praxe, zajišťovat metodické porady z iniciativy kraje.

D) Pokusit se udržet individualizování osobního hodnocení pracovníka vedoucím. Tím je možné vyhnout se



C) IVP a rozvoj pracovníka

„Školení pracovníků není nijak směřováno, každý si vybírá z nabídky, které nám zasílají společnosti, které se tímto zabývají. Nabídek na školení je hodně, a tak se velmi těžko vybírá školení, které by bylo pro nás přínosné.“ (Čopjaková 2018, s. 4)

„Hodila by se nám nějaká aplikace, která by přehledně shromáždila recenze na vyzkoušené kurzy a lektory.“ (Čopjaková 2018, s. 5)

„[...] ten lektor byl jako mimo SPOD, což bylo takový problém jakoby, protože on dost nechápal tu naši situaci. Nechápal ty souvislosti, takže s ním se [...] co se týče případové supervize, s ním se nedalo moc jakoby dojednat, on tam udělal spíše takovou psychologickou věc, protože to byl psycholog.“ (FDV 2017, s. 89)

Po obsahové stránce je IVP výsledkem zjišťování vzdělávacích potřeb, a je tak hlavním podkladem k hledání konkrétních poskytovatelů vzdělávání. Aby bylo možné vyhovět nárokům na konkrétní zacílení kurzů s požadovanou a garantovanou kvalitou, je nutné,

aby existoval mechanismus zajišťující požadovanou úroveň kurzů jak po formální stránce, tak po stránce obsahové. Toho lze docílit součinností níže uvedených aktérů postavenou na dvou principech: a) sjednocení na základě jednotného vnímání kompetence pracovníků poptávajících kurzy; b) zajištění zpětné vazby kvality vzdělávacích kurzů.

Široké spektrum požadovaných kompetencí klade nároky i na optimální využívání dalších nástrojů k rozvoji pracovníka, jakými jsou supervize a vzdělávání v rámci Institutu pro veřejnou správu.



Návrhy na funkci Akreditační komise, způsoby nabízení kurzů

AKREDITAČNÍ KOMISE

- jako podmínku udělení akreditace striktně vyžaduje uvádění adekvátní textace cílových kompetencí a jejich stupně do tzv. „Profilu absolventa“ s odvoláním na ustanovení § 117a zákona č. 108/2006 Sb., tj. obnovovat, upevňovat a doplňovat kvalifikaci vztahující se k vykonávané pozici;
- součástí tzv. „Průvodce vyplňování žádosti o akreditaci“ jsou uvedené seznamy požadovaných kompetencí k jednotlivým specializacím (týká se pouze kurzů dalšího profesního vzdělávání);
- má přístup k výsledkům hodnocení vzdělávacích kurzů a výsledky zohledňuje při udělování akreditací;
- u vybraných témat z oblastí SPOD sestavuje člen AK, který je věcným garantem této oblasti, evaluační dotazníky.

AKRIS

- nabízí vyhledávání kurzů dle cílových kompetencí a jejich stupně;
- umožňuje účastníkům anonymní hodnocení kurzu (absolvent obdrží vstupní oprávnění pro hodnocení kurzu) – hodnocení textové a škálové;
- poskytuje vizualizaci poptávaných témat a kompetencí skrze technickou funkcionalitu (např. zájemce vyhledává kurz dle kompetencí a nenachází ho – má u dané kompetence uživatelskou možnost vyjádřit zájem);
- umožňuje orientaci ve všech akreditovaných vzdělávacích kurzech.

IVP

- obsahuje popis kompetencí a požadovaných úrovní – shodné textace jako u kurzů v AKRIS;
- zaměstnanec po výběru adekvátního kurzu do IVP spáruje dané kompetence s daným vzdělavatelem.

Návrhy v oblasti Interního schvalování kurzů

Tajemník úřadu

- zná standardy kvality SPOD;
- zná požadavky na kompetence pracovníků, vyjádřené kompetenčními modely v pracovních profilech.

Personální oddělení

- podněcuje pracovníky k hodnocení kurzů v systému AKRIS;
- stará se o vyřizování podnětů pro Akreditační komisi MPSV (z důvodu nespokojenosti s realizovanými kurzy);
- zajišťuje zpětnou vazbu na AKRIS skrze AKRIS HELP DESK (možno formulovat poptávku po kurzech či zpětnou vazbu na funkčnost systému);
- shromažďuje požadavky zaměstnanců na funkčnost systému AKRIS či činnost AK – dále je artikuluje s tajemníkem a danými institucemi;
- podporuje účast na specializačních kurzech (nyní je časté upřednostňování vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů).

Návrhy v oblasti Interního schvalování kurzů

ZOZ

- jsou aktualizovaná témata Zkoušky odborné způsobilosti – zvláštní část;
- formy vzdělávání i zkoušky vycházejí ze současných principů andragogiky.

Vedoucí pracovník OSPOD

- vytváří zakázku na supervizi a se supervizorem vyjedná způsob rozvoje kompetencí;
- aktivně dává dohromady témata pro možná metodická setkání a poskytuje je krajskému úřadu.

Supervize

- je uplatňována i při zjišťování vzdělávacích potřeb (dle zakázky vedoucího pracovníka);
- supervizor je seznámen s kompetenčním modelem pracovníků (chápe nároky na výkon činnosti SPOD);
- odbornost (rámcová znalost agendy SPOD) supervizora by měla být uplatněna při případových supervizích (řešení konkrétních kauz);
- podpůrně působí na požadované kompetence postojového charakteru (zastává principy transformace).

Další doporučení

A) Podpora mezioborové spolupráce a stáží – u zkušenějších pracovníků by stáže mohly nahradit část akreditovaného vzdělávání.

B) Aktivně podněcovat k organizaci celorepublikových metodických setkání. Krajské úřady aktivně zjišťují, která témata vyžadují tuto formu metodické podpory.

C) Vzdělávání chápat a podporovat jako nástroj optimalizace výkonu zaměstnance.

D) Podporovat odborný soulad mezi stanovisky a postoji věcného oddělení MPSV a vzdělavatelů konkrétních vzdělávacích kurzů.

E) IVP pojímat jako rozvojový plán (složka rozvoje: vzdělávání, samostudium, stáže apod.), nikoliv pouze vzdělávání. Terén často přijímá model vzdělávání MV. Je tedy obtížné doporučit i další složky rozvoje.

F) Vyhýbat se nesystémovému zavádění IVP skrze externí zdroje (finanční, lidské). Ukazují se následně omezené schopnosti výsledky procesu hodnotit a autonomně nastavit (projekty finančně suplují nedostatek financí na vzdělávání a jeho nastavování).

G) Stanovit tematické oblasti, ve kterých by měli být noví zaměstnanci vždy školeni. Kurzy, jež vzdělávání v těchto oblastech zajišťují, by byly následně evaluovány pomocí dotazníků, které sestaví samo MPSV spolu s věcným garantem v Akreditační komisi MPSV.

H) Poskytovat objektivní podmínky pro zajišťování sledování vývoje v zákonodárství a seznámení se s novými metodami práce.

CH) V případě vzdělávání, které je součástí zavádění nové praxe na dané pracoviště (např. inovativního postupu), je optimální do vzdělávání zahrnout všechny relevantní složky daného pracovního úseku. Např. školení o inovacích v sociální práci pouze pro sociální pracovníky OSPOD nemůže mít praktický výsledek bez složek, které implementaci inovací garantují (např. vedoucí odboru, tajemník apod.).

I) Vytvoření komplexního vzdělávání vedoucích pracovníků OSPOD v oblastech: personalistika, strategické plánování, motivování zaměstnance, základy andragogiky, základy psychoterapie, rétorika. Viz § 27 odst. 1 až 3 zákona o úřednících.*

* Objevují se případy, kdy nejsou kurzy vůbec nabízeny, či z důvodů časové zaneprázdněnosti nejsou realizovány. Ačkoliv je časté vzdělávání v manažerských dovednostech, např. time management, hodnocení zaměstnanců, kurz facilitace nebo kurz prezentačních dovedností, jejich hodnocení – pro přílišnou obecnost – není kladné.



D) Evaluace vzdělávání

„Zažil jsem i případ, kdy se IVP vypracovávaly zpětně, potom, co to absolvovali, úplně obráceně.“ (FDV 2017, str. 67)

Výše byla zmíněna potřeba zhodnocení realizovaného kurzu jak pro interní potřeby (aktualizace úrovně kompetencí a zaměření IVP), tak pro zpětnou vazbu danému realizátorovi vzdělávání.

Většina pracovišť OSPOD po zaměstnancích požaduje – kromě certifikátu o absolvování – také zpracování výstupů ze vzdělávání, pro účely sdílení poznatků s ostatními kolegy. Níže navržený dotazník (viz příloha č. 3) poskytuje možnost zacílit pozornost na klíčové oblasti, jež vzdělávání poskytuje. Zároveň dotazník slouží coby záznam o absolvovaném kurzu, který je využitelný jako podklad při hodnocení zaměstnance a aktualizaci IVP.

Navrhovaný dotazník využívá schémata polárního škálování, ovšem se změnou způsobu jeho vyplňování, kdy absolvent kurzu v jednotlivých oblastech rozvoje vyplní vždy jen ty jeho tematické složky (kompetence), které podle jeho zkušenosti kurz reálně pomohl vylepšit. Škálové hodnocení pak slouží jako hodnocení úrovně zaměření kurzu na danou kompetenci (viz níže Interpretace dle číselníku kompetencí). Vyplněný dotazník tak může mít např. tuto podobu:

Další doporučení

A) Podporovat souvislosti mezi hodnocením kurzů a nabízenou kvalitou kurzů.

B) Zajistit interní mechanismus ověření, zda kurzy naplňují vzdělávací potřeby zaměstnanců.



Schéma 11: Příklad vyplněného hodnocení absolvovaného kurzu

Hodnocení absolvovaného kurzu

Jméno pracovníka: Mgr. Marie Zvědará

Pracovní pozice: referent OSPOD, specializace NRP

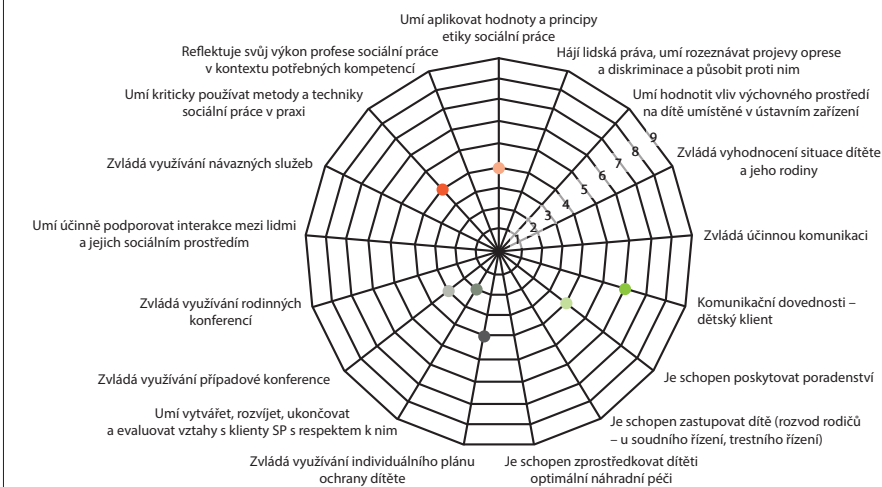
Název kurzu: Participace dětí v ŠPOD - úvod do tématu

Poskytovatel kurzu, jméno lektora: Vzdělávací institut, o. p. s.,
lektor PhDr. L. Škrivánek

Profil absolventa kurzu (cílové kompetence):

- Zná základní principy participace dětí a nástroje její podpory.
- Zná a je schopen využít základní nástroje práce s názorem a přáním dítěte.
- Je schopen identifikovat klíčové momenty práce s dítětem, kde je žádoucí jeho aktivní zapojení.
- Uvědomuje si význam ochrany a podpory dítěte v participaci.
- Ví, jakým způsobem participaci dítěte a její výstupy zahrnout do procesu práce s dítětem a rodinou.
- Je schopen srozumitelně komunikovat téma participace dítěti a dítě k zapojení motivovat.

Odborné kompetence – Sociální pracovník OSPOD



Pozn.:

- Lektor průběžně reagoval na naše dotazy a vždy se je snažil dávat do reálného kontextu (dával nám názorné příklady).
- Dobře bylo, že jsme si mohly s kolegyněmi vyměnit své zkušenosti. Mohla jsem vidět, že se potýkáme s podobnými problémy.

Interpretace polárních bodů dle číselníků kompetencí (viz schéma 11)

- **Komunikační dovednosti – dětský klient (6)** – významné posílení schopnosti komunikovat s dítětem, zejména z hlediska zjišťování jeho přání a názoru, motivace dítěte k participaci na řešení vlastní situace.
- **Poskytování poradenství (4)** – schopnost dítě a rodinu poučit praktickým způsobem o jejich právech a možnostech, pokud jde o vyjádření vlastního názoru, schopnost zdůraznit význam participace vůči osobním aktérům.
- **Zvládá využívání IPOD (4)** – rozvoj dovedností směřujících k implementaci názoru a přání dítěte do cílů a opatření IPOD.
- **Rozvoj vztahu s klientem (2)** – posílení partnerské spolupráce s klientem.
- **Případové konference (3)** – schopnost pracovat s názorem dítěte v rámci případové konference, interpretovat a prodiskutovat názor dítěte, podpořit dítě v účasti na případové konferenci a sdělování vlastního názoru, ochrana dítěte.
- **Metody a techniky sociální práce v praxi (4)** – posílení schopnosti praktického využití nástrojů zjišťování názoru dítěte, aktivní vyhledávání a vytváření inovovaných nástrojů.
- **Aplikace hodnot a principů etiky (4)** – ochrana dítěte v situaci zjišťování názoru, respekt k zachování integrity dítěte a rozhodnutí nesdělovat skutečnosti nebo názory, ochrana dítěte proti systémovému týrání.

7. Soubor doporučení pro implementaci systému celoživotního vzdělávání v oblasti SPOD

V následující části publikace jsou uvedena konkrétní doporučení k implementaci kompetenčního modelu, která jsou strategicky rozdělena dle možnosti implementace na:

- doporučení realizovatelná za současných podmínek (nesystémová),
- doporučení vyžadující úpravy systémového charakteru.

