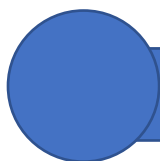




***Návrh systému profesní podpory na základě
kompetenčního modelu***

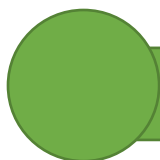


Jak se v materiálu orientovat?



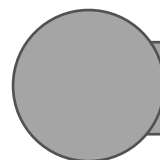
Mám 3 minuty

[Pilotáž Rozvojového programu pro vedoucí v číslech a hodnoceních](#); [Pilotáž Výcviku k tématu rodičovský kompetencí v číslech a hodnoceních](#); [Závěr](#)



Mám 10–15 minut

[Současný stav profesní podpory pracovníků OSPOD](#); [Ukotvení kompetenčního modelu jako páteře systému profesní podpory](#); [Systematická a kontinuální podpora vedoucích pracovníků OSPOD](#); [Dlouhodobě dostupné, prakticky zaměřené a kvalitní vzdělávání](#); [Závěr](#)



Mám 45–60 minut

[Současný stav profesní podpory pracovníků OSPOD](#); [Ukotvení kompetenčního modelu jako páteře systému profesní podpory](#); [Systematická a kontinuální podpora vedoucích pracovníků OSPOD](#); [Dlouhodobě dostupné, prakticky zaměřené a kvalitní vzdělávání](#); [Rozvoj platform pro sdílení a metodická setkání](#); [Stabilizace financování a institucionální ukotvení systému podpory](#); [Závěr](#)



Úvod

Profese pracovníků v oblasti sociálně-právní ochrany dětí (dále jen OSPOD) patří k nejnáročnějším veřejným službám. Vyžaduje vysokou odbornost, odolnost a neustálý profesní rozvoj. Současný systém podpory má řadu silných stránek, ale také limity, které mohou snižovat jeho udržitelnost a efektivitu.

Tento materiál představuje návrh systému profesní podpory, který navazuje na stávající instituty a nástroje, optimalizuje je a zároveň klade větší důraz na rozvoj klíčových dovedností prostřednictvím **tzv. kompetenčního modelu**. Cílem je vytvořit ucelený, strukturovaný a dlouhodobě udržitelný rámec podpory pracovníků OSPOD, založený na dosavadních analýzách, legislativních požadavcích a zkušenostech z praxe.

Navrhovaný model má ambici posílit profesní růst jednotlivců, systematickост práce a kvalitu ochrany dětí. Kompetenčně ukotvený přístup by měl přispět ke stabilitě a profesionalizaci celé oblasti.

Historické milníky profesionalizace OSPOD

Professionalizace OSPOD v České republice prošla od počátku 90. let několika klíčovými etapami. V roce 1993 byly na obecních úřadech zřízeny první specializované pozice sociálních kurátorů, což znamenalo odklon od ad-hoc přístupů k odbornému výkonu sociální práce s dětmi a rodinami.

Další zásadním milníkem byla novela zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, a zavedení standardů kvality, jejichž cílem bylo sjednotit praxi napříč regiony a posílit profesionalitu výkonu. Od začátku roku 2015 se standardy kvality staly závazné pro orgány sociálně-právní ochrany, pověřené osoby i zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc.

Současný systém profesní podpory je výsledkem dlouhodobého vývoje, který reagoval na legislativní změny i proměny potřeb dětí, rodin a pracovníků v terénu.

Dá se shrnout, že současná podoba profesní podpory je výsledkem postupného dialogu – často nepřímého – mezi mezioborovými nároky na výkon profese a potřebami samotné přímé práce s klienty, kdy pracovníci OSPOD přinášejí potřebné zkušenosti z praxe, upozorňují na limity stávajícího nastavení a artikuluji potřebu podpory, ať už v oblasti vzdělávání, supervize, metodického vedení či manažerského zajištění.

Vedle legislativy a metodických pokynů usiluje MPSV – především skrze systémové projekty – o nalezení dalších možností optimalizace současného systému vzdělávání. V rámci projektu „*Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí*“ (1. 1. 2016 – 30. 6. 2019) proto došlo k první výraznější



analýze současného systému vzdělávání, resp. CŽV (Celoživotní vzdělávání). Nejprve byl skrze veřejnou zakázku zmapován systém vzdělávání pracovníků OSPOD od formálního vzdělávání až po systém CŽV.¹ V roce 2018 pak bylo realizováno dotazníkové šetření mezi 50 vedoucími pracovníky a pracovníky OSPOD, se zaměřením se zejména na průběh adaptace nových zaměstnanců, stávající vzdělávací praxi a návrhy na zlepšení podmínek pro výkon práce. Na výsledky šetření následně navazovaly doplňující aktivity, zejména odborné konzultace pro zaměstnance OSPOD a fokusní skupiny, kterých se zúčastnilo celkem 157 pracovníků OSPOD a které byly shrnuty do detailního popisu problematiky CŽV pracovníků OSPOD.² Výsledkem byl opodstatněný návrh zavést tzv. kompetenční model do praxe OSPOD, jakožto nástroje, který posouvá formální vymezení profese k detailnímu popisu toho, co pracovník musí znát, umět a zvládat, aby vykonával svou roli efektivně, eticky a v souladu s nejlepším zájmem dítěte.³

Současný stav profesní podpory pracovníků OSPOD

Pro zhodnocení současného systému profesní podpory pracovníků orgánů sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) v České republice se hodí zprehlednění skrze SWOT analýzu (S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – hrozby), kde si identifikujeme silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby, které tento systém ovlivňují a které je nutné zohlednit při návrhu jeho dalšího rozvoje. Návrh systému, o kterém se zde hovoří, bude především optimalizací již současného systému, který disponuje dostatečným objemem nástrojů.

