

Závěrečná zpráva z pilotního ověření celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD

MPSV

Zpracováno k: 12. 1. 2019.

Klíčová aktivita 3: Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD

Podaktivita: Pilotní ověření systematického výběru kurzů v rámci
celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD

Projekt: Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí

Ministerstvo práce a sociálních věcí



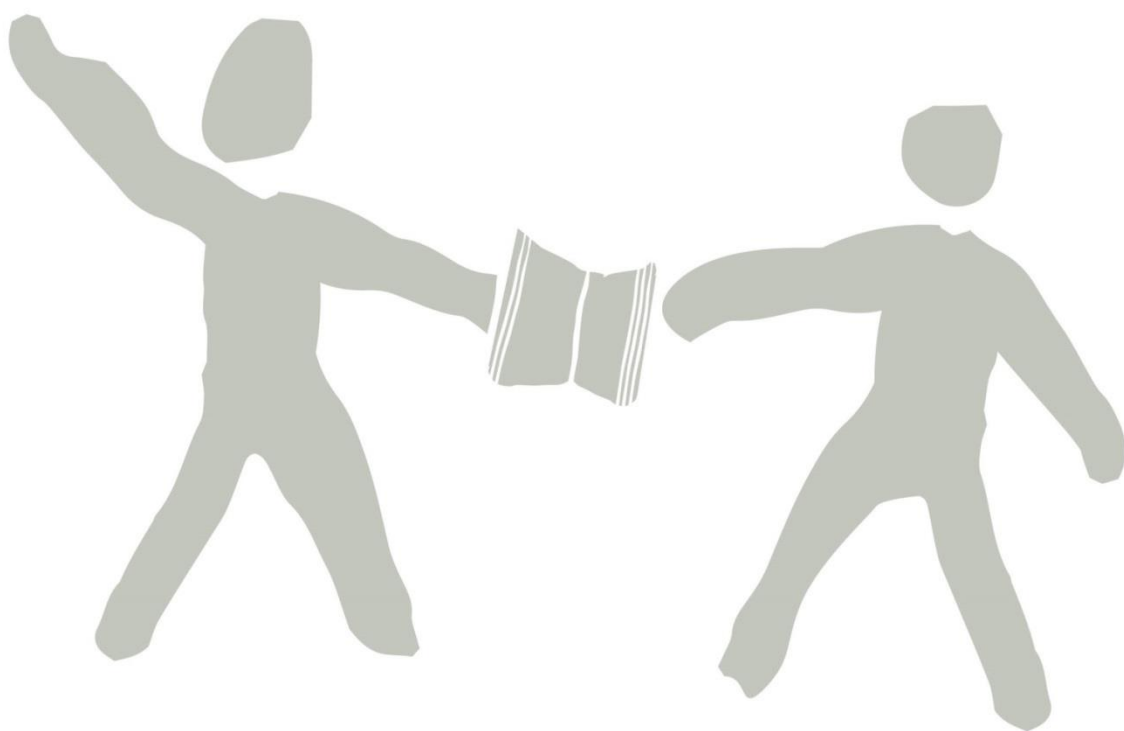
Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



PRÁVO NA DĚTSTVÍ

Obsah

Úvodem.....	3
Obecné informace k pilotáži	3
Použité metody práce	4
Metody práce ve fázi definování potřeb.....	5
Metody práce ve fázi evaluace	7
Shrnutí průběhu pilotáže v krocích	9
Konkrétní praktické poznatky z pilotáže	9
Poznatky z hodnocení realizovaných kurzů	10
Shrnutí doporučení pro MPSV a další aktéry systému v posloupnosti podle průběhu pilotáže.....	11
Realizační tým pilotáže	12
Použité zdroje	13



Úvodem

V době od ledna do prosince 2018 byla v rámci projektu MPSV *Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí* realizována pilotáž zaměřená na systematické způsoby výběru kurzů v rámci celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD. **V této zprávě najdete základní zjištění z pilotáže.**

Poznatky z pilotáže byly dále využity při tvorbě metodiky nazvané *Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí. Soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD*, která vznikla v rámci klíčové aktivity 3 – *Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD* projektu. Metodika obsahuje doporučení pro optimalizaci současné praxe v oblasti vzdělávání pracovníků OSPOD a návrhy na systémové a kompetenční úpravy klíčových aktérů procesu vzdělávání pracovníků OSPOD. Bude dostupná na webu projektu www.pravonadetstvi.cz, přibližně v dubnu 2019.