Doporučení realizovatelná za současných podmínek (nesystémová)

CO JE TŘEBA?	Nástroje implementace – JAK NA TO?	Aktéři implementace – KDO VYKONÁVÁ?
Příprava prostředí pro zavedení kompetenčního modelu jako nástroje vzdělávání pracovníků OSPOD.	<p>Úprava struktury práv a povinností</p> <ul style="list-style-type: none"> • konání pracovních skupin se zástupci vedoucích oddělení a personálního oddělení za účelem sestavení číselníků kompetencí¹⁶ pracovníků OSPOD s různými specializacemi; • výsledný číselník kompetencí bude poskytnut Akreditační komisi k výše popsaným postupům (viz 1e). <p>Osvěta (vzdělávání, příprava, konzultace)</p> <ul style="list-style-type: none"> • metodické semináře věnované nástrojům personálního řízení – kompetenční model; kompetenční rozhovory; metody zjišťování vzdělávacích potřeb; průběžné hodnocení zaměstnance apod.; • prezentace publikace <i>Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí</i> strategickým partnerům – personalistům úřadů; vedoucím pracovníkům úřadu; zástupcům ASVSP; metodikům AKRIS, metodikům vzdělávání v sociální práci MPSV. <p>Publicita</p> <ul style="list-style-type: none"> • webová stránka PRAVONADETSTVI.cz; • oborová periodika; • prezentace publikace v rámci závěrečných konferencí projektu <i>Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí</i>. 	Realizační tým projektu: <i>Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí</i> ; koncepční oddělení MPSV; vedoucí oddělení; personální oddělení; profesní sdružení sociálních pracovníků a vzdělavatelů v sociální práci.
Sladění cílových kompetencí pro výkon sociální práce v oblasti SPOD s výukou na partnerských školách VŠ a VOŠ a optimalizace systému praxí na VŠ a VOŠ.	Revize tzv. Minimálního standardu vzdělávání v sociální práci.	ASVSP; MPSV; APSS ČR; MŠMT; personální oddělení konkrétních úřadů.

Podpora kurzů zaměřených na agendu SPOD vedených experty se zkušenostmi z praxe, konkrétně např. na vyhodnocování situace dítěte a tvorbu IPOD, komunikaci s dítětem, orientaci v kompetencích jednotlivých subjektů v oblasti SPOD a přidružené legislativě, ale také na výuku prostřednictvím sebezkušenostních výcviků nebo podporu multidisciplinarity.	Revize tzv. Minimálního standardu vzdělávání v sociální práci. Optimalizace vzdělávacího¹⁷ kurikula na VŠ a VOŠ. Systémová podpora nastavování praxí na pracovištích OSPOD	ASVSP; VŠ a VOŠ; MŠMT; realizační tým projektu; MPSV.
Aktualizace a upřesnění výčtu očekávaných činností potřebných pro proces přijímání zaměstnanců , úprava pracovního profilu, s ohledem na potřebné kompetence zaměstnance a jeho role v rámci transformace.	Vymezení rolí personálního oddělení a vedoucího pracovníka v procesu zavádění a využívání kompetenčního modelu.	Personální oddělení; tajemník úřadu; vedoucí oddělení.
Zaškolení (adaptace) pracovníka pomocí polárního škálování na základě kompetenčního modelu sestaveného na míru podle jeho pracovního profilu (mentor, vedoucí pracovník, případně i zástupce personálního oddělení).	Tvorba IVP za pomoci polárního škálování a identifikace vzdělávacích potřeb dle seznamu kompetencí , to vše v návaznosti na vyhodnocení adaptace pracovníka (mentor, vedoucí pracovník).	
Průběžné hodnocení absolvovaných kurzů ze strany účastníků s ohledem na získané kompetence (vedoucí pracovník).	Sjednocení vyhodnocování IVP za pomoci reflexe potřeb pracovníka i pracovního týmu.	
Podpora dostupnosti více forem vzdělávání (vícedenní kurzy, konference, stáže v příbuzných organizacích).	Akreditování odborných konferencí, odborných stáží, výcviků v oblasti měkkých dovedností.	Personální oddělení; tajemník úřadu; vedoucí oddělení; realizační tým projektu; Akreditační komise.
Zapojení supervize do procesu zjišťování vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců i pracovního týmu.	Supervize	Vedoucí oddělení; pracovník OSPOD; supervizoři.
Podpora vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti manažerských kompetencí.	Vzdělávání vedoucích pracovníků	Personální oddělení; vedoucí oddělení; tajemník úřadu; koncepční oddělení MPSV; Institut pro veřejnou správu
	ZOZ – Vzdělávání vedoucích pracovníků (obecná část)	
	• rozvoj manažerských dovedností, využívající kompetenční model jako nástroj v „řízení lidských zdrojů“.	

¹⁶ Číselníky kompetencí, jež jsou součástí přílohy tohoto materiálu, jsou pouze pracovní verzi.

¹⁷ Součástí projektu byla realizace kulatých stolů, kde byla v multidisciplinárním složení (zástupci OSPOD, VŠ/VOŠ, lektorů vyhodnocování a zástupců NNO) sestavována doporučení pro konkrétnější zacílení vzdělávání na VŠ/VOŠ. Zvláštní důraz byl kladen na kompetence

sociálního pracovníka potřebné pro optimální vyhodnocování situace dítěte a tvorbu IPOD. Výsledky jsou zpracovány do publikace Zpráva z workshopů k výuce vyhodnocování a individuálního plánování (2019).

Doporučení vyžadující úpravy systémového charakteru

CO JE TŘEBA?	Nástroje implementace – JAK NA TO?	Aktéři implementace – KDO VYKONÁVÁ?
<p>Aktualizace a upřesnění výčtu očekávaných činností potřebných pro proces přijímání zaměstnanců, úpravu pracovního profilu, s ohledem na potřebné kompetence zaměstnance a jeho role v rámci transformace.</p> <p>Zaškolení (adaptace) pracovníka pomocí polárního škálování na základě kompetenčního modelu sestaveného na míru podle jeho pracovního profilu (mentor, vedoucí pracovník, případně i zástupce personálního oddělení).</p> <p>Tvorba IVP za pomoci polárního škálování a identifikace vzdělávacích potřeb dle seznamu kompetencí, to vše v návaznosti na vyhodnocení adaptace pracovníka (mentor, vedoucí pracovník).</p> <p>Průběžné hodnocení absolvovaných kurzů ze strany účastníků s ohledem na získané kompetence (vedoucí pracovník).</p> <p>Sjednocení vyhodnocování IVP za pomoci reflexe potřeb pracovníka i pracovního týmu.</p>	<p>Standardy kvality – rozšíření standardu č. 5 a 6</p> <ul style="list-style-type: none"> zařazení kompetenčního modelu mezi možné manažerské nástroje, např. pro tvorbu pracovních profilů apod.; zařazení kompetenčního modelu mezi možné manažerské nástroje pro tvorbu IVP (s použitím např. polárního škálování). 	<p>Koncepční oddělení MPSV; personální oddělení; tajemník úřadu; vedoucí oddělení.</p>
<p>Zajištění dostupnosti potřebných kurzů v gesci dalších rezortů mimo MPSV.</p>	<p>Mezirezortní uznání akreditací</p> <ul style="list-style-type: none"> vzájemné uznávání akreditovaných vzdělávacích kurzů mezi jednotlivými rezorty; nabízení kurzů v AKRIS dle požadovaných kompetencí napříč jednotlivými rezorty. 	<p>Akreditační komise; metodická oddělení ministerstev (MV, MŠMT, MS, MPSV, MZ).</p>
<p>Soulad akreditačních požadavků s číselníky kompetencí.</p>	<p>Revize tzv. Průvodce podávání žádosti o akreditaci vzdělávacího programu v informačním systému AKRIS</p> <ul style="list-style-type: none"> změna požadavků na textaci profilu absolventa směrem ke sjednocení vnímání kompetencí (využití jednotného číselníku kompetencí, dle něž by vzdělavatel blíže popsal, jaké kompetence a na jaké úrovni bude kurz nabízet); zavedení kritéria souladu profilu absolventa s číselníky kompetencí jako podmínky pro udělení akreditace. 	<p>Akreditační komise; AKRIS MPSV; žadatelé o udělení akreditace.</p>
<p>Úprava informačního systému AKRIS.</p>	<p>Vymezení rolí personálního oddělení a vedoucího pracovníka v procesu zavádění a využívání kompetenčního modelu.</p>	<p>Personální oddělení; tajemník úřadu; vedoucí oddělení.</p>
<p>Podpora dostupnosti více forem vzdělávání (vícedenní kurzy, konference, stáže v příbuzných organizacích).</p>	<p>Optimalizace informačního systému AKRIS</p> <ul style="list-style-type: none"> rozšíření funkcionalit AKRIS: <ul style="list-style-type: none"> a) zavedení možnosti udělování zpětné vazby u absolvovaných kurzů pomocí bodovací škály, hodnotící naplnění kompetencí uvedených v profilu absolventa. Absolventovi kurzu by byl přidělen předem vygenerovaný přihlašovací anonymizovaný kód, umožňující přístup do hodnotícího rozhraní v systému 	<p>Akreditační komise; AKRIS MPSV; personální oddělení; vedoucí pracovník.</p>

AKRIS. Celkové výsledky hodnocení by byly volně přístupné u každého kurzu.
b) Zavedení možnosti, aby zájemce o naplnění konkrétních kompetencí (jak je má uvedené v IVP) mohl skrze filtr vygenerovat vhodný akreditovaný kurz (vzdělavatel do profilu absolventa udává jednotnou textaci kompetencí, kterou vyhledávající zná).



Poděkování

Publikace „Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí. Soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD“ vznikala v rámci projektu Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí v průběhu roku 2018. Podstatnou součástí její přípravy bylo ověřování uvedených zjištění ve spolupráci s terénem, odborníky z praxe i akademické sféry, jimž bychom na tomto místě rádi poděkovali.

Za odborné konzultace především děkujeme vedoucí projektu **Mgr. Kristýně Jůzové-Kotalové**, která nám kromě odborného vedení průběžně poskytovala vhled do oblasti dalšího vzdělávání pracovníků OSPOD a jeho mechanismů.

Jako důležité se ukázaly informace z terénu zprostředkované pilotáží v režii **Mgr. Dany Moree, Mgr. Terezy Hartošové a PhDr. Olgy Havránkové**, lektorek fokusních skupin v rámci pilotáže, které jsou zároveň spoluautorkami 5. kapitoly, za což jim patří náš dík.

Za věcné konzultace jsme vděční **doc. PhDr. Oldřichu Matouškovi** (KSOCP FF, Univerzity Karlovy), **Mgr. Evě Košátkové** (MPSV), **Mgr. Janu Klusáčkovi** (Lumos/ASVSP) a **PhDr. Haně Thielové** (ASVSP). Za věcnou oponenturu pak dále děkujeme **Mgr. Světluši Kotrčové** (OSPOD Hradec Králové) a **Mgr. Haně Lukešové Bartákové** (krajská odborná pracovnice výše uvedeného projektu MPSV).

Příloha č. 1: Číselník požadovaných kompetencí

V návaznosti na doporučení týkající se používání kompetenčního modelu (6. kapitola této publikace) předkládáme návrh možného škálování jednotlivých druhů kompetencí, jež jsou potřebné pro výkon různých pozic na úseku sociálně-právní ochrany dětí. Níže uvedené úrovně kompetencí jsou doplněny textem, který ilustruje projev dané kompetence v praxi.

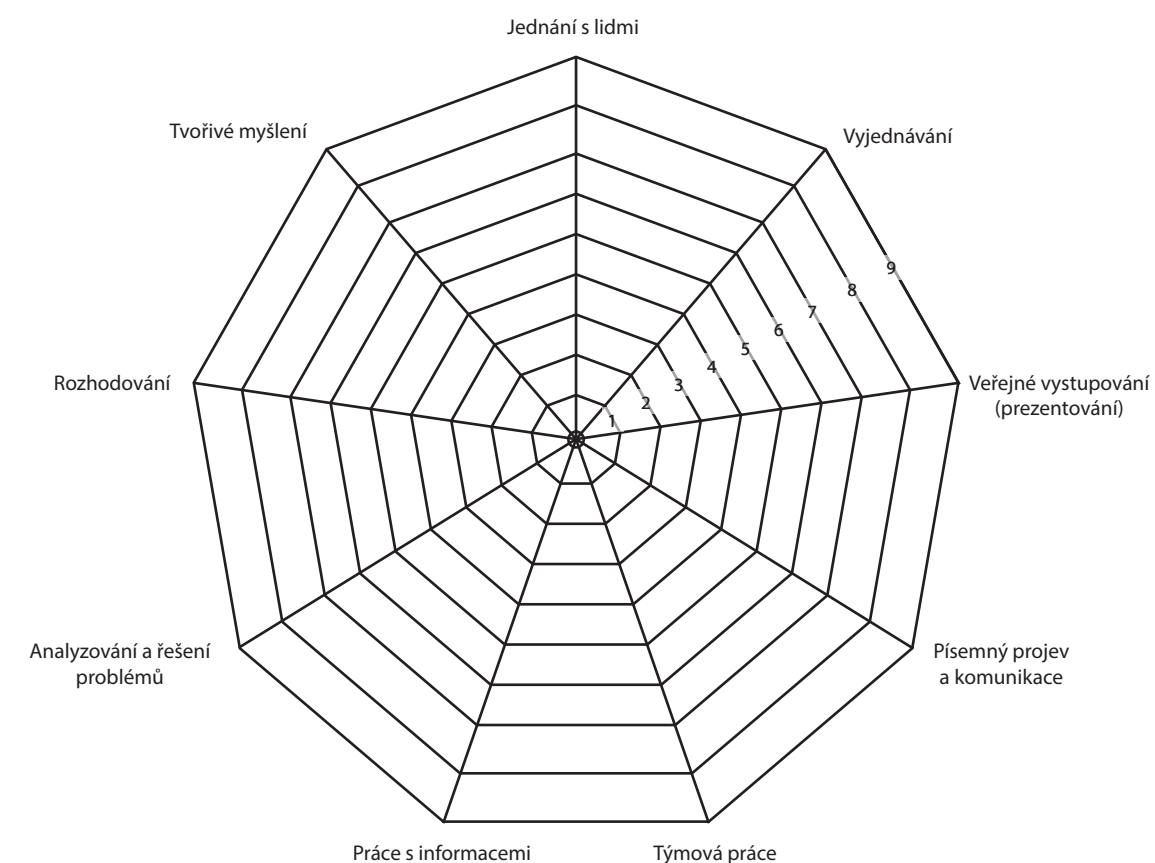
Jejich prostřednictvím lze lépe zhodnotit dosaženou úroveň kompetence pracovníků a konkrétněji zacílit další směřování a priority jejich vzdělávání. Jako pomocný nástroj lze též využít *polární graf*, do kterého lze úrovně kompetencí graficky zaznamenat, a to jak pro lepší přehlednost, tak zejména pro možnost srovnávání v čase.