Tato nezbytná úvodní analýza navazuje na poznatky a doporučení, které byly významněji formulovány v rámci již výše zmíněného projektu MPSV „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“.

Tabulka č. 1 – SWOT analýza současného systému profesní rozvoje pracovníků OSPOD

¹ Analýza dalšího vzdělávání pracovníků OSPOD v České republice [online]. Leden 2017. Zpracováno v rámci zakázky. [cit. datum přístupu]. Dostupné z portálu Právo na dětství: <https://www.pravonadetstvi.cz/stahnout-soubor/analyza-dalsiho-vzdelavani-pracovniku-poverenych-osob-v-ceske-republice-1>

² Celoživotní vzdělávání pracovníků OSPOD [online]. Říjen 2017. Portál Právo na dětství [cit. 11. srpna 2025]. Dostupné z portálu Právo na dětství: <https://www.pravonadetstvi.cz/stahnout-soubor/celozivotni-vzdelavani-pracovniku-ospodfinal102017>

³ Šíp, Michal; Hájková, Zuzana. Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí: soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019. 1. vyd. Edice Právo na dětství. 89 s. Brož. ISBN 978-80-7421-163-8, <https://www.pravonadetstvi.cz/stahnout-soubor/publikacevzdelavani-jako-cileny-rozvoj-kompetenci250x250final-nahled>



Silné stránky systému	Slabé stránky systému
- Existence legislativního rámce (zákon č. 359/1999 Sb., standardy kvality OSPOD) zajišťujícího povinné vzdělávání a supervizi - Snaha o systematický přístup MPSV k profesnímu rozvoji OSPOD, mj. díky projektům jako <i>Systémový rozvoj a podpora nástrojů OSPOD (2016–2019)</i> a <i>Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (2023–2025)</i> - Zpracovaný návrh kompetenčního modelu jako krok ke kvalitativnímu uchopení profesního výkonu na základě reflexe potřeb a dostatků v terénu - Zvyšující se odbornost pracovníků díky formálním požadavkům na kvalifikaci a profesní růst - Zavedené mechanismy supervize a hodnocení výkonu, včetně individuálních vzdělávacích plánů - Dobrá praxe z <i>Rozvojového programu pro vedoucí pracovníky</i>⁴ – možnost získat ucelené manažerské know-how, zpětnou vazbu a podporu v psychohygieně, motivaci týmu a delegování - Dobrá praxe sdílení mezi vedoucími v rámci <i>Rozvojového programu pro vedoucí pracovníky OSPOD</i>	- Fragmentovanost systému podpory – vzdělávání, supervize, metodická podpora mají nejednotnou kvalitu a dostupnost - Nízká dostupnost a kvalita vzdělávání – omezená nabídka, zastaralý nebo formální obsah kurzů - Nedostatečná práce s individuálními potřebami pracovníků (např. IVP nebo adaptační plán jsou často jen formální) - Přetížení pracovníků OSPOD, nízká kapacita věnovat se profesnímu rozvoji, způsobená i značnou fluktuací⁵ - Vedení týmů je podceňované – vedoucí často nemají žádné předchozí vedení ani přípravu, „učí se za pochodu“ - Manažerská témata dosud nebyla součástí systematické nabídky vzdělávání - Nástroje jako kompetenční model či IVP vnímané jako odtržené od reality – z důvodu nedostatečného času, podpory a návaznosti - Artikulovaná izolovanost vedoucích pracovníků – absence platformy pro sdílení zkušeností
Příležitosti	Hrozby
- Plná implementace kompetenčního modelu do všech oblastí – vzdělávání, adaptace, hodnocení, plánování rozvoje - Digitalizace a modernizace vzdělávání – e-learning, sdílení praxe napříč regiony, kombinovaná výuka - Tvorba cílených vzdělávacích modulů dle profesních rolí (např. ohrožené děti, krizová intervence, interdisciplinarita) - Zajištění dlouhodobého financování profesní podpory mimo projektové zdroje - Posílení role vedoucích pracovníků a HR v plánování rozvoje týmů - Zavedení mentoringu a koučinku – zvláště pro nové vedoucí, ideálně napříč regiony - Vytvoření platformy setkávání – půlroční workshopy, kulaté stoly, online platformy - Sebezkušenostní výcviky jako efektivní forma rozvoje klíčových kompetencí pro výkon SPOD	- Závislost systému na krátkodobých projektech bez garance kontinuity výstupů - Odpor vůči systémovým změnám (např. plošné zavedení kompetenčního přístupu) - Nízká motivace využívat inovativních nástrojů bez jasné podpory vedení a praktické relevance - Absence dlouhodobé strategie v sociální politice - Riziko formálnosti – kvalitní nástroje (např. supervize, IVP, matice kompetencí) mohou být používány mechanicky - Personální poddimenzovanost – např. vedoucí nemají kapacitu skutečně vést, jsou zahlceni výkonem; nedostatečný zájem o práci na OSPOD.