Realizační tým aktivity celoživotního vzdělávání

Obecné informace k pilotáži

Pilotní ověření systematických způsobů výběru kurzů v rámci celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD navazovalo plynule na analytickou studii *Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD* (Hartošová, Havránková, Moree 2017) a to jak z hlediska obsahového, tak i personálního. **Obsahově** pilotáž navázala na výsledky zmíněné analýzy především zaměřením na práci s potřebami pracovníků OSPOD a snahou navázat celoživotní vzdělávání (dále jen CŽV) na práci celého týmu s důrazem na dlouhodobý rozvoj kompetencí pracovníků OSPOD. Co se **personálního zajištění** týče, byla pilotáž prováděna trojčlenným týmem: Danou Moree, Terezou Hartošovou a Olgou Havránkovou.

Pilotáž probíhala na **14 vybraných místech v České republice**. Volba pracovišť probíhala následujícím způsobem:

- Byly osloveny všechny OSPOD včetně pracovišť na krajských úřadech. Svůj potenciální zájem o spolupráci vyjadřovala pracoviště e-mailem a zasláním krátkým informačním šetřením týkajícím se především situace na pracovišti (velikost, týmu, fluktuace zaměstnanců, předchozí účast v projektech apod.).
- Cílem výběru bylo dosáhnout pokud možno co nejvíce reprezentativního vzorku tak, aby pilotáž přinesla co nejuniverzálnější výsledky uplatnitelné ve velké škále pracovišť.
- Právě podle kritéria různorodosti bylo nakonec vybráno těchto čtrnáct pracovišť OSPOD: Bílovec, Jičín, Karlovy Vary, Litvínov, Moravské Budějovice, Nymburk, Ostrov nad Ohří, Rýmařov, Světlá nad Sázavou, Ústí nad Labem a KÚ Královehradecký, Pardubický, Středočeský, Moravskoslezský a Jihomoravský. Z vybraných pracovišť odstoupil po první schůzce Nymburk a připojil se Lanškroun.

Co se času týče, byla pilotáž plánovaná na celý rok 2018 a to v několika krocích, a to:

- Informační schůzka se zaměstnanci OSPOD – listopad 2017 – leden 2018
- Mapování potřeb jednotlivců a týmu – únor 2018
- 1 – 2 setkání v průběhu výběru kurzů a účasti na prvních seminářích
- Evaluační schůzka – říjen – prosinec 2018

Úvodní schůzka se odehrála na všech zapojených pracovištích, následně mělo podle původního plánu proběhnout 3 – 5 schůzek na každém z nich. **Tento plán se však ukázal jako nereálný a to hned z několika důvodů:**

- Velká vytíženost zaměstnanců OSPOD – v průběhu pilotáže preferovali pracovníci OSPOD spíše telefonické konzultace v případě potřeby, před průběžným setkáváním.
- Zaměstnanci OSPOD měli pocit, že nemá cenu setkávat se v době, kdy ještě nemají větší množství zkušeností z kurzů. V tomto bodě se projevila i jistá nedůvěra v projekty všeho druhu – zaměstnanci OSPOD často deklarovali, že nejdříve chtějí mít zážitek toho, že projekt funguje a přináší nějaké pozitivní výsledky, než začnou reflektovat to, zda naplňuje jejich potřeby.
- Samotné zprostředkování vzdělávacích kurzů podle potřeb pracovníků vyžadovalo větší časovou dotaci, než se předpokládalo, což bylo zapříčiněno:
 - zvýšenou personální fluktuací na úrovni MPSV,
 - omezenou využitelností informačního systému AKRIS (MPSV), kdy se v současném systému vyhledávání kurzů ukázalo jako složité vzhledem ke zjištěným potřebám účastníků pilotáže. Také následná vyjednávání s realizátory kurzů o požadovaném obsahu kurzu, finančním hrazení, prostorových a časových náležitostech, byla poměrně složitá.

Reálně jednotliví zaměstnanci začali navštěvovat kurzy až před letními prázdninami roku 2018, většina kurzů se pak realizovala na podzim 2018. Z výše zmíněných důvodů se tedy na pracovišti odehrála většinou jen 2 – 3 setkání. Jedinou výjimkou bylo Ústí nad Labem, kde vzhledem ke komplikované místní situaci došlo k 5 setkáním.

V celkovém souhrnu se během pilotáže realizovalo 49 druhů kurzů pro 157 pracovníků OSPOD či KÚ.