1. Sociální kompetence

Druh kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Jednání s lidmi	Soustředěné naslouchání a pochopení podstaty sdělení; srozumitelné verbální formulování podstaty sdělení; jednání s druhými s důstojností a respektem; pochopení potřeb partnera (klienta).	1–3 + Předvídání potřeb partnera (klienta); vedení porad; srozumitelné vysvětlování složitějších principů, zákonitostí, postupů apod.; diplomatické a taktické sdělování nepříjemné reality; demonstrování vlastní profesionality.	4–6 + Srozumitelné a vhodně načasované užívání argumentů; aktivní prezentace v rámci seminářů či workshopů.
Vyjednávání	Věcnost při diskuzi se zaměřením na cíl diskuze.	1–3 + Změna stylu jednání podle situace; nacházení a užívání správných argumentů. Znalost vlastních limitů, slabých a silných stránek, schopnost dosahovat kompromisů. Schopnost vést klienta k zohlednění potřeb ostatních stran konfliktu.	4–6 + Přiměřené reagování na projevy fyzické a verbální agrese; identifikace slabých a silných stránek partnera; atraktivní styl argumentování; předvídání argumentů partnera; asertivní vyjednávání; dosahování konsenzu.
Veřejné vystupování (prezentování)	Využívání příkladů při verbální prezentaci během kontaktu s klientem či odborníky.	1–3 + Volba atraktivního jazyka a prezentačního stylu odpovídajícího sdělovanému tématu. Schopnost prezentaci strukturovat a zdůraznit podstatu sdělení.	4–6 + Vytváření kontaktního prostředí s klienty, kolegy a dalšími odborníky. Schopnost prezentaci přizpůsobit potřebám posluchačů. Schopnost sumarizace a srozumitelné interpretace informací, flexibilní reakce na dotazy.
Písemný projev a komunikace	Čtení a pochopení informací prezentovaných v různých formách (např. slova, grafy, diagramy, schémata); sdílení informací s klienty, kolegy a dalšími odborníky pomocí různých komunikačních technik (např. e-mail, počítač); ovládání české gramatiky.	1–3 + Logické a přehledné strukturování sdělení; ovládání rozvinuté slovní zásoby; dodržování formy a zvyklostí úředního styku; diplomatické a taktické sdělování nepříjemné reality.	4–6 + Používání účinné argumentace v písemném projevu. Využití komunikačního stylu srozumitelného pro cílovou skupinu (klienti SPOD), schopnost vysvětlit právní a formální pojmy, zdržení se hodnocení nebo neadekvátních reakcí na argumenty protistrany.
Týmová práce	Porozumění a práce v dynamice týmu; rozpoznávání a respektování lidské rozličnosti, individuálnosti a perspektivy. Projevování zájmu o styl práce a případy kolegů.	1–3 + Akceptování a poskytování zpětné vazby v konstruktivním a ohleduplném stylu; přispívání týmu sdílením informací a expertizou; porozumění rolím při konfliktech ve skupině pro dosažení řešení; obhajování vlastních návrhů a postojů v souladu s cíli týmu. Aktivně spolupracuje s ostatními kolegy.	4–6 + Vedení a podpora, když je to vhodné, motivování skupiny pro větší výkony; řízení a rozřešení konfliktu, když je to vhodné; vyvíjení plánu, hledání zpětné vazby, testování a implementace.
Práce s informacemi	Vyhledávání relevantních informačních zdrojů, odlišení důležitých a nedůležitých	1–3 + Schopnost strukturovat a zpřehledňovat informace a kriticky je vyhodnocovat. Schopnost	4–6 + Rychlé zorientování ve větším množství textů, dokumentů, sdělení; hodnocení vhodnosti

	informací, třídění a ukládání informací. Komplexní vedení spisové dokumentace.	informace interpretovat ve vzájemných souvislostech a zjištěné aplikovat ve vlastní praxi.	informačních zdrojů. Posouzení důležitosti zdrojů s ohledem na zájem dítěte.
Analyzování a řešení problémů	Logické myšlení; rozpoznávání souvislostí mezi problémy; rozeznání kritické situace.	1–3 + Rozpoznání klíčových informací mezi ostatními; rozpoznání příčin problémů. Schopnost nahlížet situaci z hlediska časového vývoje a vzájemné kauzality událostí. Schopnost vyhodnotit závažnost rizik plynoucích z problémové situace.	4–6 + Zobecňování konkrétních jevů a ukazatelů; posuzování mnoha faktorů určitého řešení najednou. Schopnost předvídat další možný vývoj situace. V každém okamžiku zohlednit náhled klienta na problémovou situaci.
Rozhodování	Rozlišování důležitějšího od méně důležitého (určování priorit). Schopnost činit rozhodnutí na odpovídající odborné úrovni.	1–3 + Posuzování kladů a záporů možných řešení, návrhů a nápadů (kritické posuzování); rozhodnost (přijetí odpovědnosti za případná rizika). Schopnost činit rozhodnutí v nejednoznačných situacích.	4–6 + Předvídatost; rozhodování v kritických situacích. Schopnost zohlednit a respektovat postoj a potřeby klienta. Udržet v rozhodování optiku nejlepšího zájmu dítěte. Schopnost nahlížet dlouhodobé dopady rozhodnutí. Schopnost kriticky nahlížet vlastní rozhodnutí a v případě potřeby je změnit.
Tvořivé myšlení	Zdokonalování již existujících postupů a řešení. Zájem o nové informace.	1–3 + Podávání námětů na nové postupy a řešení. Zjišťování informací o nových postupech a metodách práce s klientem.	4–6 + Vytváření a zavádění nových metod a postupů.

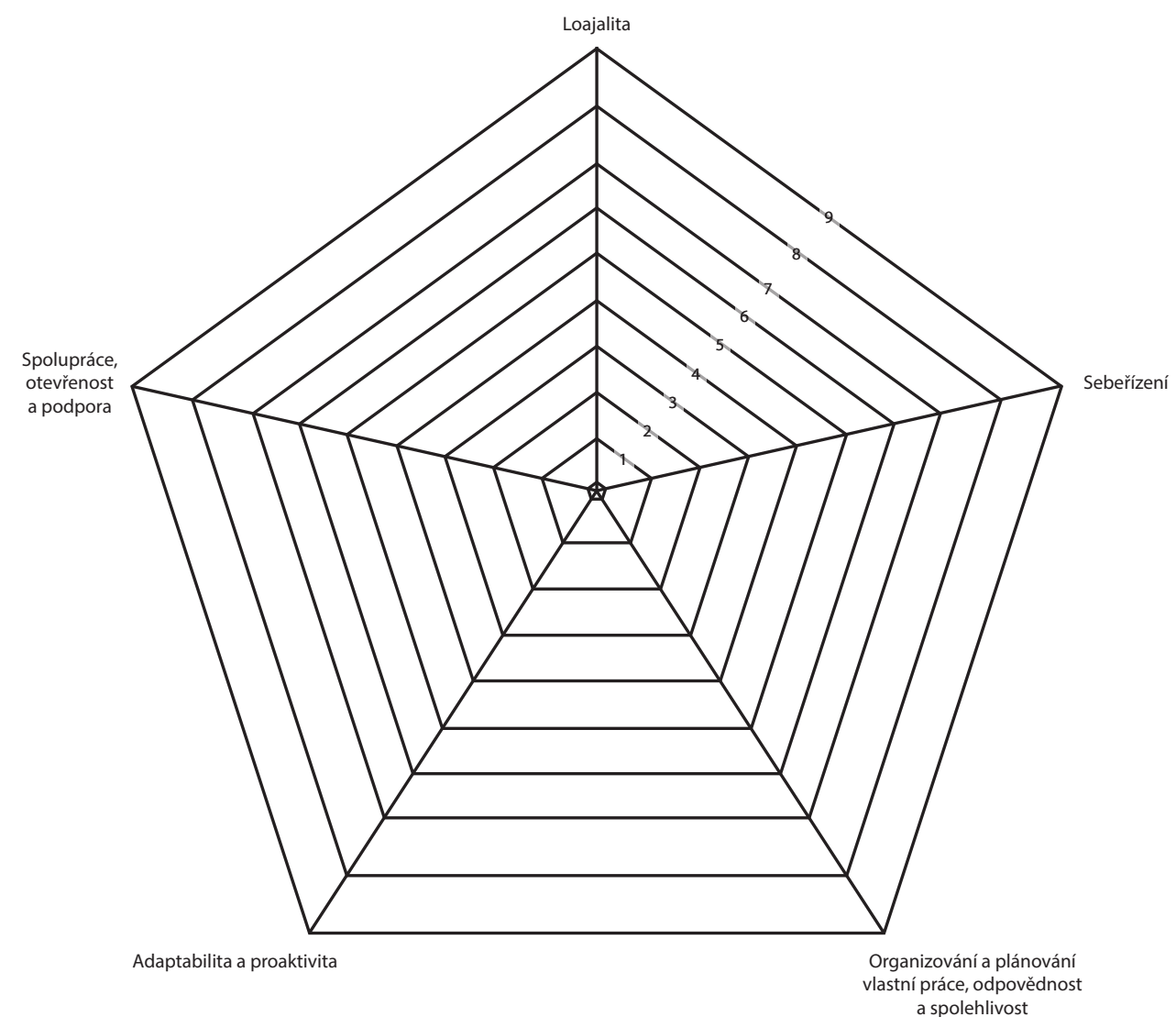
Schéma 1: Polární graf pro oblast sociálních kompetencí



2. Základní kompetence

Druh kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Loajalita	Základní orientace v cílech organizace a ve vazbě na osobní cíle. Akceptace uvedených cílů. Nepoškození dobrého jména organizace interně ani na veřejnosti.	1–3 + Detailní znalost myšlenek a cílů organizace. Aktivní přínos ve vytváření cílů organizace. Aktivní komunikace myšlenek a cílů kolegům. Aktivní podpora dobrého jména organizace při jednání s klienty a dalšími odborníky z oboru.	4–6 + Formulace myšlenek a cílů organizace a jejich prezentace kolegům, podřízeným i navenek. Schopnost identifikovat se s organizací i s cíli a potřebami vedení.
Sebeřízení	Orientace ve vlastním kompetenčním modelu. Základní schopnost sebehodnocení kompetencí ve vztahu k minulé výkonnosti i budoucím úlohám.	1–3 + Základní znalost vlastních zdrojů a preferencí – motivační typ, týmová role, vzdělávací typ – a schopnost uplatnit je v projednávání svého pracovního zařazení, vzdělávání a rozvoje.	4–6 + Komplexní plánování a řízení osobního rozvoje – vzdělávání, kariérový rozvoj (včetně horizontálních kariér).
Organizování a plánování vlastní práce, odpovědnost a spolehlivost	Přesně zadané pracovní povinnosti plní samostatně s ohledem na stanovené lhůty. Dodržuje interní i externí standardy. Občas vyžaduje odbornou pomoc od spolupracovníků. Včas informuje nadřízené a kolegy, pokud nemůže splnit úkol nebo slib ve smluveném čase a kvalitě.	1–3 + Samostatně si organizuje svůj čas tak, aby plnil procesní i projektové úkoly ve stanoveném čase. Osobní pracovní priority přizpůsobuje celkovým prioritám organizace (útvary, procesu).	4–6 + Zadané úkoly plní ve stanoveném rozsahu, v rámci běžné pracovní doby je schopen realizovat i další aktivity v oblasti rozvoje organizace a svého osobního rozvoje. Pracovní tempo je na vysoké úrovni, úkoly plní s časovou rezervou.
Adaptabilita a proaktivita	Adaptabilita na změny v rámci pracovního místa, aktivní přístup ke zlepšování činností prováděných v rámci vlastní pracovní pozice.	1–3 + Zapojení do přípravy a realizace změn na úrovni procesů, postupů a vybavení. Aktivní přístup ke zlepšování na úrovni procesů, ve kterých je pracovník zapojen. Odvaha zkoušet nové postupy a umožnit to i kolegům.	4–6 + Inicie a realizace systémových změn v organizaci na strategické a taktické úrovni. Trvale vysoce iniciativní v plnění úkolů.
Spolupráce, otevřenost a podpora	Na požádání pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů a sdílí své zkušenosti a dobrou praxi (náhled na situaci).	1–3 + Aktivně pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů. Otevřeně komunikuje o vlastních pracovních problémech, na vyzvání poskytuje zpětnou vazbu spolupracovníkům i nadřízeným. Jeho pomoc je spolupracovníky pozitivně vnímána.	4–6 + Aktivně pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů a předává jim své znalosti a zkušenosti. Průběžně poskytuje spolupracovníkům i nadřízeným zpětnou vazbu a pomáhá jim hledat cesty ke zlepšení na úrovni výkonu i pracovních vztahů. Jeho pomoc je spolupracovníky pozitivně vnímána.