Pro následné formulování priorit lze použít analytický přístup, který spočívá v tzv. strategickém párování prvků SWOT matice. Tento přístup umožňuje propojit vnitřní faktory (silné a slabé stránky) s vnějšími (příležitosti a hrozby) a identifikovat oblasti, kde je možné dosáhnout největšího pozitivního dopadu nebo kde je třeba urgentně reagovat na rizika.

Na základě tohoto zhodnocení se ukazuje, že vnitřní prostředí systému profesní podpory OSPOD charakterizují zejména silné stránky v podobě existujícího legislativního rámce povinného vzdělávání a

⁴ Popis rozvojového programu viz níže.

⁵ V rámci přípravy pilotování *Výcviku k tématu rodičovských kompetencí pro pracovníky OSPOD* proběhla na sklonku roku 2024 série setkání se všemi krajskými úřady ČR s cílem zjistit, jaká je faktická fluktuace na OSPOD. Dle dostupných údajů je průměrný počet nově nastoupivších pracovníků ročně cca 230.



supervize, zpracovaného návrhu kompetenčního modelu, rostoucí odbornosti pracovníků a dobrých příkladů rozvojových programů pro vedoucí. Proti nim stojí slabé stránky, jako je fragmentovanost podpory, omezená a nejednotná kvalita vzdělávání, formální práce s individuálními plány, přetížení i izolovanost vedoucích a vnímání vybraných nástrojů jako odtržených od reality. Vnější prostředí současně hypoteticky nabízí příležitosti v úplné implementaci kompetenčního modelu, digitalizaci a modernizaci vzdělávání, tvorbě cílených modulů, zavedení mentoringu či platformy pro sdílení a zajištění dlouhodobého financování, avšak přináší i hrozby závislosti na krátkodobých projektech, odporu k systémovým změnám, rizika formálnosti nástrojů, personální poddimenzovanosti a absence dlouhodobé strategie.

Strategické párování těchto prvků vedlo k identifikaci klíčových kombinací S-O (využití silných stránek k naplnění příležitostí, např. **plné využití kompetenčního modelu**), W-O (překonání slabin prostřednictvím externích možností, např. **posílení vedoucích a digitalizace vzdělávání**), S-T (mobilizace stávajících předností proti hrozbám, např. **legislativní rámec proti projektové závislosti**) a W-T (**minimalizace** nejvíce ohrožujících slabin, jako je **fragmentace či přetížení**).

Tímto způsobem vznikl ucelený a logicky provázaný rámec pěti priorit, které nejenže reflektují aktuální stav systému, ale zároveň mohou současný systém lépe optimalizovat a stabilizovat. Každá z priorit je dále podpořena odbornými výstupy a strategickými dokumenty, zejména z prostředí MPSV, které potvrzují jejich relevanci a opodstatněnost. Na základě uvedených podmínek a příležitostí lze stanovit těchto **5 klíčových priorit systému profesní podpory**:

1. **Ukotvení kompetenčního modelu jako páteře systému profesní podpory**
2. **Systematická a kontinuální podpora vedoucích pracovníků OSPOD**
3. **Dlouhodobě dostupné, prakticky zaměřené a kvalitní vzdělávání**
4. **Rozvoj platform pro sdílení a metodická setkání**
5. **Stabilizace financování a institucionální ukotvení systému podpory**

Ad 1. Ukotvení kompetenčního modelu jako páteře systému profesní podpory

Historické a mezinárodní souvislosti

Kompetenční modely mají v sociální práci dlouhou tradici, např.:



- Velká Británie (Skills for Care)⁶: stanovuje profesní profily a výstupy vzdělávání, používá kompetenční rámce pro každou úroveň pracovníka.
- USA (Council on Social Work Education – CSWE): využívá kompetenční rámce jako základ akreditace studijních programů.
- Švédsko: důraz na hodnotové zakotvení a dovednosti v přímé práci s klientem.

V České republice se kompetenční přístupy systematicky objevují od roku 2000, motivované snahou o profesionalizaci a lepší propojení vzdělávání s praxí.

Proč je to prioritou a jaké jsou přínosy?

Kompetenční model pro oblast OSPOD byl v České republice připraven a prezentován na úrovni výstupu z projektu „Systémový rozvoj a podpora nástrojů sociálně-právní ochrany dětí“, avšak jeho využití v praxi zůstává minimální. Z šetření mezi vedoucími pracovníky vyplývá, že je vnímán spíše jako formální koncept bez praktické opory v každodenním fungování úřadů.

⁶ SKILLS FOR CARE. *Workforce strategy for adult social care in England – section “Train: Career development and competency frameworks”* [online]. Leeds: Skills for Care, 2023 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z:

<https://www.skillsforcare.org.uk/Workforce-Strategy/Recommendations-and-commitments/Train.aspx>
[skillsforcare.org.uk](https://www.skillsforcare.org.uk)

BRITISH ASSOCIATION OF SOCIAL WORKERS. *Professional Capabilities Framework (PCF)* [online]. Birmingham: BASW, 2025 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z: <https://new.basw.co.uk/training-cpd/professional-capabilities-framework-pcf> new.basw.co.uk

SKILLS FOR CARE. *The ASYE framework: Evidence requirements and assessment* [online]. Leeds: Skills for Care, 2023 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z: <https://www.skillsforcare.org.uk/resources/documents/Regulated-professions/Social-work/ASYE/The-ASYE-framework.pdf> [skillsforcare.org.uk](https://www.skillsforcare.org.uk)