Použité metody práce

Při práci s jednotlivými týmy OSPOD bylo využito několik metod z oblasti práce se skupinou. Ty byly využívány především v první části pilotáže, kdy se pracovalo s potřebami jednotlivců a potřebami týmu, a dále pak v části evaluační. Realizační tým se rozdělil na dvě skupiny, přičemž se každá snažila o dosažení obdobných cílů odlišnými metodami. Realizační tým chtěl tímto docílit testování dvou metod práce se skupinou a nabídnout více možností, jak lze zjišťovat vzdělávací potřeby zaměstnanců OSPOD. Popis metod si zde představíme odděleně:

Metody práce ve fázi definování potřeb

Tým 1

Jedním z východisek práce na definování vzdělávacích potřeb pracovníků OSPOD je zkušenost, že transformace systému péče o ohrožené děti a rodiny vychází z práce s potřebami dítěte. Schopnost pracovníků potřeby dětí nahlížet ale 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 jakožto rozvíjení potřebných kompetencí. Právě proto se pracovalo v několika krocích:

Krok 1 – definování potřeb jednotlivých zaměstnanců OSPOD – subjektivní rovina

V tomto kroku šlo o subjektivní potřeby jednotlivých pracovníků a jejich zmapování. 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 (FDV 2017; Hartošová, Havránková, Moree 2017) byli zaměstnanci informováni o průběhu pilotáže na jednotlivých pracovištích. Následně tým pracoval nejprve na mapování individuálních potřeb zaměstnanců. Každý dostal 6 lístků papíru, které představovaly jednotlivé vzdělávací dny. 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 nadefinovat, které oblasti kompetencí (znalosti, dovednosti, zkušenosti) potřebují posílit, aby se jim v práci mohlo dařit lépe. V této fázi byla potřeba zaměřit se především na to, aby zaměstnanci byli schopni odhlédnout od limitů, které jsou v jejich očích nastaveny reálnou nabídkou vzdělávání, kterou jsou zvyklí využívat.

Práce s potřebami je celou velkou oblastí práce s kvalitou lidských zdrojů, a v praxi se lze setkat s různými pojetími a koncepčními i nekoncepčními postupy. V našem případě jsme během pilotáže vycházeli z tohoto pojetí:

Aktivita „strachy a potřeby“:

Jednou z možností, jak pracovat s potřebami, je podívat se na moment, kdy člověk zažívá nějakou nejistotu nebo nepohodu. V momentě, 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 naplněné (více viz Moree 2015; Moree, Bittl 2007). V přeneseném smyslu je v tomto vnímání potřeb důležité identifikovat strachy (obavy, nejistoty), spojené s pracovním výkonem konkrétního pracovníka OSPOD. Následně z nich odvodit potřeby, s jejich naplněním (např. optimalizováním kompetencí skrze vzdělávání) dojde k pozitivnímu ovlivňování zmíněných strachů, obav a nejistot. Tento proces identifikování potřeb ze strachů může taktéž sloužit jako prevence pracovního vyhoření.

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

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 transcendece	Strach ze smrti a prázdnoty

(Zdroj: Moree 2015)

Krok 2 – potřeby jednotlivců a potřeby týmu

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

Jednotlivé týmy zapojené do pilotáže se od sebe v tomto bodě odlišovaly. Byly týmy, které jsou zvyklé tímto způsobem komunikovat, jsou si vědomé role klíčového pracovníka a automaticky potřeby jednotlivců reflektovaly v kontextu transformace. V jiných týmech bylo nutné pracovníky na tento typ uvažování připravit. 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 shromáždili lístečky z kroku 1 a ty byly 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), přičemž bylo následně nutné zjistit nikoliv název kurzu, ale spíše to, co přesně se potřebují naučit, tedy jaké pracovní kompetence si chtějí skrze vzdělávání rozvíjet (např. posílení komunikačních dovedností). 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.

Tým 2

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

Postup v rámci pilotáže: Navázání kontaktu s pracovníky OSPOD či KÚ, představení projektu a cílů projektové aktivity zaměřené na vzdělávání, otázky a odpovědi, zmapování nedostatků, potřeb a postojů ke konkrétním oblastem vzdělávání (např. dostupnost kurzů, výběr kurzů, kvalita kurzů apod.)