Schéma 2: Polární graf pro oblast základních kompetencí

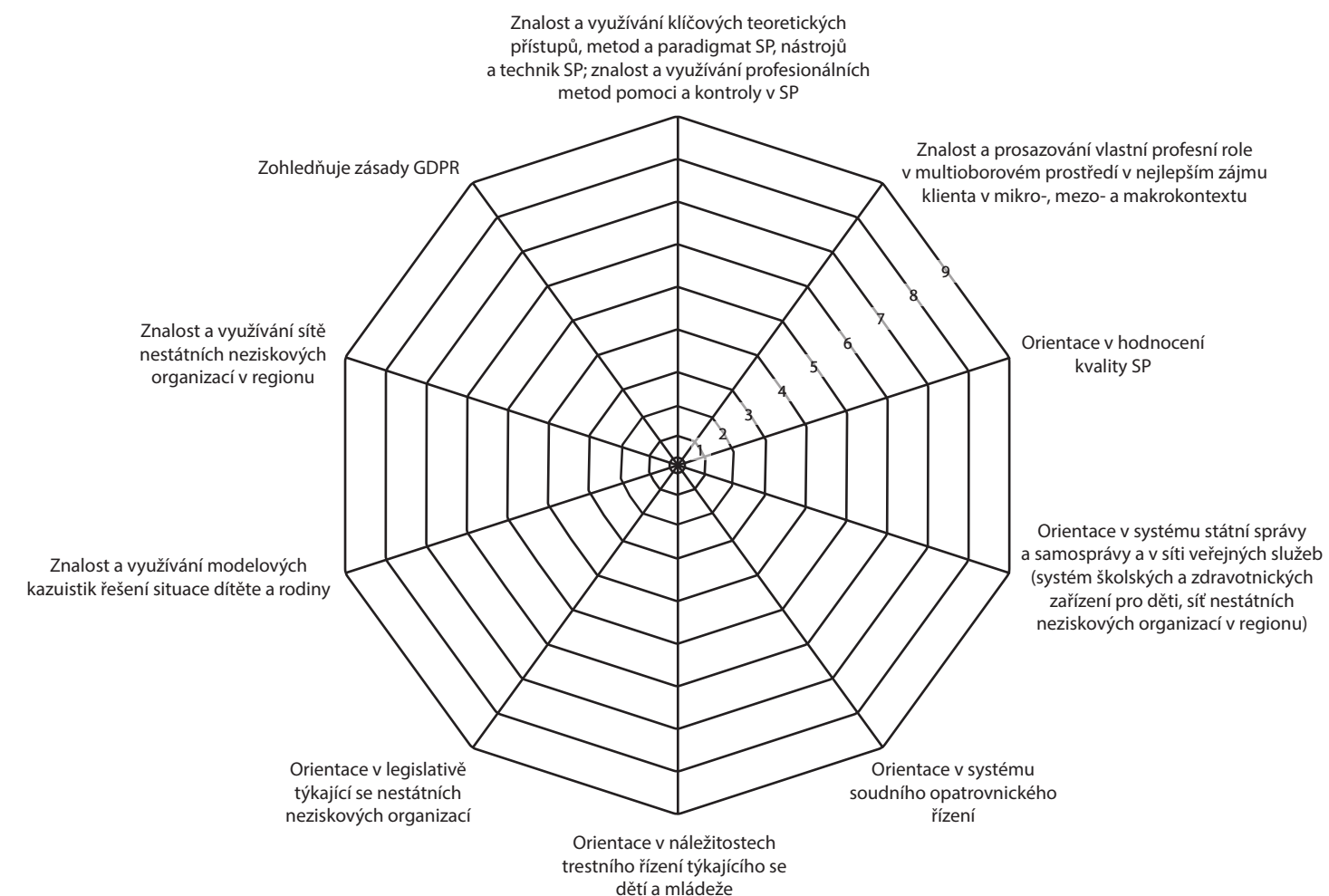


3.1 Odborné kompetence – dovednosti I.

Druh kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Znalost a využívání klíčových teoretických přístupů, metod a paradigmat SP, nástrojů a technik SP; znalost a využívání profesionálních metod pomoci a kontroly v SP	Je seznámen se základními teoretickými přístupy a metodami v sociální práci, aktuálně si poznatky obnovuje.	1–3 + Na základě znalostí je schopen teoretické přístupy uplatňovat v praxi, využívá je jako východisko práce s dítětem a rodinou v praxi. Aplikuje metody pomoci a kontroly sociální práce v praxi, rozpozná vhodnost jejich aplikace.	4–6 + Běžně uplatňuje metody v přímé práci s dětmi a rodinami, hodnotí efektivitu využití metod, metody vzájemně kombinuje. Aktivně rozšiřuje vlastní teoretické znalosti, vyhledává moderní ověřené metody sociální práce. Informuje o možných postupech klienty a spolupracující aktéry.
Znalost a prosazování vlastní profesní role v multioborovém prostředí v nejlepším zájmu klienta v mikro-, mezo- a makrokontextu	Zná teoretická východiska a principy spolupráce.	1–3 + Je schopen identifikovat významné aktéry podpory dítěte na všech úrovních, motivovat je k zapojení do případové spolupráce. Je schopen vymezit svou roli v rámci podpůrné sítě.	4–6 + Aktivně posiluje podpůrné týmy a sítě služeb na úrovni klienta, rodiny a širšího okolí. Inicijuje vzájemnou spolupráci aktérů.
Orientace v hodnocení kvality SP	Má orientační znalost systému hodnocení kvality a je schopen využít jeho nástroje.	1–3 + Má rutinní znalost systému hodnocení kvality a je schopen využít jeho nástroje.	4–6 + Má expertní znalost systému hodnocení kvality a je schopen využít jeho nástroje ve své praxi.
Orientace v systému státní správy a samosprávy a v síti veřejných služeb (systém školských a zdravotnických zařízení pro děti, síť nestátních neziskových organizací v regionu)	Je obeznámen se systémem veřejné správy, včetně rezortních aktérů.	1–3 + Aktivně mapuje systém spolupracujících aktérů, vyhledává aktéry, kteří mohou pokrýt potřeby dětí a rodin.	4–6 + Je schopen motivovat aktéry k plnému uplatnění svých rolí a k přesahům směrem k mezioborové spolupráci. Vyhledává a aktivizuje alternativní aktéry za účelem pokrytí chybějících služeb.
Orientace v systému soudního opatrovníckého řízení	Je seznámen s legislativní úpravou řízení ve věci nezletilých dětí. Zná vymezení role OSPOD jako opatrovníka v rámci soudního řízení, je schopen tuto roli vymezit navenek.	1–3 + Je schopen zajistit zastoupení dítěte v rámci opatrovníckého řízení, uplatňovat práci s názorem a přáním dítěte v rámci soudního řízení. Je schopen prezentovat názor dítěte v rámci soudního řízení, podporovat dítě; pokud je jeho názor zjišťován přímo soudem, iniciativně dbá na ochranu dítěte v situaci zjišťování jeho názoru.	4–6 + Aktivně motivuje rodiče i dítě k uplatnění svých práv a zájmů v rámci opatrovníckého řízení.
Orientace v náležitostech trestního řízení týkajícího se dětí a mládeže	Zná základní ustanovení trestního zákona a dalších předpisů upravujících trestní řízení týkající se dětí a mládeže.	1–3 + Je schopen aplikovat postupy trestního řízení v praxi.	4–6 + Prohlubuje svou specializaci v rámci trestního řízení, je schopen zajistit veškeré úkony trestního řízení příslušející OSPOD.
Orientace v legislativě týkající se nestátních neziskových organizací	Zná základní zákonnou úpravu činnosti poskytovatelů sociálních a navazujících služeb, úpravu vzájemných práv a povinností mezi nestátními organizacemi a OSPOD.	1–3 + Využívá poznatky týkající se zákonné úpravy činnosti nestátních neziskových organizací v praxi, informuje klienty i spolupracující aktéry o vymezení vzájemných práv a povinností.	4–6 + Aplikuje poznatky o zákonném vymezení jednotlivých typů NNO v praxi, rozšiřuje své poznatky vzhledem k měnící se legislativě v oblasti NNO.
Znalost a využívání modelových kazuistik řešení situace dítěte a rodiny	Je obeznámen s kazuistickými příklady navázanými na teoretické poznatky v oblasti SPOD.	1–3 + Uplatňuje poznatky vyplývající z kazuistik v přímé práci s dítětem a rodinou, je schopen vyhodnotit relevanci dostupných kazuistik.	4–6 + Je schopen přiléhavým způsobem aplikovat praktické poznatky v přímé práci s dítětem a rodinou, zpracovává vlastní postupy do kazuistické formy.
Znalost a využívání sítě nestátních neziskových organizací v regionu	Je seznámen se základním adresářem poskytovatelů sociálních a navazujících služeb. Rozumí obsahu jejich činnosti a rozsahu nabízených služeb.	1–3 + Aktivně vyhledává dostupné služby, včetně rezortně přesahových služeb a alternativních služeb, zjišťuje možnosti pokrytí chybějících služeb.	4–6 + Spolupráce s poskytovateli služeb je založená na bázi případové práce, OSPOD vystupuje v roli klíčového pracovníka. Aktivně se účastní a iniciuje rozvoj služeb

			a zdůrazňuje význam služeb pro podporu rodin a dětí.
Zohledňuje zásady GDPR	Zná základní zákonné ustanovení ochrany osobních údajů, pravidla nakládání se spisovou dokumentací, ukotvení zákonné mlčenlivosti v oblasti SPOD.	1–3 + Aktivně zvyšuje povědomí klientů i ostatních zapojených aktérů o zákonné mlčenlivosti a potřebě ochrany soukromí a integrity dětí i jejich rodičů.	4–6 + V rámci práce s dítětem a rodinou automaticky uplatňuje odpovědné nakládání s osobními údaji, případovou práci vede bez nároku na větší než nezbytný rozsah údajů, plně respektuje integritu klientů, klienty motivuje k zachování osobních informací a integrity.

Schéma 3.1: Polární graf pro oblast odborných kompetencí – dovednosti I.



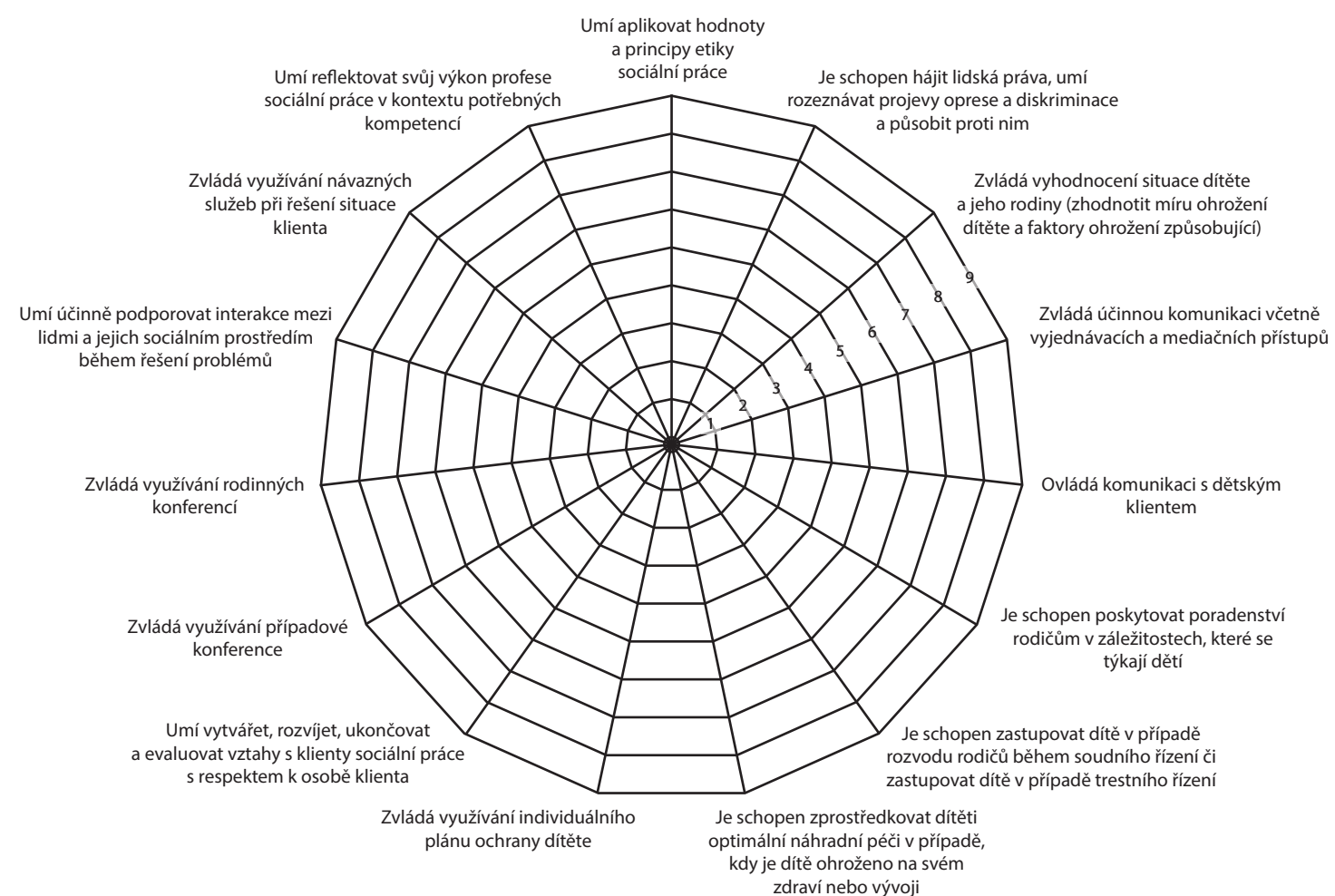
3.2 Odborné kompetence – dovednosti II.

Druh kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Umí aplikovat hodnoty a principy etiky sociální práce	Zná teoretický koncept a etický kodex sociální práce, případně další související normy. Rozumí souvislosti teoretického konceptu a praxe sociální práce.	1–3 + Je schopen srozumitelně popsat a interpretovat základní hodnoty a principy etiky, využít je v opodstatnění svého jednání a svých postupů.	4–6 + Rutinní aplikace základních hodnot a principů do běžného výkonu sociální práce, jednoznačná obhajoba principů vůči cílové skupině, motivace ostatních aktérů, resp. klientů k respektu k základním hodnotám a principům.
Je schopen hájit lidská práva, umí rozeznávat projevy oprese a diskriminace a působit proti nim	Je si vědom teoretického ukotvení lidských práv a jejich interpretace, zná základní lidskoprávní dokumenty relevantní pro výkon sociální práce, případně různých specializací (např. CAN).	1–3 + Rozpoznává dimenzi lidských práv v přímé práci s dítětem a rodinou, je schopen aplikovat koncept lidských práv v praxi, tj. propojit je s potřebami dětí a rodin, se zákonnou úpravou. Je schopen tento koncept vysvětlit a obhájit.	4–6 + Je schopen plně uplatnit koncept lidských práv v podpoře dítěte a rodiny a v navrhovaných opatřeních, je schopen rozměr lidských práv konstruktivně hájit v rámci případové práce.
Zvládá vyhodnocení situace dítěte a jeho rodiny (zhodnotit míru ohrožení dítěte a faktory ohrožení způsobující)	Zná teoretická východiska strukturovaného vyhodnocování a individuálního plánování a jejich zákonné ukotvení. Je obeznámen s hlediskem potřeb dítěte odvozených od jeho práv.	1–3 + Je schopen provést strukturované vyhodnocení situace dítěte a sestavit IPOD za aktivního zapojení dítěte a rodiny, resp. ostatních aktérů. Práci s dítětem a rodinou nastavuje a vede prostřednictvím IPOD, je schopen IPOD pravidelně aktualizovat dle potřeb dítěte.	4–6 + Automaticky postupuje optikou potřeb dítěte v přímé práci s dítětem a rodinou, koordinuje realizaci IPOD; dítěti, rodině i zapojeným aktérům je schopen ozřejmit jejich role a motivovat je k aktivnímu zapojení. Je schopen realizaci IPOD průběžně vyhodnocovat a operativně aktualizovat. Je schopen obhájit postupy a navrhovaná opatření v práci s dítětem a rodinou optikou IPOD.
Zvládá účinnou komunikaci včetně vyjednávacích a mediačních přístupů	Je si vědom významu komunikace s klientem jako prvku sociální práce. Zná základní komunikační styly. Je si vědom rolí jednotlivých aktérů komunikace.	1–3 + Je schopen uzpůsobit komunikační styl situaci (dítě, klient, soud apod.), je si vědom vlastních komunikačních dovedností a má zájem je rozvíjet.	4–6 + Automaticky uplatňuje prvky efektivní komunikace a mediace v kontaktu s klientem a aktéry. Ovládá bezpečně svůj komunikační styl, je schopen autentické komunikace. Motivuje a vede klienty i ostatní aktéry k vedení efektivní komunikace.
Ovládá komunikaci s dětským klientem	Zná základní zásady komunikace s dětským klientem, je seznámen se zákonnou úpravou zjišťování názoru dítěte a informování dítěte o skutečnostech, které se ho týkají.	1–3 + Je schopen vést komunikaci s dítětem s využitím běžných pomůcek, je schopen dítěti, rodičům, resp. dalším aktérům vysvětlit význam komunikace s dítětem.	4–6 + Je schopen komunikace s dítětem v různých situacích včetně krizových, identifikuje hranice bezpečné komunikace ve smyslu prevence systémového týrání, zdůrazňuje význam komunikace s dítětem ve veškerých jednáních a řízeních, která se dítěte týkají.
Je schopen poskytovat poradenství rodičům v záležitostech, které se týkají dětí	Orientuje se v základních oblastech poradenství vztahujících se k ohroženým dětem a rodinám (péče o děti, rodičovské kompetence, dávkový systém, péče o zdraví, vzdělávání apod.). Je obeznámen s dostupnou sítí poradenských zařízení.	1–3 + Je schopen poskytovat klientům specializované poradenství v jedné nebo více oblastech, motivuje klienty k využití poradenských služeb, zvládá formulaci zakázky.	4–6 + Je schopen rodiče, případně dítě, motivovat k samostatnému využití poradenství, vytváření poptávky. Aktivně se podílí na utváření sítě poradenských zařízení. Je schopen kriticky zhodnotit kvalitu poradenských služeb.
Je schopen zastupovat dítě v případě rozvodu rodičů během soudního řízení či zastupovat dítě v případě trestního řízení	Zná zákonnou úpravu výkonu opatrovnictví, roli OSPOD v rámci soudního řízení, role ostatních účastníků, postavení dítěte a rodiny. Je schopen poskytnout dítěti	1–3 + Je schopen dítě zastoupit v roli opatrovníka ve složitějších soudních řízeních, své kompetence dále rozvíjí, rozpozná jejich hranice a zná možnosti další odborné	4–6 + Je schopen promítat a hájit potřeby dítěte a jeho nejlepší zájmy při veškerých jednáních týkajících se dítěte.