COUNCIL ON SOCIAL WORK EDUCATION. *2022 Educational Policy and Accreditation Standards (EPAS)* [online]. Alexandria (VA): CSWE, 2022 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z: [https://www.cswe.org/getmedia/bb5d8afe-7680-42dc-a332-a6e6103f4998/2022-Educational-Policy-and-Accreditation-Standards-\(EPAS\).pdf](https://www.cswe.org/getmedia/bb5d8afe-7680-42dc-a332-a6e6103f4998/2022-Educational-Policy-and-Accreditation-Standards-(EPAS).pdf) [CSWE](https://www.cswe.org)

TEXAS COLLEGE. *The nine CSWE social work competencies* [online]. Tyler: Texas College, 2024 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z: <https://www.texascollege.edu/the-nine-cswe-social-work-competencies> [texascollege.edu](https://www.texascollege.edu)

SOCIALSTYRELSEN. *Kompetens för arbete på HVB för barn och unga* (Artikelnummer 2018-6-20) [online]. Stockholm: Socialstyrelsen, 2018 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z:

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2018-6-20.pdf>
[Socialstyrelsen](https://www.socialstyrelsen.se)

SOCIALSTYRELSEN. *Kompetenssatsning inom den sociala barn- och ungdomsvården: slutrapport* [online]. Stockholm: Socialstyrelsen, 2018 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z:

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2016-6-38.pdf>
[Socialstyrelsen](https://www.socialstyrelsen.se)

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5. [dl1.cuni.cz](https://www.cuni.cz)

HORSKÁ, Monika. *Kompetenční model sociálních pracovníků OSPOD* [online]. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2013 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z:

https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/20416/horsk%C3%A1_2013_dp.pdf [Digitální knihovna UTB](https://digilib.k.utb.cz)

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Odborný výkon sociální práce ve veřejné správě a v sociálních službách: role vstupního vzdělání a dalšího vzdělávání* [online]. Brno: VÚPSV, 2018 [cit. 14-07-2025]. Dostupné z:

https://www.mpsv.cz/cms/documents/c58ff46d-2895-29cb-80c5-1d584408dbfc/Projekt_VUPSV-S2-6_Hlavni_vystup.pdf [mpsv.cz](https://www.mpsv.cz)



Nicméně stále přetrvává praxe, kdy prakticky neexistuje žádný ucelený rámec, který by nově jmenovaným vedoucím pracovníkům na OSPOD poskytoval potřebné manažerské znalosti a nástroje. Do vedoucích funkcí přecházejí zpravidla z pozice sociálních pracovníků, bez systematické přípravy a mentoringu. Výkon vedoucí role se tak opírá převážně o individuální zkušenosti, intuici a metodu „pokus–omyl“. Nabídka povinného vzdělávání je tak orientována na legislativní a metodické aktuality SPOD, přičemž manažerská témata jsou zastoupena jen okrajově⁷. Kompetenční model je právě jedním nástrojem, který může vedoucím pracovníkům OSPOD pomoci jejich agendu lépe vykonávat.

Přínosy kompetenčního modelu pro OSPOD jsou následující:

- **Jasně definovaná očekávání**
Pracovníci mají přehled o tom, co se od nich očekává v jejich roli, a mohou lépe reflektovat vlastní výkon,
- **Identifikace vzdělávacích potřeb**
Model slouží jako podklad pro plánování cíleného vzdělávání a supervize dle skutečných potřeb jednotlivce,
- **Zvýšení kvality výkonu a profesionalizace**
Sjednocuje přístup k výkonu napříč regiony, zvyšuje standardizaci péče a předvídatelnost v systému,
- **Motivace pracovníků a prevence vyhoření**
Transparentní rozvojové cesty přispívají k vnitřní motivaci a psychické stabilitě pracovníků,
- **Efektivní řízení týmů**
Vedoucím poskytuje nástroj pro hodnocení výkonu, rozdělování úkolů a plánování týmového vzdělávání,
- **Vyšší důvěryhodnost systému**
Model zvyšuje prestiž OSPOD ve vztahu k veřejnosti i mezioborovým partnerům (např. soudy, školy, lékaři).

Implementace – role aktérů a realizační kroky

Úspěšné ukotvení kompetenčního modelu do systému profesní podpory pracovníků OSPOD vyžaduje aktivní zapojení a spolupráci všech relevantních aktérů – od strategického vedení státu až po

⁷ GOVLAB. *Průběžná evaluační zpráva: Evaluace projektu „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“*. Červenec 2025. Nepublikovaná zpráva



každodenní praxi na jednotlivých pracovištích. Kompetenční model se totiž nestane funkčním nástrojem pouze tím, že bude formálně definován. Je nutné, aby byl:

- **rozpoznán jako užitečný** všemi účastníky systému,
- **přeložen do konkrétních vzdělávacích a rozvojových procesů,**
- **prakticky využíván** v řízení týmů, plánování a hodnocení.