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

Poté jsme přistoupili k **práci ve skupinkách**. Navrhli jsme, aby se pracovníci rozdělili podle specializací (kurátoři, NRP apod.), což se většinou stalo zcela spontánně. Rozdali jsme papíry, na které pracovní skupiny zaznamenávaly své **nápady, potřeby a někdy také přání**, které jako lektori považujeme za důležité kvůli přesnějšímu zaostření pozornosti na vzdělávací potřeby sociálního pracovníka OSPOD.

Pokud byl tým extrémně malý (3 – 5 pracovníků, např. Rýmařov), v takovém případě jsme vedli dál rozhovor se všemi, snažili jsme se zachytit všechna důležitá témata a detailně jsme se doptávali na jejich představu. Pokud byl tým extrémně velký (např. Brno), bylo nutné v rámci každé specializace vytvořit ještě další skupiny. Záměrem bylo, aby si účastníci mohli nerušeně popovídat mezi sebou, aby se ke slovu dostali i ti, kteří ve velké skupině mlčí, aby mohli společně vyjasnit a shrnout, co by v oblasti vzdělávání potřebovali. Identifikované potřeby a přání jednotlivců byly většinou realisticky ukotveny v jejich zaměření profesního růstu. Jednotliví pracovníci zároveň reflektovali potřeby týmu a situaci v regionu.

Po čase, který 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, které se vynoří.

Metody práce ve fázi evaluace

Ve fázi evaluace oba týmy volily stejné metody, protože už byly navázané na strukturovaný evaluační plán. **Fáze evaluace probíhala ve formě skupinového rozhovoru, který byl třífázový:**

Krok 1:

Obecné shrnutí pilotáže a zkušeností z kurzů – v tomto kroku šlo především o celkovou spokojenost s pilotáží, s výběrem kurzů, porovnání očekávání na začátku pilotáže a po realizaci kurzů, kvalitu navštívených kurzů a výhled na užívání vyzkoušených metod volby kurzů do budoucna.

Krok 2:

Na základě diskuze v kroku 1 byly zmapovány procesy, které běžely uspokojivě a dále pak procesy, které by v rámci systému bylo potřeba nastavit jiným způsobem. Ty byly v druhém kroku formulovány do podoby tzv. podnětů, které přinesly sadu konkrétních návrhů, jaké změny na úrovni systému by pomohly udržet nastavenou práci s potřebami do budoucna.

Krok 3:

Vedlejším produktem diskuze bylo i zamyšlení nad tím, jak jednotlivé kurzy pracovníky posunuly ve smyslu jejich kompetencí (podrobnosti k pojetí kompetencí viz připravovaný materiál MPSV *Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí. Soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD* (vyjde v roce 2019), jehož součástí je návrh kompetenčního modelu pro pracovníky OSPOD. Za tímto účelem byl vytvořen krátký dotazník s následujícími otázkami:

Hodnocení vlivu kurzu na rozvoj následujících úrovní kompetencí pracovníků:

1. ÚROVEŇ ZNALOSTÍ

- Dozvěděli jste se informace, které jste očekávali?
- Prohloubili jste své znalosti nebo jste se seznámili s novou problematikou?
- Odpovídala úroveň podávaných informací Vašemu očekávání? Dostali jste odpovědi na své otázky?

2. ÚROVEŇ DOVEDNOSTÍ (kognitivní - používání logického, intuitivního a tvůrčího myšlení; praktické - schopnosti používání metod, materiálů a konceptů)

- Získal/a jste na kurzu dovednosti, které jste očekávala?
- O jaké dovednosti se jedná?
- Odpovídá míra získaných dovedností Vašemu očekávání? Získal/a jste i jiné, předem neočekávané dovednosti?

3. ÚROVEŇ POSTOJŮ

- Změnil kurz, který jste absolvovali nějak Vaše postoje?
- Jak konkrétně kurz změnil Vaše postoje?
- Zazněly na kurzu informace, které nějak změnil Vaše názory nebo postoje?
- Vedl Vás kurz k zamyšlení? Co konkrétně se Vašich postojů dotýkalo nebo Vás názorově zaujalo?

4. ÚROVEŇ ZÍSKANÝCH ZKUŠENOSTÍ

- Získal/a jste na kurzu nové zkušenosti nebo prohloubil/a jste stávající?
- Sdílel/a jste na kurzu své zkušenosti?
- Uplatníte nově získané zkušenosti v praxi?

5. ÚROVEŇ SUBJEKTIVNÍCH STRÁNEK KOMPETENCÍ (podpora optimálních osobnostních rysů pracovníka)

- Naplnila se Vaše očekávání, pokud jde o osobní rozvoj?
- Byla atmosféra a prostředí vhodné pro sdílení subjektivních potřeb a témat?