	potřebnou míru podpory i ochrany v rámci soudního řízení.	podpory (právní zastoupení dítěte apod.). Je schopen zjistit názor dítěte a v rámci soudního řízení jej uplatnit.	
Je schopen zprostředkovat dítěti optimální náhradní péči v případě, kdy je dítě ohroženo na svém zdraví nebo vývoji	Zná zákonné podmínky umístění dítěte mimo rodinu, je seznámen s riziky, která z oddělení dítěte od rodičů plynou, zná základní formy náhradní péče včetně jejich charakteristik.	1–3 + Je schopen vyhodnotit situaci dítěte a nastavit opatření zahrnující umístění dítěte mimo rodinu v kontextu dalších (přesahových) cílů (v rámci IPOD). Je schopen dítě a rodiče přiměřeným způsobem informovat o navrhovaných opatřeních a jejich důsledcích.	4–6 + Je schopen provést vyhodnocení situace dítěte v případě bezprostředního ohrožení, zajišťuje přípravu dítěte a rodičů na přemístění dítěte, doprovází dítě, umístění dítěte mimo rodinu alternativně způsobuje měnící se situaci rodiny.
Zvládá využívání individuálního plánu ochrany dítěte	Zná zákonnou úpravu strukturovaného vyhodnocování a IPOD, je obeznámen se základními metodami aktivizace rodiny a dítěte, zná podmínky bezpečného způsobu zjišťování názoru dítěte. Na základě podrobného vyhodnocení situace dítěte a rodiny je schopen sestavit IPOD.	1–3 + Je schopen aktivizovat rodinu k vlastní iniciativě při identifikaci potřeb dítěte, sestavení a naplňování IPOD (převzetí odpovědnosti). Je schopen zajistit a implementovat do IPOD názor dítěte a bezpečným způsobem zajistit jeho aktivní zapojení. Motivuje k zapojení široké spektrum aktérů.	4–6 + V rámci práce s dítětem a rodinou postupuje rutinně optikou dlouhodobého a variantního plánování, aktivizuje dítě a rodinu k plánovanému řešení vlastní situace; dovede průběžně evaluovat naplňování IPOD a měnit operativně jeho cíle.
Umí vytvářet, rozvíjet, ukončovat a evaluovat vztahy s klienty sociální práce s respektem k osobě klienta	Je schopen navazovat a zachovávat profesionální vztah s klientem, dokáže srozumitelně vysvětlit roli svou i klienta, podmínky vzájemné spolupráce i rozsah pravomocí vzhledem k řešení situace rodiny. Aktivně zachovává náhled na vlastní postavení v pomáhajícím vztahu.	1–3 + Je schopen bez obtíží udržet hranici mezi pomáhajícím pracovníkem a klientem, a to i v náročných situacích a ve vztahu k dítěti, je schopen nahlédnout na vlastní chování a jednání v rámci vztahu a jeho případné modifikace. Motivuje klienta k zachování a rozvoji vzájemného vztahu.	4–6 + Je schopen motivovat a aktivizovat klienta ve smyslu ukončení podpůrného vztahu a zároveň zachovat potřebnou míru důvěry umožňující opětovné poskytování podpory, a to i v kritických situacích (např. umístění dítěte mimo rodinu). Je schopen zhodnotit kvalitu vztahu s klientem a v případě potřeby změnit vlastní chování nebo ze vztahu ustoupit.
Zvládá využívání případové konference	Zná zákonné ustanovení a je obeznámen s metodikou případových konferencí, je schopen vysvětlit význam této metody v práci s dítětem a rodinou.	1–3 + Aktivně případové konference ve své praxi využívá, je schopen identifikovat situaci, kdy je vhodné PK využít, motivuje klienty a ostatní aktéry k aktivnímu zapojení do PK, je schopen naplnit roli OSPOD jako svolavatele a účastníka PK a zahrnout PK do IPOD.	4–6 + Využívá metodu případových konferencí rutinně (ve většině svých případů), je schopen pracovat s názorem dítěte v rámci případové konference, interpretovat a prodiskutovat názor dítěte, podpořit dítě v účasti na případové konferenci a sdělování vlastního názoru, zajistit bezpečí dítěte. Aktivně motivuje široké spektrum účastníků k zapojení do případových konferencí a jiných forem případové práce.
Zvládá využívání rodinných konferencí	Zná metodu rodinných konferencí, je schopen ji popsat a vysvětlit význam pro řešení situace dítěte.	1–3 + Umí rozpoznat situaci vhodnou pro realizaci rodinné konference, je schopen zadat rodinnou konferenci administrátorovi a koordinátorovi, je schopen stanovit klíčovou otázku.	4–6 + Používá rodinné konference běžně ve své praxi, motivuje klienty a další aktéry k jejímu využití, vyhodnocuje její efektivitu, eviduje a aktualizuje seznam administrátorů.
Umí účinně podporovat interakce mezi lidmi a jejich sociálním prostředím během řešení problémů	Zná význam širšího prostředí pro dítě a rodinu, zahrnuje širší prostředí do vyhodnocení situace dítěte a do práce s dítětem a rodinou.	1–3 + Je schopen vyhodnotit zdroje opory a rizik plynoucích ze širšího prostředí, komunikuje s klientem i jeho rodinou a širším prostředím o významu společné podpory dítěte.	4–6 + Je schopen aktivizovat rodinu a širší prostředí dítěte, zahrnuje širší prostředí dítěte automaticky do práce s dítětem a rodinou.
Zvládá využívání návazných služeb při řešení situace klienta	Zná okruh možných návazných služeb, průběžně aktualizuje seznam, navazující	1–3 + Aktivně iniciuje rozvoj potřebných služeb, identifikuje zdroje pomoci, aktivně	4–6 + Je schopen klienty motivovat a vést k tomu, aby služby efektivně využívali

	služby nahlíží širokou optikou služeb pro rodiny a děti, včetně služeb alternativních.	informuje cílovou skupinu i další aktéry o nabídce služeb. Rozumí obsahu služeb a rozpozná vhodný okamžik k doporučení dané služby klientovi. Je schopen služby vřadit do IPOD a vyhodnotit jejich efektivitu v kontextu vývoje situace klienta.	a aktivně je vyhledávali (podpora klienta v roli koordinátora řešení vlastní situace). Podporuje poskytovatele služeb v aktivizujícím přístupu ke klientům a k zapojení do případové práce. Aktivně se podílí na strategickém plánování rozvoje služeb, včetně jejich finančního zajištění.
Umí reflektovat svůj výkon profese sociální práce v kontextu potřebných kompetencí	Zná základní požadavky (standards, metodiky) upravující výkon jeho profese. Rozumí významu hodnocení svých výkonů, je seznámen se základními nástroji hodnocení.	1–3 + Využívá aktivně nástroje hodnocení svého profesního výkonu, rozpozná potřebu rozvoje některé ze stávajících nebo nových kompetencí, aktivně vyhledává zpětnou vazbu – hodnocení svého profesního výkonu.	4–6 + Je schopen reflektovat vlastní profesní výkon v každodenní práci s klientem, má nastaveny osvědčené mechanismy ověřování správnosti a vhodnosti postupů, využívá automaticky supervize nebo intervize.

Schéma 3.2: Polární graf pro oblast odborných kompetencí – dovednosti II.

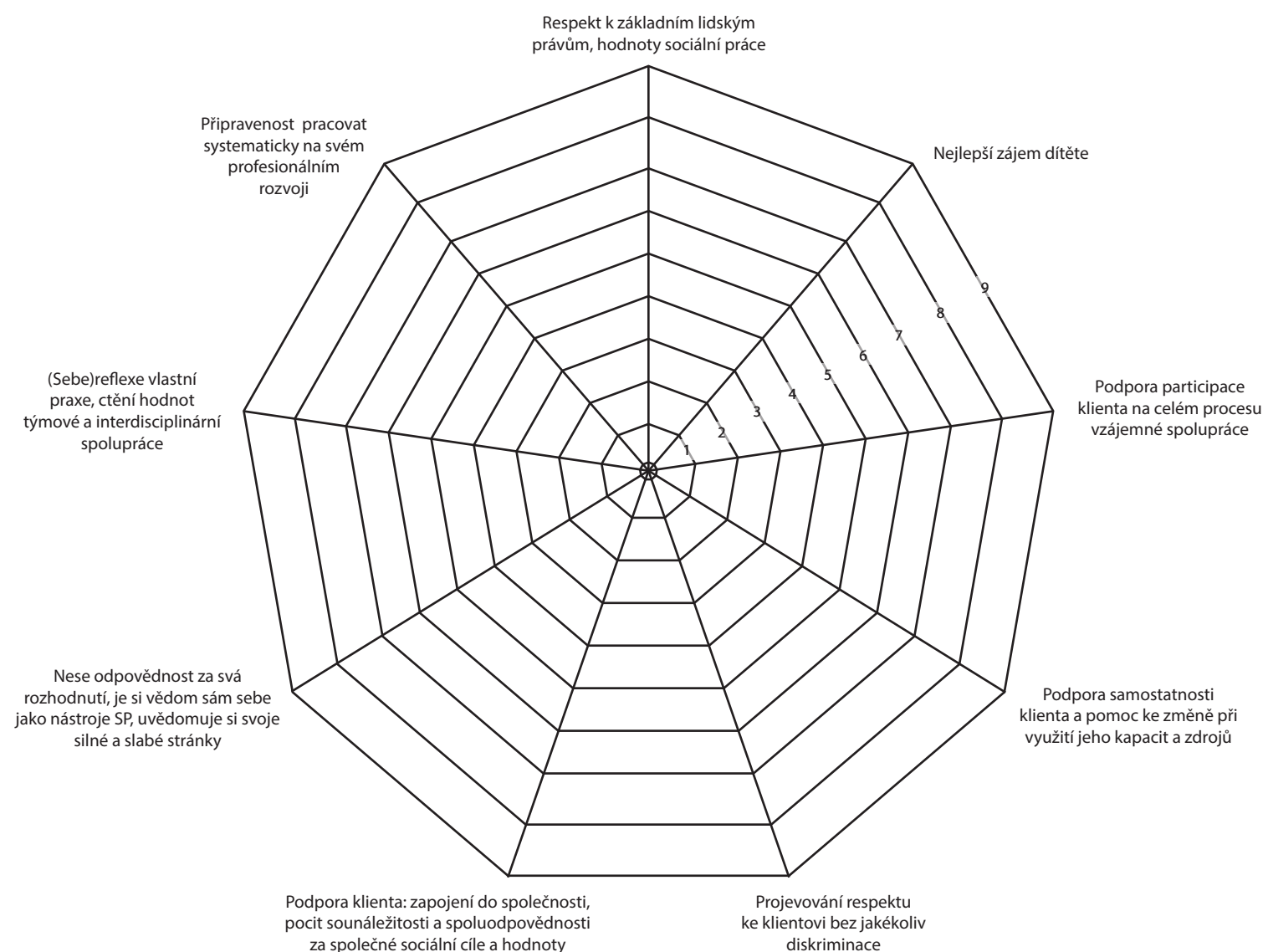


4. Odborné kompetence – postoje

Druh kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Respektuje základní lidská práva a ctí hodnoty sociální práce	Ztotožnění se s principy obsaženými v základních lidskoprávních dokumentech. Respekt k právu dítěte na vyjádření vlastního názoru; porozumění ustanovení Úmluvy o právech dítěte a aplikace těchto práv do praxe.	1–3 + Schopnost implementovat základní lidská práva do přímé práce s dítětem a rodinou a do mezioborové spolupráce. Schopnost srozumitelně komunikovat hledisko lidských práv klientům i spolupracujícím aktérům.	4–6 + Rutinní aplikace základních lidských práv do práce s dětmi a rodinami, jejich zohlednění v plánování práce s dítětem a rodinou, využití konceptu základních lidských práv v argumentaci navrhovaných opatření, včetně soudních návrhů.
Vždy zohledňuje nejlepší zájem dítěte	Porozumění definici nejlepšího zájmu dítěte a jeho interpretaci, včetně konceptu základních práv dítěte a potřeb dítěte.	1–3 + Schopnost formulovat nejlepší zájem dítěte s ohledem na jeho přání a názory; schopnost podporovat sladění vnímání nejlepšího zájmu dítěte v rámci podpůrného týmu i ze strany dítěte a rodičů.	4–6 + Schopnost rutinně zohlednit princip nejlepšího zájmu dítěte v každodenní práci s rodinou a dítětem, schopnost jednoznačně popsat a obhájit nejlepší zájem dítěte v navrhovaných opatřeních.
Podporuje participaci dítěte na celém procesu vzájemné spolupráce	Porozumění významu participace a jejímu zákonnému ukotvení, znalost základních metod komunikace s dítětem a jeho zapojení.	1–3 + Schopnost komunikovat dítěti i dalším aktérům význam participace dítěte a možné způsoby participace. Schopnost dítě srozumitelným způsobem informovat o cíli participace a o tom, jakým způsobem a proč je možné se do řešení rodinné situace zapojit.	4–6 + Schopnost bezpečným způsobem zjistit názor a přání dítěte; schopnost dítě motivovat, podporovat; schopnost formulace a implementace jeho názoru a přání do IPOD.
Podporuje samostatnost klienta a pomáhá mu na cestě ke změně při využití jeho kapacit a zdrojů	Schopnost podpořit klienta v náhledu na vlastní situaci; schopnost informovat dítě a rodinu o vnějším hodnocení jejich situace a dalším plánu podpory.	1–3 + Identifikace silných stránek klienta a pozitivní přístup k situaci klienta. Schopnost respektovat autonomii klienta v jeho rozhodování.	4–6 + Aktivizace klienta a jeho motivace k řešení vlastní situace, schopnost posilovat klienta v rozvoji jeho silných stránek a v převzetí odpovědnosti.
Projevuje respekt ke klientovi bez jakéhokoliv diskriminace	Pochopení významu práv klienta a respektu k jeho osobnosti a postavení. Znalost vlastní role pomáhajícího pracovníka vůči klientovi.	1–3 + Schopnost vnímat situaci klienta; respekt k jeho potřebám, přáním. Schopnost vcítění se do situace klienta a porozumění jeho chování, jednání a motivaci. Schopnost posilovat klienta v jeho sebeprasažení.	4–6 + Schopnost zohlednit dispozice klienta v sociální práci s rodinou, schopnost vymezit hranice práv dítěte vůči právům rodiče. Schopnost obhájit postoje klienta (specifiky dítěte) v rozhodovacích procesech.
Podporuje klienty při zapojení do společnosti, podporuje jejich pocit sounáležitosti a spoluodpovědnosti za společné sociální cíle a hodnoty	Pochopení základních principů rovnosti a nediskriminace, principů společenského soužití a sociálního začleňování. Porozumění postavení rodin, dětí a mladých lidí ve společnosti.	1–3 + Aktivní podpora zapojení klientů do společnosti, soužití v rámci lokality, politické rozhodování, přebírání společenské odpovědnosti. Komunikace témat rovnosti a nediskriminace komunitě.	4–6 + Schopnost podporovat sebeobhajobu klientů, rutinní podpora jejich práv bez ohledu na aktuální nepříznivou situaci rodiny.
Nese odpovědnost za svá rozhodnutí, je si vědom sám sebe jako nástroje sociální práce, uvědomuje si svoje silné a slabé stránky	Znalost postavení sociálního pracovníka a jeho ukotvení v podpůrném systému. Schopnost komunikovat svou roli klientům i spolupracujícím aktérům.	1–3 + Schopnost uvědomění si svých limitů a silných stránek, svého postavení v rámci týmu a organizace, vědomí rozsahu vlastních pravomocí, schopnost delegovat rozhodování.	4–6 + Schopnost nést plnou odpovědnost za svá rozhodnutí, zároveň schopnost rozhodování sdílet a respektovat rozhodnutí týmu nebo klienta. Znalost vlastních silných a slabých stránek, schopnost aktivně přistupovat k rozvoji silných stránek.
Postupuje ve své praxi (sebe)reflektujícím způsobem, ctí hodnoty týmové a interdisciplinární spolupráce	Dokáže revidovat vlastní hodnocení a náhled na situaci dítěte optikou jeho přání a názorů.	1–3 + Schopnost vyhledávat spolupracující aktéry, aktivní podpora týmové a interdisciplinární spolupráce, schopnost podpory aktivního zapojení klientů, schopnost komunikace vlastní role a role ostatních aktérů v rámci týmu.	4–6 + Schopnost aktivně přispívat k týmové spolupráci, schopnost aktivně zapojit aktéry do spolupráce a udržet vlastní roli v týmové spolupráci.