Níže uvedené kroky a odpovědnosti jednotlivých úrovní systému profesní podpory mohou sloužit jako soustava **podmínek pro realizaci kompetenčního modelu v praxi**, kde má každý aktér svou roli:

- **MPSV** definuje strategický rámec a standardy,
- **Vedoucí pracovníci** převádějí rámec do každodenní práce svých týmů,
- **Personalisté** zajišťují systémová pravidla a návaznosti,
- **Poskytovatelé vzdělávání** naplňují rámec obsahem a metodami,
- **Samotní pracovníci** jsou spolutvůrci kultury učení a změn.

Implementace je takto **vícetupňovým procesem**, v němž musí jednotlivé kroky logicky navazovat a být podporovány jak **metodicky**, tak **institucionálně a kapacitně**.

A) MPSV – TOP management

Role: strategické řízení systému profesní podpory.

KROK	POPIS	PRIORIT
A1	Definování strategických kompetencí (viz příloha č. 4 - Matice kompetencí řadových a vedoucích pracovníků OSPOD) – Definice kompetencí sociálního pracovníka SPOD společných pro všechny pracovníky OSPOD bez ohledu na jejich specializaci (vyjma vedoucích)	vysoká
A2	Definování kompetenčního profilu vybraných skupin zaměstnanců OSPOD (sociální kurátor, sociální pracovník, pracovník NRP)	vysoká

Bylo v projektu realizováno:

- Vytvořena **komplexní matice kompetencí** (příloha č. 4) pro vedoucí i řadové pracovníky OSPOD,
- Matice definuje očekávané kompetence pro klíčové pracovní role a poskytuje **systémový rámec** pro plánování rozvoje i hodnocení výkonu (viz návrh hodnocení řadových pracovníků v příloze č. 3).

B) Vedoucí pracovníci OSPOD



Role: zajištění přenosu kompetenčního rámce do praxe týmů.

KROK	POPIS	PRIORITA
B1	Určit rozvojové potřeby svých podřízených	vysoká
B2	Sestavit individuální/rozvojový plán	střední
B3	Zajistit účast pracovníků na odpovídajících vzdělávacích akcích	nízká
B4	Vyhodnotit přínosy absolvovaných aktivit a upravit další plán	střední

Bylo v projektu realizováno:

- Připraven tzv. **Rozvojový program pro pracovníky OSPOD**, který rozvíjí **manažerské a řídicí dovednosti vedoucích pracovníků**,
- Program vznikl s cílem připravit vedoucí na praktickou implementaci kompetenčního modelu ve svých týmech,
- **Součástí výstupu je sylabus a detailní popis programu**, což zajišťuje **přenositelnost** (může být realizován dalšími institucemi i po skončení projektu).

C) Personalisté

Role: nastavení a udržení systémových pravidel podpory rozvoje.

KROK	POPIS	PRIORITA
C1	Stanovit postupy pro určování rozvojových potřeb zaměstnanců	vysoká
C2	Podporovat systematické zpracování plánů osobního rozvoje	střední

Bylo projektem nepřímo podpořeno:

- Matice kompetencí může sloužit jako základ pro **formální zavedení individuálních plánů rozvoje, adaptačních procesů a hodnocení výkonu**.

Ad 2 Systematická a kontinuální podpora vedoucích pracovníků OSPOD

Proč je to priorita a kde jsou problematické oblasti?

V rámci projektu došlo k detailnímu zhodnocení (fokusní skupiny, desk research, konzultace a zpětné vazby na vzdělávací aktivity) a popisu problematických oblastí, které jsou spjaté s vedením úřadů OSPOD:



Současný systém je hodnocen jako nesystematický a nedostatečný, zejména pokud jde o přípravu vedoucích:

- „Vedoucí pracovníci OSPOD se rekrutují z normálních sociálních pracovníků... nikdo je neučí, jak mají vést ty týmy...”

Vzdělávání bylo před pilotním *Rozvojovým programem pro vedoucí pracovníky* založené hlavně na legislativních a odborných tématech, nikoli na manažerských schopnostech:

- „Manažerská témata v podstatě nebyla v nabídce, nebo jen okrajově.”

Charakteristická byla izolovanost a chybějící platforma pro sdílení:

- „Mám pocit, že vedoucí OSPODu strašně málo sdílejí... možná si nejsme úplně jistí, jestli to děláme dobře.”

Lze zde zobecnit, že vedoucím pracovníkům často chybí nástroje, jako je **mentoring, sdílení i možnost reflexe své role**. Bez posílení manažerských kompetencí se nezlepší vedení týmů, motivace a prevence vyhoření. Bez systematické podpory vedoucích je problematické jakékoliv zavádění změn (legislativní, metodické apod.) do praxe OSPOD.

Za účelem posílení manažerských kompetencí byl v rámci projektu „*Sjednocení přístupu k ohroženým dětem*“ vytvořen vzdělávací modul pro vedoucí pracovníky OSPOD s názvem ***Rozvojový program pro pracovníky OSPOD*** (podrobný sylabus programu viz příloha č. 1). Program měl ambici, krom řešení výše uvedených limitů, dále **rozšířit dovednosti a znalosti vedoucích pracovníků v klíčových kompetencích**, které se váží k jejich činnosti a které si neosvojují v rámci povinného vzdělávání ZOZ (Zkouška odborné způsobilosti dle zákona č. 312/2002 Sb. obecná část manažerského kurzu zajišťovaná např. Institutem pro veřejnou správu Praha). Dle výpovědí vedoucích pracovníků povinné manažerské vzdělávání pro vedoucí úředníky v rámci ZOZ, jakkoli je kvalitní, pro praktický chod OSPOD nedostatečné. ZOZ je obecně pro vedoucí úředníky napříč obory, a proto se nevěnuje specifickým situacím sociálně-právní ochrany dětí do potřebné hloubky. Vedoucí OSPOD, kteří vycházejí především ze sociální práce, poukazují na odlišnou povahu své agendy – vyžaduje jiné kompetence než klasická úřednická činnost a naráží na odlišné vzdělávací potřeby).