V průběhu evaluace byl dále pracovníky MPSV navržen model evaluace pracovníků pomocí polárního škálování - více viz připravovaný materiál MPSV *Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí. Soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD* (vyjde v roce 2019). Tento nástroj byl využit pilotně na několika místech (např. Ústí nad Labem).

Shrnutí průběhu pilotáže v krocích

Pro popis průběhu pilotáže je potřeba nejprve představit **metodu konstrukce dat, která byla po celou dobu pilotáže využívána:**

- **Terénní deník** – z každého setkání na pracovištích pilotáže vznikl záznam v podobě terénního deníku. V něm se zaznamenávala jednotlivá diskutovaná témata, celková atmosféra v týmu, postřehy lektorů apod.
- **Tabulka potřeb** – z prvního kroku pilotáže – tedy definování potřeb zaměstnanců a týmů – vznikl vždy přehled témat, na kterých se zaměstnanci shodli. Na základě tabulky, která obsahovala zvolená témata kurzů a počty zájemců, byly podle předem daných kritérií navrženy (pracovníky realizačního týmu projektu) kurzy, které se co nejvíce blížily požadavkům z konkrétního OSPOD. Po odsouhlasení zaměstnanci OSPOD pak podle situace většinou následoval jeden ze dvou scénářů postupu. Buďto byla realizována objednávka kurzu dle požadavku pracovníků nebo v náročnější variantě byl poptán kurz tzv. „na míru“ pracovníkům, jejichž potřeby se vzájemně podobaly.
- **Objednávky kurzů** – jedná se o přehled kurzů, které si jednotlivá pracoviště nakonec skutečně objednala.
- **Dotazníky po absolvování kurzů a záznamy z evaluačních setkání**

Konkrétní praktické poznatky z pilotáže

Jednotlivá pracoviště se lišila v tom, zda si vyžádala ještě přípravnou schůzku na začátku projektu, anebo zda došlo rovnou k práci s celým týmem. Přípravná schůzka byla realizována na místech, kde si to situace vyžádala, protože pracovníci pracují ve složitém terénu (např. Ústí nad Labem), nebo kde byl již OSPOD zapojen do jiného projektu, nebo měl vzdělávání již rozplánováno a teprve docházelo k rozhodnutí, zda se v pilotáži angažovat chtějí (Nymburk, Jičín, Karlovy Vary).

V některých případech došlo k zevrubnému rozhovoru po telefonu a první osobní schůzka byla spojena přímo s definováním potřeb v týmu (např. Brno, Ostrava).

Na některých místech se OSPOD rozhodl rovnou v rámci první schůzky plánovat potřeby celého týmu (Lanškroun, Moravské Budějovice, Světlá nad Sázavou, KÚ Středočeský kraj).

Obecně lze říci, že plánování potřeb ve všech výše popsáních fázích procesu zaměstnanci vítali. Rychle se dokázali nastavit na to, že mohou vykročit z hranic daných běžnými nabídkami vzdělávacích kurzů, které chodí e-mailem, a skutečně popsat, co by v rámci svého profesního rozvoje potřebovali.

Co se trendů v jednotlivých týmech týče, můžeme zachytit následující:

- Zaměstnanci zvažovali, do jaké míry je smysluplné, aby se celý tým účastnil nějakého školení společně, a do jaké míry je smysluplné naopak posílit specializaci uvnitř týmu. Většinou se pracovníci dokázali shodnout na 1 – 2 společných kurzech, které mohly sloužit i jako určitá forma team buildingu a pak na dalších kurzech, v kterých se měli tendenci rozdělit. Tyto větší společné kurzy chtěli vícedenní – ideálně 2 – 3 denní. V tomto bodě se také lišila situace malých a velkých pracovišť. Malá pracoviště preferovala spíše vzájemnou zastupitelnost a tedy do-vzdělávání v oblastech, kde jsou jednotliví pracovníci nejslabší. Velká pracoviště naopak preferovala prohloubení specializace (např. v rámci problematiky kurátorů, NRP apod.) Specializace na malých pracovištích byla pro týmy zajímavá tam, kde se dlouhodobě potýkají s nedostatkem nebo absencí spolupracujících specialistů (např. Rýmařov).