Je připraven/a pracovat systematicky na svém profesním rozvoji	Povědomí o významu vlastního profesního rozvoje, znalost zákonného ukotvení profesního rozvoje sociálních pracovníků.	1–3 + Aktivní přístup ke vzdělávání, zjišťování informací potřebných pro profesní rozvoj. Průměrný zájem o odbornou připravenost.	4–6 + Schopnost rozpoznat vlastní profesní limity a potřeby profesního rozvoje, schopnost nalézt adekvátní zdroje profesního rozvoje, schopnost prosadit své zájmy v profesním rozvoji. Trvalý a výrazný zájem o nové poznatky.
---	---	---	---

Schéma 4: Polární graf pro oblast odborných kompetencí – postoje



5. Odborné kompetence – znalost legislativy

Druh kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
359/1999 Sb. – Zákon o sociálně-právní ochraně dětí	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
402/2012 Sb. – Usnesení Poslanecké sněmovny k zákonu, kterým se mění zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
257/2000 Sb. – Zákon o Probační a mediační službě	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
473/2012 Sb. – Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
218/2003 Sb. – Zákon o soudnictví ve věcech mládeže	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
250/2016 Sb. – Zákon o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
109/2002 Sb. – Zákon o výkonu ústavní nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
108/2006 Sb. – Zákon o sociálních službách	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
292/2013 Sb. – Zákon o zvláštních řízeních soudních	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
89/2012 Sb. – Občanský zákoník (nový)	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
65/2017 Sb. – Zákon o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
111/2006 Sb. – Zákon o pomoci v hmotné nouzi	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
187/2006 Sb. – Zákon o nemocenském pojištění	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
561/2004 Sb. – Školský zákon	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
109/1994 Sb. – Vyhláška, kterou se vydává řád výkonu vazby	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
293/1993 Sb. – Zákon o výkonu vazby	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
338/2017 Sb. – Nález ÚS ČR o vyslovení protiústavnosti § 10b odst. 1 písm. a) č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
476/2004 Sb. – Nález ÚS ČR o zrušení § 5 odst. 1 poslední věty, § 8 odst. 4 a § 41 odst. 2 č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
345/1999 Sb. – Vyhláška, kterou se vydává řád výkonu trestu odnětí svobody	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
44/2016 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu na vyslovení protiústavnosti § 72 odst. 1 věty první č. 94/1963 Sb., o rodině	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
73/2011 Sb. – Zákon o Úřadu práce ČR	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
341/2007 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu na zrušení § 32 č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití

326/1999 Sb. – Zákon o pobytu cizinců na území ČR	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
37/1992 Sb. – Vyhláška o jednacím řádu pro okresní a krajské soudy	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
186/2013 Sb. – Zákon o státním občanství České republiky	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
329/2011 Sb. – Zákon o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
372/2011 Sb. – Zákon o zdravotních službách	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
373/2011 Sb. – Zákon o specifických zdravotních službách	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
129/2008 Sb. – Zákon o výkonu zabezpečovací detence	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
273/2008 Sb. – Zákon o Policii ČR	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
235/2004 Sb. – Zákon o dani z přidané hodnoty	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
435/2004 Sb. – Zákon o zaměstnanosti	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
155/1995 Sb. – Zákon o důchodovém pojištění	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
586/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmů	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
141/1961 Sb. – Trestní řád	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
81/2018 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu a zrušení některých částí zákona č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
313/2017 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu na zrušení některých ustanovení č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
341/2017 Sb. – Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
97/2015 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu na zrušení § 46 č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, a § 29 odst. 1 písm. f) č. 200/1990 Sb., o přestupcích	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
199/2015 Sb. – Nález ÚS ČR o zrušení ust. § 17 odst. 3 věty čtvrté č. 234/2014 Sb., o státní službě	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
17/2012 Sb. – Zákon o Celní správě České republiky	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
437/2012 Sb. – Nález ÚS ČR o zrušení § 30 odst. 2 písm. d) zákona č. 435/2004 Sb. a o zrušení některých ustanovení zákona č. 372/2011 Sb.	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
241/2009 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu na zrušení č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
251/2008 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu na zrušení některých částí č. 261/2007 Sb., některých ust. č. 48/1997 Sb., č. 551/1991 Sb. a č. 280/1992 Sb.	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
20/2006 Sb. – Nález ÚS ČR o zamítnutí návrhu na zrušení § 53 odst. 1 a § 54 č. 218/2003 Sb., zákon o soudnictví ve věcech mládeže	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
405/2006 Sb. – Nález ÚS ČR o zrušení některých ust. č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití

438/2006 Sb. – Vyhláška, kterou se upravují podrobnosti výkonu ústavní výchovy a ochranné výchovy ve školských zařízeních	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
500/2004 Sb. – Správní řád	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití
634/2004 Sb. – Zákon o správních poplatcích	orientační znalost a využití	rutinní znalost a využití	expertní znalost a využití

Schéma 5: Tabulka pro záznam kompetencí v oblasti znalosti legislativy

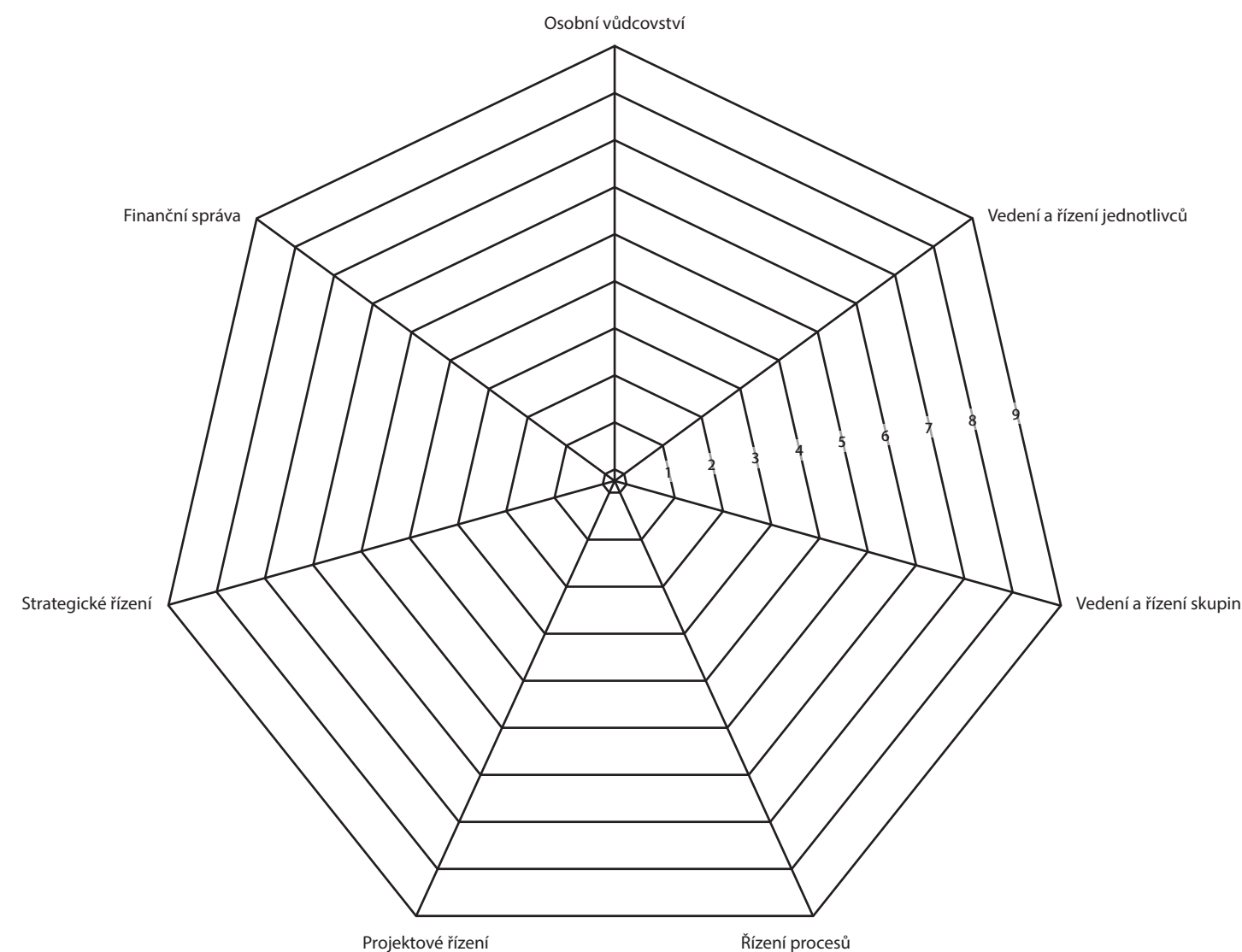
Právní předpis	úroveň 1–3 orientační znalost a využití	úroveň 4–6 rutinní znalost a využití	úroveň 7–9 expertní znalost a využití

6. Manažerské kompetence (vedoucí pracovník)

Druh kompetence	Projev v chování		
	úroveň 1–3	úroveň 4–6	úroveň 7–9
Osobní vůdcovství	Využívání formální autority vedoucí pozice, vedení v souladu s cíli a pravidly organizace, delegování shora dolů v rámci pravidel organizace (akceptace). Převzetí neformální (osobní) odpovědnosti za výsledky řízené oblasti.	1–3 + Neformální autorita v řízeném útvaru, účinná motivace zaměstnanců k rozvoji cílů a pravidel (iniciativa). Delegování zdola nahoru i horizontálně. Převzetí neformální (osobní) odpovědnosti za výsledky organizace. Samostatné vyhledávání a předávání klíčových informací nutných pro řízení útvaru.	4–6 + Motivace ke změnám a rozvoji osobním příkladem, neformální autorita napříč organizací i u jejích klíčových partnerů. Převzetí neformální odpovědnosti za rozvoj organizace.
Vedení a řízení jednotlivců	Porozumění typům lidských zdrojů a způsobům jejich ovlivňování, základní využívání motivace a stimulační, zadávání rutinních pracovních úloh a poskytování zpětných vazeb k výkonu. Znalost a základní využití procesů organizace. Měsíční řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců.	1–3 + Zadávání a hodnocení cílů a úloh pro ne-standardní situace, rutinní využívání motivačních a stimulačních nástrojů, rutinní využívání procesů organizace, měsíční řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců.	4–6 + Schopnost správně definovat lidské zdroje potřebné pro vykonávání procesů nebo projektů. Samostatné navrhování a řízení profesního rozvoje podřízených zaměstnanců. Samostatné navrhování motivačních a stimulačních nástrojů, samostatné navrhování programů pro rozvoj schopností. Účinné vytváření prevence konfliktního jednání, zvládnání konfliktních jedinců.
Vedení a řízení skupin	Porozumění základním typům vztahového chování, základní využívání soutěže a spolupráce v odpovídajících situacích. Porozumění rozdílů mezi týmem a skupinou, základní využívání týmů a skupin v odpovídajících situacích. Porozumění týmovým rolím a jejich základní využití. Základní zvládnání konfliktu ve skupině. Základní zvládnání řešení věcných problémů.	1–3 + Rutinní využívání soutěže a spolupráce, rutinní využívání týmů a skupin v odpovídajících úlohách. Schopnost sestavit tým s respektováním odborných i lidských aspektů (naplnění týmových rolí), komplexně definovat cíle týmu a vést tým k jejich dosažení. Rutinní zvládnání konfliktů. Rutinní zvládnání řešení věcných problémů. Základní využití stylů řízení dle situace.	4–6 + Rutinní využívání všech prvků vztahového chování ve skupině v závislosti na situaci, využívání konfliktu ve skupině a jeho rutinní zvládnání. Schopnost identifikovat a řešit problémy v obsazení týmových rolí, schopnost identifikovat a řešit problémy vyplývající z dynamiky týmu. Schopnost identifikovat a řešit problémy skupinového myšlení. Rutinní využívání stylů řízení dle situace.
Řízení procesů	Porozumění základním principům procesního řízení, schopnost zadávat a koordinovat úlohy, schopnost monitorovat klíčové parametry procesů. Dobrá orientace v procesní dokumentaci a navazujících pracovních náplních podřízených zaměstnanců.	1–3 + Navrhování procesu v grafické podobě, monitorování celkové funkčnosti procesu a navrhování zlepšení, jednoznačné definování rozhraní požadavků na zdroje pro proces – lidské zdroje, informační zdroje, mechanismy.	4–6 + Navrhování architektury více procesů se správným využitím typů procesů. Stanovování klíčových parametrů procesů ve vazbě na strategické cíle organizace, definování požadavků na reportování parametrů. Analýza procesů z pohledu přidané hodnoty, duplicit, úzkých míst a diskontinuit. Řízení rozvoje procesů v rámci řízení oblasti.
Projektové řízení	Porozumění základním principům projektového řízení. Schopnost zadávat a koordinovat úlohy vyplývající z plánu projektu. Základní využití formulace a správy úkolů projektu (např. metodou logického rámce). Schopnost identifikovat dílčí rizika a problémy v projektu.	1–3 + Rutinní formulace a správa úkolů projektu (např. metodou logického rámce). Vytváření projektových plánů zahrnujících definici cílů a výstupů, harmonogramů a požadavků na lidské zdroje (ev. finance a ostatní klíčové zdroje). Analýza rizik projektu a navrhování opatření k jejich omezení. Vytváření řídicí dokumentace projektu v rozsahu metodiky organizace.	4–6 + Vytváření a řízení projektů v rámci organizace. Vytváření nebo schvalování cílů a výstupů projektů z hlediska návaznosti na další projekty a obecnější strategické cíle v oblasti. Identifikace kritických zdrojů projektů a řízení priorit projektů ve vztahu k aktuální situaci.
Strategické řízení	Porozumění principům strategického řízení a jeho implementace v organizaci. Samostatné zpracování námětů pro strategickou analýzu a rozvoj strategie. Připomínkování návrhů strategie z pohledu její realizovatelnosti v řízené oblasti.	1–3 + Zpracování strategické analýzy z hlediska řízené oblasti. Komunikace strategie v řízené oblasti a shromažďování zpětných vazeb ke strategii. Průběžné sledování interního a externího prostředí a navrhování nutných korekcí strategie.	4–6 + Navrhování strategických koncepcí a opatření pro řízenou oblast ve vazbě na strategii organizace. Rozpracování strategie organizace do cílů a ukazatelů v rámci řízené oblasti. Definice strategických ukazatelů a navrhování strategických opatření. Komunikace strategie v organizaci i mimo ni.