Na tomto místě bude užitečné, představit si **rozvojový program v komparaci se zmíněnou ZOZ**.

Předmětem porovnání je **přehled tematických okruhů a cílů obou vzdělávacích programů**:



Tabulka č. 2 – Srovnání Rozvojového programu pro vedoucí pracovníky a Povinného vzdělávání vedoucích úředníků (ZOZ)

Aspekt	Rozvojový program MPSV (vedoucí OSPOD)	Povinné vzdělávání vedoucích úředníků (dle zákona 312/2002 Sb.)
Hlavní cíl a zaměření	Posílit manažerské a vůdčí kompetence vedoucích OSPOD, sjednotit jejich přístup a zlepšit vedení týmů OSPOD prostřednictvím moderních metod řízení. Důraz na kvalitu služeb dětem a rodinám skrze efektivnější vedení týmů.	Zajistit, aby vedoucí úředníci získali manažerské vzdělání nutné pro výkon funkce dle zákona. Obecná část se soustředí na zásady řízení pracovních týmů, zvládání konfliktních situací a reprezentaci úřadu navenek; zvláštní části pokrývají přehled správních činností podřízených úředníků (odborná agenda).
Cílová skupina	Vedoucí pracovníci orgánů sociálně-právní ochrany dětí (vedoucí odborů/oddělení OSPOD na obcích či krajích a jejich zástupci), včetně potenciálních budoucích vedoucích s praxí v OSPOD.	Vedoucí úředníci územních samosprávných celků (obcí, krajů) – tedy vedoucí zaměstnanci, kteří řídí úředníky vykonávající správní činnosti. Ze zákona musí absolvovat toto vzdělávání do 2 let od nástupu na vedoucí pozici.
Délka a forma	Celkem 12 výukových hodin (2 dny po 6 hodinách) formou interaktivního workshopu. Preferována prezenční zážitková výuka (možno doplnit distančními úkoly) pro nácvik dovedností; kladen důraz na intenzivní skupinovou i individuální práci s účastníky.	Zpravidla cca 2,5denní kurz (např. začátek první den odpoledne, pak celodenní druhý den a závěrečné dopoledne třetí den) pořádaný Institutem ve školicím středisku. Probíhá většinou prezenčně, obsahuje výklad a cvičení dle jednotné osnovy; zaměřen spíše široce na obecné manažerské znalosti. Praktický nácvik situací je součástí, ale program je méně individualizovaný.
Role vedoucího: vedení (leadership) vs. management	Úvodní blok vymezuje roli vedoucího na OSPOD a pojmy <i>management</i> vs. <i>vedení (leadership)</i> (vůdcovství). Vedoucí analyzují své odpovědnosti (plánování, organizace, kontrola) a význam inspirovat a vést lidi. Cílem je najít rovnováhu mezi manažerskou a lídrovskou rolí v praxi.	Obsahem obecné části je též vymezení, co je management a jaká je role manažera/vedoucího, včetně potřebných kompetencí k řízení lidí. Pojem <i>vedení (leadership)</i> jako takový není explicitně rozebírán v kontextu konkrétní agendy, spíše se obecně představují manažerské principy.
Vedení lidí a týmů, styly řízení	Program učí různé styly vedení (direktivní, participativní, delegující) a situační vedení – jak styl řízení přizpůsobit schopnostem a motivací pracovníků. Účastníci se seznámí s modely jako „UMÍ/CHCE“ matice či manažerská mřížka a trénují, kdy použít který styl (od autoritativního po plně delegující rozhodování). Zdůrazňuje se pružné reagování na	Obecná část zahrnuje zásady řízení pracovních týmů a základy time managementu. Probírají se základní manažerské techniky vedení lidí, avšak detailní teorie stylů vedení (např. situační řízení) nejsou hlavním těžištěm. Důraz je kladen spíše na obecné osvojení role vedoucího a efektivní organizaci práce týmu.