- Definované potřeby můžeme rozdělit do dvou velkých skupin – potřeba kurzů, které se týkají správní agendy (správní řád, legislativní změny apod.), a dále kurzů, zaměřených zejména na vyhodnocování situace dítěte, metody řešení konfliktních situací, práci s konkrétními skupinami klientů apod.
- V jednotlivých týmech také probíhala diskuze o tom, že zcela jiné potřeby mají zaměstnanci v prvních cca 3 letech svého profesního působení a jiné po více letech praxe. Noví zaměstnanci preferovali spíše kratší úvodní kurzy, které by je seznámily více s jednotlivými agendami, s nimiž běžně přicházejí do styku. Pracovníci s více lety praxe naopak volali spíše po dlouhodobějších kurzech a výcvicích, které by jim umožnily systematičtější rozvoj.
- Na většině pracovišť se plošně objevovala témata, jako například potřeba kvalitního a dlouhodobějšího vzdělávání v oblasti řešení konfliktů a komunikace s problémovými typy klientů, dále pak potřeba vzájemného setkávání mezi zaměstnanci OSPOD z různých regionů a předávání zkušeností na různých konferencích. Tato možnost však bohužel v rámci ČŽV v tuto chvíli není využívána.
- V rámci pilotáže byly objeveny oblasti, po kterých je velká poptávka a de facto neexistuje adekvátní nabídka. To se týká především kurzů manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky OSPOD.
- Jedním z rozhodujících faktorů výběru kurzů je jejich nákladnost - více vedoucích pracovníků má zkušenost, že kurzy v posledních letech podražily a to bývá častým důvodem, proč se dražších a kvalitnějších kurzů nezúčastňují.

Na konci první návštěvy (nebo návštěvy zaměřené na definování potřeb) odjžděli lektoři s tím, že zaměstnanci jsou motivovaní, těší se na to, že jejich letošní vzdělávání bude více odpovídat skutečným potřebám a zároveň vyjadřovali obavu, zda tyto potřeby mohou být reálně opravdu alespoň částečně uspokojeny.

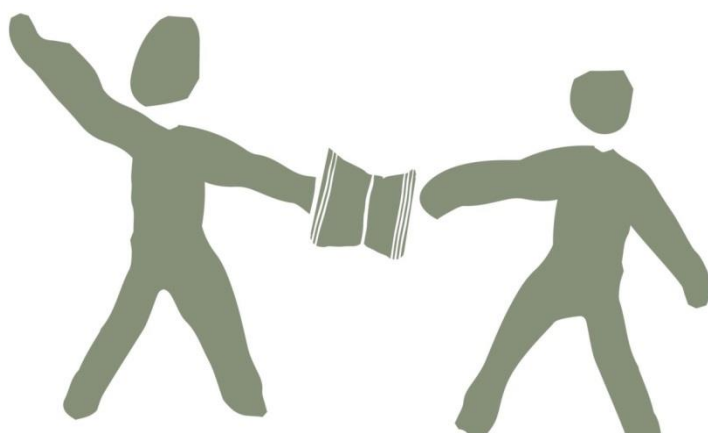
Poznatky z hodnocení realizovaných kurzů

Oblast hodnocení kurzů je potřeba nahlédnout z několika perspektiv:

Administrativní zátěž – zaměstnanci OSPOD byli překvapeni, že přestože se jednalo o pilotáž a část administrativy v podobě návrhů kurzů, faktur apod. převzalo MPSV, byla celková administrativní zátěž v průběhu realizace projektu poměrně značná.

Hodnocení kvality – když zaměstnanci překonali všechny výše zmíněné nesoulady týkající se výběru kurzů, administrativní zátěže, organizačních těžkostí apod., samotnou realizaci takto vybraných kurzů hodnotili velmi pozitivně. Občas se stalo, že byli s kvalitou nespokojeni (jeden kurz ohodnotili zaměstnanci z Litvínova jako „kombinaci permanentního zkoušení a vyčkávavého ticha, které trvalo dva dny“). Celkově ale převládala spokojenost a u vícedenních kurzů dokonce nadšení. To potvrzují pracovníci jak v rámci osobních evaluačních schůzek, tak tento závěr vyplývá ze zasláných hodnotících formulářů.

Schopnost sebe-hodnocení – na základě vyplněných evaluačních dotazníků lze vyslovit domněnku, že pracovníci některých OSPOD nejsou příliš zvyklí uvažovat o vzdělávání na úrovni poznatky – dovednosti – kompetence. Jednou z příčin je podle všeho fakt, že dosud si kurzy vybírali spíše nahodile dle aktuální nabídky, ke které se dostali.