Finanční správa	Orientace v základních ekonomických výkazech, orientace v ekonomických ukazatelích řízeného útvaru, základní interpretace ekonomických ukazatelů útvaru.	1–3 + Rutinní využívání základních ekonomických ukazatelů a výkazů (rozpočtů, zaměstnaneckých odměn, dotací apod.).	4–6 + Navrhování ekonomických ukazatelů útvaru na základě nadřazených cílů, hodnocení investičních záměrů řízeného útvaru, komplexní interpretace ekonomických ukazatelů útvaru a navrhování opatření.
------------------------	--	---	--

Schéma 5: Polární graf pro záznam kompetencí v oblasti znalosti legislativy



Příloha č. 2: Plán rozvoje kompetencí pracovníka OSPOD

Příloha č. 2 je k dispozici také online na webu www.pravonadetstvi.cz ve verzi pro tisk ve formátu A4.



Plán rozvoje kompetencí pracovníka OSPOD

Jméno pracovníka:

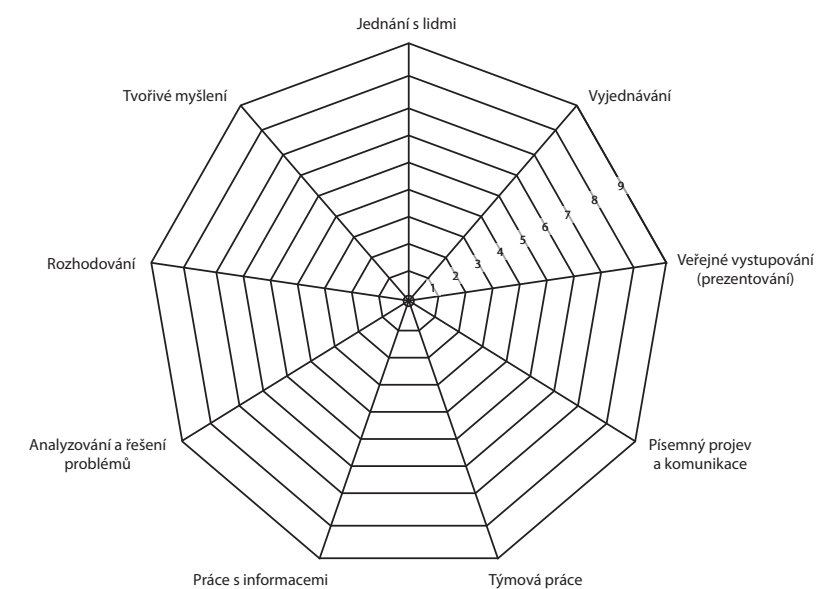
Pracovní pozice:

Rok:

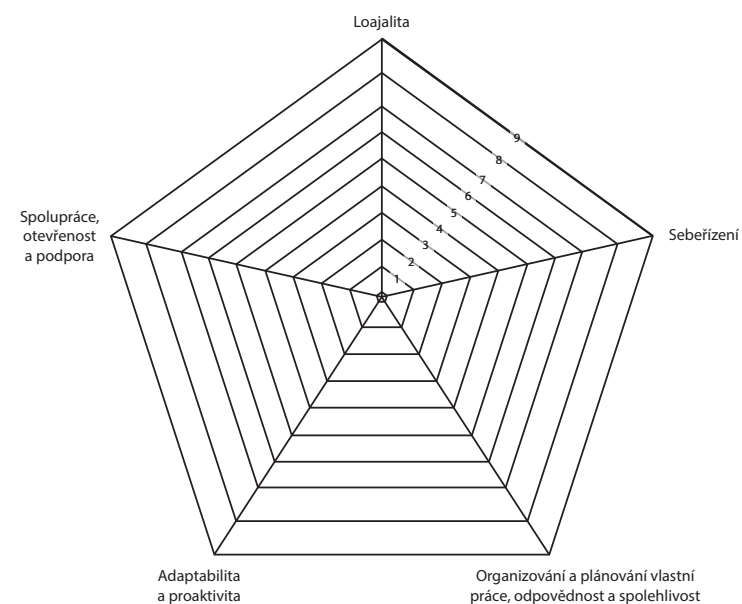
Cíle v oblasti rozvoje kompetencí pro nadcházející období:

-
-
-
-
-

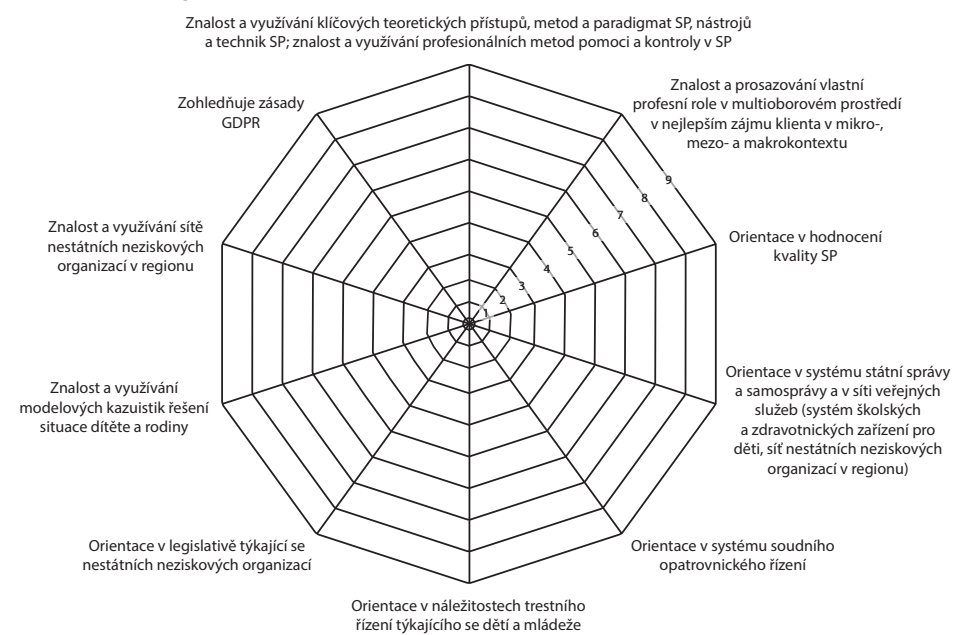
1. Sociální kompetence



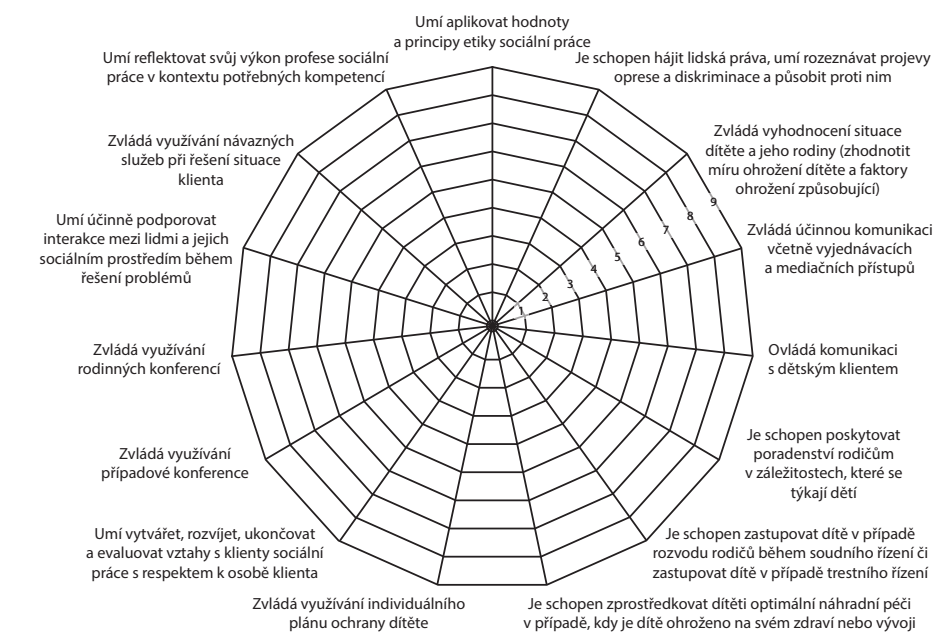
2. Základní kompetence



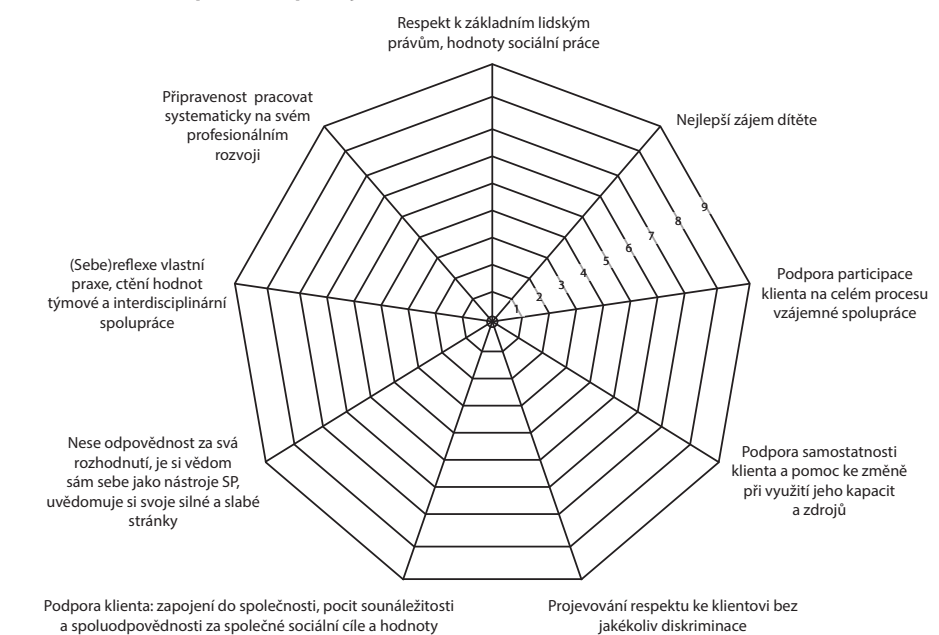
3.1 Odborné kompetence – dovednosti I.



3.2 Odborné kompetence – dovednosti II.



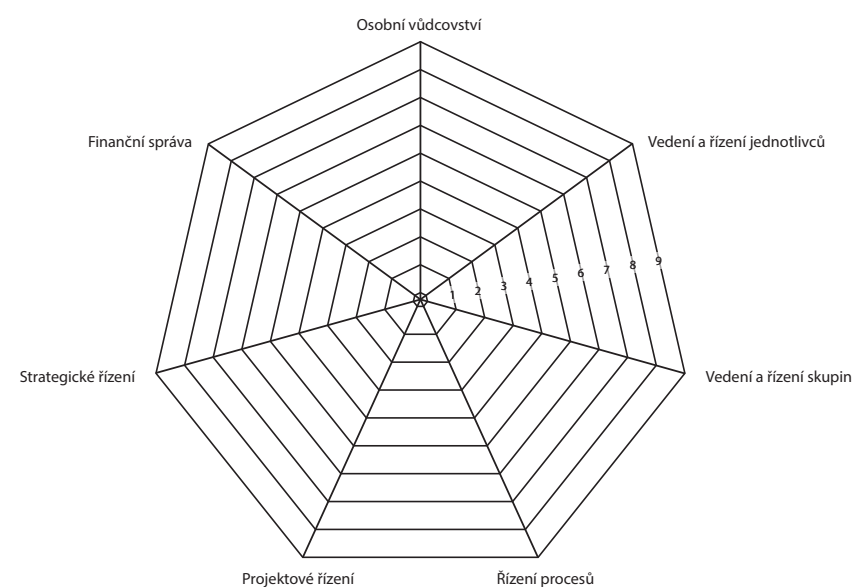
4. Odborné kompetence – postoje



5. Odborné kompetence – znalost legislativy

Právní předpis	úroveň 1–3 orientační znalost a využití	úroveň 4–6 rutinní znalost a využití	úroveň 7–9 expertní znalost a využití

6. Manažerské kompetence (vedoucí pracovník)



Příloha č. 3: Hodnocení absolvovaného kurzu

Příloha č. 3 je k dispozici také online na webu www.pravonadetstvi.cz
ve verzi pro tisk ve formátu A4.