	různorodé situace v týmu OSPOD (nováček vs. zkušený pracovník, krizová situace vs. rutina).	
Budování týmu a týmové role	Samostatný blok je věnován budování efektivního týmu – definice znaků dobře fungujícího týmu (jasné cíle, vhodné složení, komunikace, důvěra, učení se z chyb atd.). Probírá se koncept týmových rolí podle M. Belbina (9 typických rolí); účastníci pomocí cvičení zjišťují své týmové role a zastoupení rolí ve svém týmu. Diskutuje se význam doplňujících se rolí a sdílených hodnot – vedoucí si ujasňují, jaké hodnoty chtějí v týmu prosazovat. Cílem je dát vedoucím nástroje pro zlepšení spolupráce a odhalení případných mezer v týmu.	Týmová spolupráce je v povinném kurzu zmiňována v obecné rovině (součást řízení týmů), ale hlubší teorie týmových rolí či metodika systematického budování týmu není náplní standardního programu. Kurz nepokrývá konkrétní modely jako Belbin, ani detailní práci s hodnotami týmu.
Komunikace a zvládání konfliktů	Rozvojový kurz kladе velký důraz na komunikační dovednosti vedoucího. Účastníci si prohlubují schopnost otevřeně a jasně formulovat sdělení a především aktivně naslouchat . Probírají se typické komunikační bariéry a techniky, jak jim předcházet (např. tři úrovně naslouchání, parafrázování, kladení otevřených otázek). Prakticky si zkoušejí aktivní naslouchání v modelových situacích z praxe OSPOD. Řešení konfliktních situací není samostatným blokem, ale objevuje se při nácviku komunikace a zpětné vazby – účastníci se učí předcházet nedorozuměním a deeskalovat napětí konstruktivním rozhovorem.	V rámci povinného kurzu se vedoucí učí zásadám komunikace a zvládání konfliktních situací. Osnova zahrnuje základy komunikace, emoční inteligence a práce s emocemi, což má vedoucím pomoci lépe porozumět vlastním i cizím emocím při jednání s lidmi. Trénink komunikace však slouží spíše k obecnému zlepšení komunikačních schopností a vystupování navenek; tak hluboký výcvik aktivního naslouchání a kultivace interní komunikace v týmu zpravidla neobsahuje.
Zpětná vazba a hodnocení zaměstnanců	MPSV program zahrnuje ucelený blok věnovaný poskytování a přijímání zpětné vazby . Vedoucí se naučí dávat konstruktivní pochvalu i vytýkat nedostatky způsobem, který rozvíjí zaměstnance a není demotivující. Osvojují si také vedení formálních hodnotících pohovorů (např. ročního hodnocení výkonu) – od důkladné přípravy, přes strukturu rozhovoru až po navazující práci s výstupy. Vše si zkoušejí prakticky formou modelových situací a rolových her (vedoucí–podřízený). Cílem je zlepšit schopnost vedoucích průběžně rozvíjet své	V manažerském vzdělávání dle zákona není tematika systematického hodnocení podřízených a poskytování zpětné vazby explicitně rozpracována. Důraz je kladen spíše na operativní řízení úkolů a řešení problémů ad hoc. Formální procesy typu pravidelných hodnotících pohovorů či trénink vedení takových rozhovorů nebývají součástí osnovy obecné části.



	podřízené a udržovat otevřenou komunikaci v týmu.	
Motivace a rozvoj pracovníků	Samostatný modul se zabývá motivací – účastníci se seznamují s klíčovými teoriemi motivace (Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie aj.) a diskutují jejich aplikaci ve veřejné správě. Identifikují, co konkrétně motivuje či demotivuje jejich zaměstnance, s důrazem na nefinanční motivátory využitelné v podmínkách OSPOD (pochvala, zapojení do rozhodování, možnost vzdělávání, dobré vztahy aj.). Cílem je pomoci vedoucím vytvářet pracovní prostředí, které předchází vyhoření a snižuje fluktuaci tým, že zaměstnanci cítí smysl práce a ocenění.	Povinné vzdělávání pokrývá motivaci pouze okrajově v kontextu obecných zásad vedení lidí. Vedoucí získají základní povědomí, že motivace zaměstnanců je důležitá, ale detailní výklad motivačních teorií či konkrétní nástroje motivace ve veřejné správě nejsou předmětem samostatného modulu. Účastníci si tedy z obecné části odnesou spíše obecná doporučení motivovat podřízené, nikoli tolik praktických tipů jako v kurzu MPSV.
Delegování a zmocnění (empowerment)	Závěr programu se věnuje delegování pravomocí a tzv. empowermentu zaměstnanců. Vedoucí se učí správně delegovat úkoly – vybrat vhodné činnosti k delegování, nastavit jasná očekávání, předat potřebné kompetence a poskytnout podporu i kontrolu. Probírají se přínosy delegování (rychlejší rozhodování, rozvoj samostatnosti podřízených) i bariéry na straně vedoucích (nedůvěra, mikromanagement) a jak je překonat. V modelových situacích si účastníci zkouší reagovat, když pracovníci odmítají převzít úkol nebo se obávají odpovědnosti. Vedoucí odcházejí s pochopením, že efektivní delegování posiluje schopnosti týmu a uvolňuje jim ruce pro koncepční činnosti.	Obecné manažerské vzdělávání se delegování věnuje jen implicitně v rámci tématu řízení lidí. Vedoucí jsou nabádáni, aby uměli úkoly rozdělovat, nicméně koncept empowermentu (zmocňování podřízených) nebývá výslovně zmiňován. Výcvik zaměřený na překonávání bariér delegování a vědomé posilování autonomie zaměstnanců v takové hloubce standardní kurz neobsahuje.
Protikorupční opatření a právní kontext	Program MPSV tyto oblasti samostatně neprobírá – předpokládá se, že vedoucí OSPOD znají legislativní rámec své agendy z praxe či jiných školení. Rozvojový kurz se soustředí na „měkké“ manažerské dovednosti, nikoli na právní předpisy či etické směrnice; téma korupce ani prezentace úřadu zde není zahrnuto.	Součástí povinného vzdělávání jsou i témata zaměřená na právní a etický rámec výkonu funkce. Kurz pokrývá korupci a protikorupční opatření (vedoucí se seznamují s nástroji prevence korupce ve veřejné správě), dále kommunikaci s veřejností a prezentaci úřadu a také základy pracovněprávních vztahů (např. zákoník práce ve vztahu k vedení zaměstnanců). Tyto znalosti mají zajistit, že vedoucí úředník jedná