Shrnutí doporučení pro MPSV a další aktéry systému v posloupnosti podle průběhu pilotáže

Z výše popsaného vyplývá několik zásadních závěrů pro budoucí nastavení CŽV zaměstnanců OSPOD:

Zásadním problémem zůstává nabídka a to hned z několika důvodů:

- Na trhu je nedostatek požadovaných kurzů. Zcela neobsazená jsou některá témata (vzdělávání vedoucích pracovníků OSPOD, vícedenní kurzy řešení konfliktů apod.).
- Na trhu je nedostatek vícedenních kurzů, které by umožňovaly rozvoj především zkušenějších zaměstnanců. Pro tyto pracovníky je povinná účast na kurzech, ve kterých se nedozvídají nic nového, silně demotivující. CŽV by přitom mohlo mít potenciál působit preventivně proti vyhoření a přispívat k udržení stálé motivace pracovníků s dlouholetou zkušeností.
- Téměř všichni pracovníci se shodli na tom, že zásadním problémem je výběr kurzů. Během pilotáže se ukázalo, že na žádném z OSPOD neznali systém AKRIS. Kurzy si z nedostatku času a snadno dostupných informací pracovníci volí spíše nahodile dle aktuální nabídky, která se jim ocitne v e-mailu. Pracovníci by ocenili možnost jednoho centralizovaného systému rozděleného podle kritérií (délka kurzu, místo konání, čas konání, lektor a reference na lektora, podrobnější obsah kurzu apod.). Takový systém by měl být doplněný o možnost kurzy recenzovat tak, aby existovala přirozená regulace trhu.
- Na některých OSPOD by ocenili, aby takovýto centralizovaný systém byl doplněn o další podpůrné mechanismy – např. aby stát garantoval nějaký vzdělanostní up-date pro dlouhodobější zaměstnance v podobě jednoho místa, které by nabízelo systematické vzdělávání např. po změnách legislativy, po vydání nových metodik apod. Takové místo by ale mělo nabízet vzdělávání, které je kvalitní a splňuje jak informační úroveň, tak i úroveň lidskou a profesní. V této souvislosti byl často zmiňován Institut pro veřejnou zprávu, jehož současné metody výuky a ověřování odborné způsobilosti nebyly hodnoceny kladně.
- Vedoucí pracovníci vnímají jako nosné, aby za celou agendu profesního rozvoje, rozvoje týmu a plánování kurzů CŽV nesli plnou zodpovědnost. Návazně panuje shoda, že pokud nebude kvalitně nastaven systém výběru kurzů (včetně funkčnosti AKRIS), bude i nadále obtížné tuto agendu koncepčně a zodpovědně spravovat.

Ze všeho výše uvedeného vyplývají následující doporučení:

- Vytvořit databázový systém pro výběr kurzů CŽV dobře rozdělený podle klíčových slov, obsahů kurzů, regionů, časů realizace. Systém by měl obsahovat i možnost recenzí frekventantů kurzů. Za těmito účely by bylo možné využít systém AKRIS, který by ale musel projít zásadní rekonstrukcí nebo by bylo potřeba vytvořit systém jiný, který by splňoval všechny výše uvedené požadavky. **Tato podmínka je nutná pro všechna další doporučení.**
- Akreditační komise by měla najít způsob, jak ovlivňovat zpětně trh tak, aby vzdělavatelé věděli, která témata jsou dlouhodobě neobsazena. V této souvislosti byla zmiňována i možnost spolupráce s vysokými školami.

- Plánování CŽV by mělo být důležitou součástí manažerského řízení kvality výkonu SPOD a mělo by též koncepčně navazovat na celkovou personální politiku daného pracoviště. Takto pojatou funkci vzdělávání může mít na starost pouze vedoucí pracovník.
- Kurzy by bylo potřeba rozdělit podle úrovně náročnosti na úvodní a pokročilé, měla by existovat strukturovaná nabídka pro začátečníky, pokročilé a zkušené zaměstnance.
- Zaměstnanci by měli mít možnost vybírat si i kurzy akreditované u Ministerstva vnitra nebo na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. Současně by bylo žádoucí posílit nabídku kurzů pro vedoucí pracovníky.
- Zaměstnanci apelují na zavedení možností výcviků na sebezkušenostním principu.
- Do oblasti CŽV by měly být zahrnuty i konference nebo setkávání pracovníků OSPOD z různých regionů (akreditace konferencí, která je podmínkou jejich započitatelnosti do CŽV, není ke škodě pracovníků OSPOD v současné době pro svou administrativní náročnost příliš využívána). Na jednom pracovišti navrhovali kreditový systém ze zahraničí, kde by zaměstnanci během několika let museli na různých typech vzdělávacích aktivit nasbírat určitý počet kreditů. Jiná kreditová ohodnocení by pak mohly mít jednodenní kurzy, vícedenní náročnější kurzy, konference, konference s aktivní účastí apod.