Hodnocení absolvovaného kurzu

Jméno pracovníka:

Pracovní pozice:

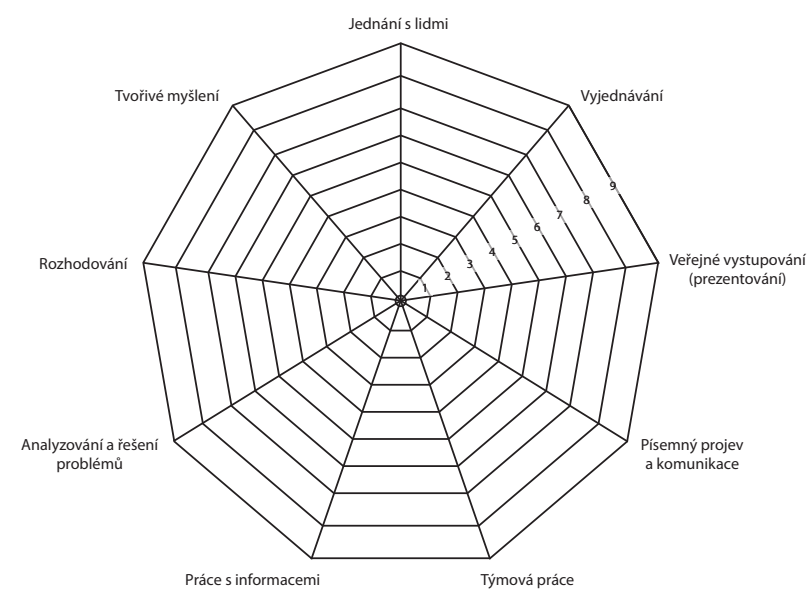
Název kurzu:

Poskyvatel kurzu, jméno lektora:

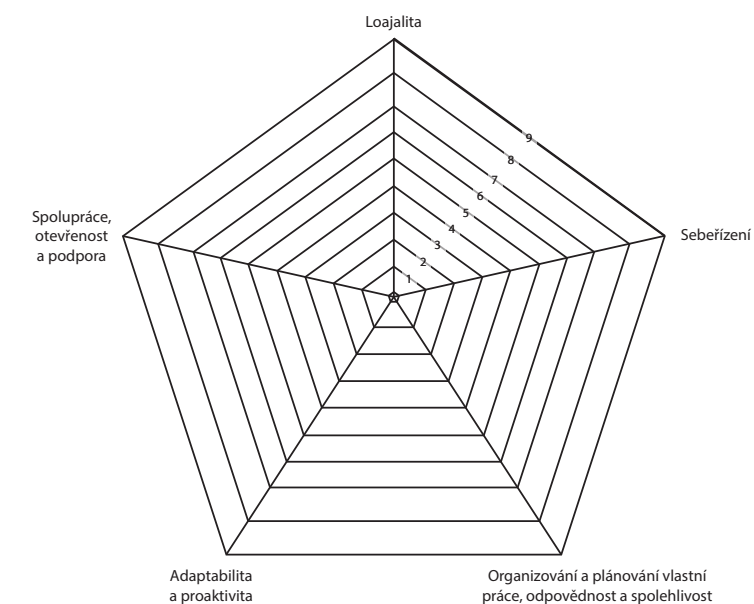
Profil absolventa kurzu (cílové kompetence):

-
-
-
-
-

1. Sociální kompetence

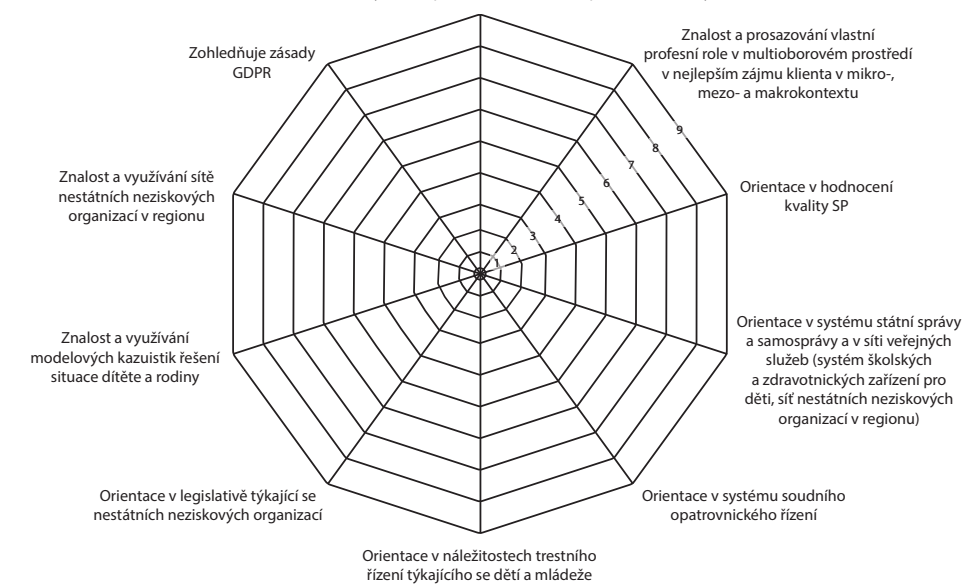


2. Základní kompetence

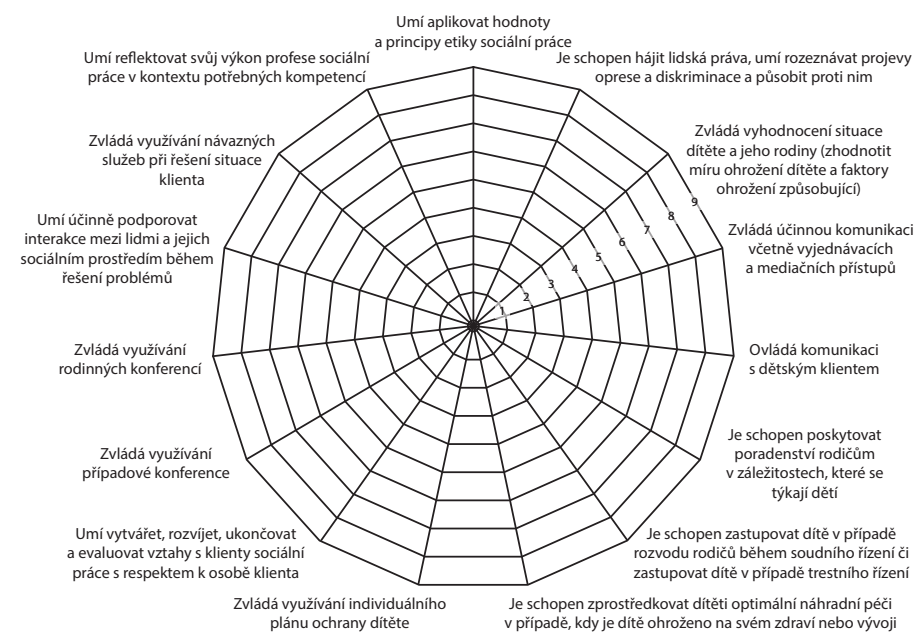


3.1 Odborné kompetence – dovednosti I.

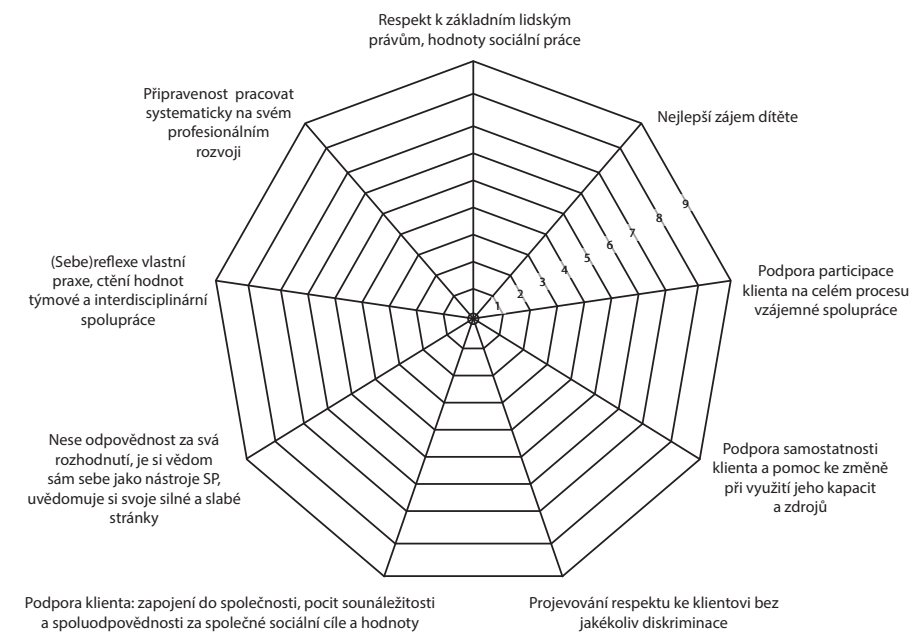
Znalost a využívání klíčových teoretických přístupů, metod a paradigmat SP, nástrojů a technik SP; znalost a využívání profesionálních metod pomoci a kontroly v SP



3.2 Odborné kompetence – dovednosti II.



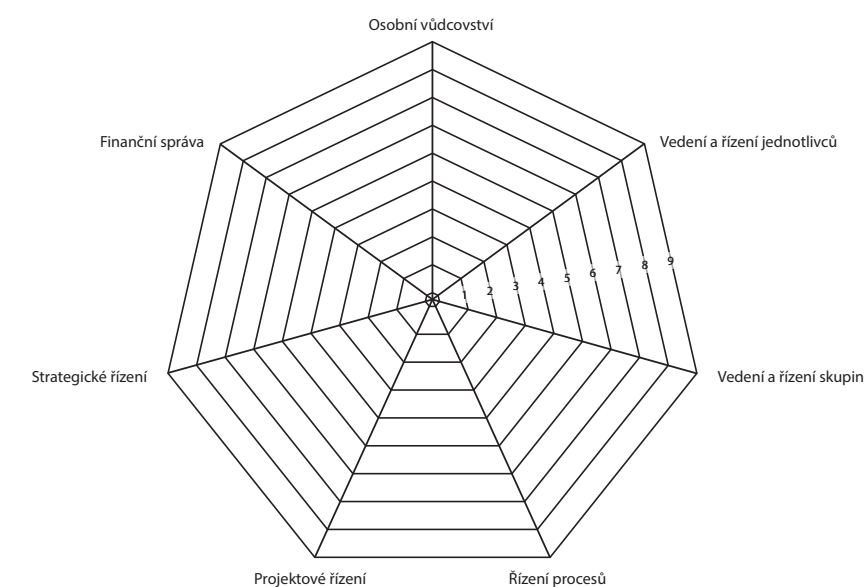
4. Odborné kompetence – postoje



5. Odborné kompetence – znalost legislativy

Právní předpis	úroveň 1-3 orientační znalost a využití	úroveň 4-6 rutinní znalost a využití	úroveň 7-9 expertní znalost a využití

6. Manažerské kompetence (vedoucí pracovník)



Seznam zkratk

AK	Akreditační komise
APSS ČR	Asociace poskytovatelů sociálních služeb v České republice
ASVSP	Asociace vzdělavatelů v sociální práci
CAN	Child abuse and neglect
EQF	Evropský rámec kvalifikací
FDV	Fond dalšího vzdělávání
IPOD	individuální plán ochrany dítěte
IVP	individuální vzdělávací plán
KA	klíčová aktivita
KSOCP FF	katedra sociální práce Filozofické fakulty
MbC	Management by Competencies
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MS	Ministerstvo spravedlnosti
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
MZ	Ministerstvo zemědělství
NNO	nestátní nezisková organizace
NRP	náhradní rodinná péče
ORP	obec s rozšířenou působností
OSPOD	oddělení sociálně-právní ochrany dětí
SMART	metoda stanovování procesních cílů dle kritérií: konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost, realističnost, časová ohraničenost
SPOD	sociálně-právní ochrana dětí
SPO	sociálně-právní ochrana
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
ZOZ	zkouška odborné způsobilosti

Použitá literatura

- Akční plán k naplnění národní strategie ochrany práv dětí [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/14311/APN_NSOPD_2012-2015.pdf
- ASOCIACE VZDĚLAVATELŮ V SOCIÁLNÍ PRÁCI, 2017. Minimální standard vzdělávání v sociální práci ASVSP [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Dostupné z: <http://www.asvsp.org/standardy/>
- BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco, 2001. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Praha: Portál.
- ČOPJAKOVÁ, Kateřina, 2018. Dotazníkové šetření – vedoucí pracovníci OSPOD. Interní materiál – podklad pro projekt MPSV. Nepublikováno.
- FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2017. Analýza dalšího vzdělávání pracovníků OSPOD v České republice [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Dostupné z: http://www.pravonadetstvi.cz/files/files/OSPOD_final.pdf
- HARTOŠOVÁ, Tereza, HAVRÁNKOVÁ, Olga, MOREE, Dana, 2017. Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz/files/files/dokumenty/Celozivotni-vzdelavani-pracovniku-OSPODfinal102017.pdf>
- HAVRDOVÁ, Zuzana, 1999. Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci. Praha: Osmium.
- HRONÍK, František, 2006. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.
- INSTITUT PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ (IPŘ), 2018. Analýza a návrh systému monitoringu kvality a strategie implementace systému řízení kvality v systému SPOD [online]. [Cit. 2. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz/stahnout-soubor/analyza-a-navrh-kvalita-finalni-verze>
- KUBEŠ, Marián, KURNICKÝ, Roman, SPILLEROVÁ, Dagmar, 2004. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada.
- MATOUŠEK, Oldřich, 2008. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál.
- MATOUŠEK, Oldřich, PAZLAROVÁ, Hana, 2016. Dotazníkové šetření – pracovníci OSPOD. Nepublikováno.
- Metodika pro hodnocení výkonu zaměstnance [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Praha 2015. Dostupné z: https://breclav.eu/file/27530_1_1/
- MOREE, Dana, 2015. Základy interkulturního soužití. Praha: Portál.
- MOREE, Dana, BITTL, Karl-Heinz, 2007. Dobrodružství s kulturou; transkulturní učení v česko-německé práci s mládeží. Plzeň: Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem.
- MPSV, 2014. Manuál implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany pro orgány sociálně-právní ochrany [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Praha: MPSV. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/18313/manual_OSPOD.pdf
- MPSV, 2019. Zpráva z workshopů k výuce vyhodnocování a individuálního plánování [online]. [Cit. 8. 4. 2019]. Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz>
- PEMOVÁ, Terezie, PTÁČEK, Radek, 2012. Sociálně-právní ochrana dětí pro praxi. Praha: Grada.
- Právo na dětství – Národní strategie ochrany práv dítěte [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/14309/NSOPD.pdf>
- Průvodce vyplňování žádosti o akreditaci [online]. [Cit. 7. 9. 2018]. Dostupné z: <https://akris.mpsv.cz/Category/Soubor?id=54345>

Účelová neperiodická publikace

Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí
Soubor doporučení pro optimalizaci systému
vzdělávání pracovníků OSPOD

Mgr. Michal Šíp, Mgr. Zuzana Hájková

Grafické zpracování: Lucie Fraňková

Vyšlo v roce 2019,
vydání první, 92 stran, 500 výtisků.

Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí,
Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha 2
jako neprodejnou účelovou publikaci.

TISK CENTRUM s.r.o., Modřická 62, Moravany u Brna

ISBN 978-80-7421-163-8

Neprodejné





Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí
v roce 2019,
Na Poříčnickém právu 1, 128 01 Praha 2,
jako neprodejnou účelovou publikaci.

ISBN 978-80-7421-163-8

© MPSV
www.pravonadetstvi.cz