Celkově lze tedy říci, že CŽV má velký potenciál pro další rozvoj pracovníků OSPOD v rámci transformace, bez zásadnějších systémových změn uvedených výše tento potenciál však ztratí.

Realizační tým pilotáže

Moree Dana

Vystudovala obor Pastorační a sociální práce na Evangelické teologické fakultě Univerzity Karlovy v Praze a dále pak obor Obecná antropologie na Fakultě Humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. V roce 2008 ukončila doktorské studium na Univerzitě humanistiky v Utrechtu. Je editorkou portálu pro multikulturní výchovu www.czechkid.cz. Co se výzkumných aktivit týče, zaměřuje se na oblast propojení společenských změn a vzdělávacího systému – např. v publikaci *How Teachers Cope with Social and Educational Transformation* (Moree 2008), *Učitelé na vlnách transformace* (Moree 2013) nebo *Základy interkulturního soužití* (Moree 2015). Kromě akademické činnosti se věnuje tématu setkávání kultur i v rámci kurzů a seminářů a zabývá se divadlem utlačovaných (více na www.dvenatreti.cz).

Hartošová Tereza

Vystudovala obor Pastorační a sociální práce na Evangelické teologické fakultě Univerzity Karlovy v Praze a obor Občanský sektor na Fakultě Humanitních studií Univerzity Karlovy. V roce 2007 absolvovala v Brně psychoterapeutický výcvik v logoterapii a existenciální analýze. Od roku 2015 studuje v doktorském studijním programu obor Sociologie na Univerzitě Karlově v Praze. V rámci doktorského studia působí na Katedře sociální práce Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. V současné době

době pracuje jako supervizorka a lektorka v oblasti sanace rodiny, náhradní rodinné péče a péče o seniory. Provozuje v Praze privátní poradenskou praxi.

Havránková Olga

PhDr. Olga Havránková vystudovala jednooborovou psychologii na FF UK, rigorózní zkoušku udělala v roce 1989, v roce 2019 dokončila rovněž na FF UK doktorské studium v oboru klinická psychologie. Absolvovala výcviky v psychodynamické skupinové psychoterapii SUR, v PBSP, v práci se změněnými stavy vědomí a psychospirituální krizí, ale také kurzy arteterapie a hypnoterapie. Získala evropský certifikát Supervize v sociálních službách, lektorovala několik výcviků supervize. Pracovala v manželské poradně, v psychiatrické léčebně, kde nejdéle působila v ateliéru arteterapie. Zásadní pro její další směřování byla práce na Centru krizové intervence PL Bohnice a v RIAPSu (Regionálním institutu akutních psychosociálních služeb). Mnoho let vyučuje na katedře sociální práce FF UK, ve své soukromé praxi se věnuje především lidem v krizi. Rovněž působí jako supervizorka. Jako lektorka krizové intervence dlouhodobě pracuje v Remediu Praha.

Použité zdroje

FOND DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2017. Analýza dalšího vzdělávání pracovníků OSPOD v České republice [online]. [Cit. 12. 1. 2019]. Dostupné z: http://www.pravonadetstvi.cz/files/files/OSPOD_final.pdf.

HARTOŠOVÁ, Tereza, HAVRÁNKOVÁ, Olga, MOREE, Dana, 2017. Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD [online]. [Cit. 12. 1. 2019]. Dostupné z: <http://www.pravonadetstvi.cz/files/files/dokumenty/Celozivotni-vzdelavani-pracovniku-OSPODfinal102017.pdf>.

MOREE, Dana, 2008. How Teachers Cope with Social and Educational Transformation: Struggling with Multicultural Education in the Czech Classroom. Benešov: EMAN.

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.

MOREE, Dana, 2013. Učitelé na vlnách transformace: Kultura školy před rokem 1989 a po něm. Praha: Karolinum.

MOREE, Dana, 2015. Základy interkulturního soužití. Praha: Portál.