		v souladu se zákony a etickými normami veřejné správy.
Metody výuky a přístup	Zážitkový a interaktivní přístup: výuka probíhá formou diskusí, skupinových aktivit, sebezkušenostních cvičení a modelových situací z prostředí OSPOD. Program vychází z konkrétních potřeb účastníků – reflektuje výsledky dotazníků a fokusních skupin cílové skupiny a identifikované problémy praxe OSPOD vyžadující podporu MPSV. Malá skupina účastníků si intenzivně vyměňuje zkušenosti a „dobré praxe“, čímž dochází k vzájemnému učení a sjednocení přístupů napříč regiony. Lektor přizpůsobuje obsah aktuálním situacím účastníků a dává prostor pro individuální zpětnou vazbu i koučování.	Standardní forma výuky: kombinace přednášek, řízené diskuse a cvičení dle jednotného kurikula v rámci větší skupiny. Výklad je univerzální pro všechny vedoucí úředníky bez ohledu na odbor, takže méně zohledňuje specifické kontexty (např. sociální práci). Interaktivita je přítomna (skupinové úkoly, případové studie), ale v omezenějším rozsahu a bez takového přizpůsobení individuálním profilům. Širší záběr témat a větší počet účastníků snižují možnost detailně řešit konkrétní problémy jednotlivých vedoucích.

Jaké specifické kompetence a přístupy tedy Rozvojový program pro vedoucí pracovníky nabízí?

- **Hloubka v oblastech leadershipu a práce s lidmi:** detailně rozvíjí dovednosti jako poskytování zpětné vazby, vedení hodnotících rozhovorů, motivování zaměstnanců, efektivní delegování či práce s týmovými rolemi. Tyto kompetence jsou **šité na míru prostředí sociální práce**, kde vedení lidí vyžaduje citlivost a důraz na rozvoj jednotlivců. Například se probírá využití **kompetenčního modelu** při hodnocení pracovníků a rozvoji týmu, nebo se nacvičuje poskytování zpětné vazby formou konkrétních postupů a modelových situací – to vše jsou praktické nástroje, které povinné kurzy běžně nerozvíjejí do takové hloubky.
- **Specifický kontext OSPOD:** zasazení manažerských dovedností do kontextu sociálně-právní ochrany dětí. **Propojuje odbornou stránku OSPOD s leadershipem** – např. zdůrazňuje význam podpory týmu v náročné práci s ohroženými dětmi. Vedoucí v kurzu reflektují, jak **psychická náročnost agendy** ovlivňuje jejich tým a co jako manažeři mohou udělat pro prevenci vyhoření a udržení kvality služby. Téma sdílených hodnot (např. respekt ke klientům, etické zásady) v týmu OSPOD je rovněž akcentováno, což posiluje **psychodynamiku týmového vedení** specifickou pro sociální práci. Tyto aspekty standardní manažerské vzdělávání obecně nerozlišuje, protože cílí na všechny agendy veřejné správy najednou.
- **Zážitková a sebezkušenostní metodika:** velký důraz na interaktivitu, zážitek a **sebereflexi**. Účastníci procházejí cvičeními jako je **Belbinův týmový dotazník** (uvědomění vlastních týmových rolí) či technikou **Johari okna** (zpětná vazba na sebe sama a poznání vlastních slepých úhlů). Během nácviků v modelových situacích dostávají okamžité reakce od lektora i kolegů, což jim umožňuje



uvědomit si své rezervy a ihned zkoušet nové přístupy v bezpečném prostředí. Tento **intenzivní koučovací prvek** v průběhu výuky pomáhá vedoucím zvýšit sebeuvědomění a ochotu na sobě dál pracovat. Naproti tomu povinné kurzy bývají více škálovatelné – méně individuálního prostoru, více frontálního vzdělávání.

- **Sdílení zkušeností a unifikace dobré praxe:** setkávání vedoucích OSPOD z různých regionů, což vytváří příležitost ke **sdílení specifických zkušeností** z praxe. Je tak možné využít prostor pro vzájemné učení – účastníci diskutují obtížné situace, které zažili, a předávají si osvědčené postupy. Tato **networkingová** složka zároveň napomáhá **sjednocení přístupů** napříč kraji (např. v metodách hodnocení zaměstnanců či motivace týmu). Běžné zákonné školení sice také sdružuje vedoucí z různých úřadů, ale pro široký záběr témat a kratší diskusní bloky neklade takový důraz na vzájemnou výměnu know-how mezi účastníky.
- **Adaptabilita a cílenost:** díky tomu, že MPSV program vznikl v rámci pilotního projektu a byl **navržen na základě zjištěných potřeb** vedoucích OSPOD (dotazníky, fokusní skupiny), zaměřuje se na oblasti, kde cílová skupina pociťovala největší nedostatky. Lektor může obsah částečně přizpůsobit konkrétní skupině – např. akcentovat téma, se kterým účastníci nejvíce bojují, či řešit aktuální problémy, které vzejdou ze skupinové diskuse. **Flexibilita obsahu** a orientace na praktické řešení problémů v dané agendě je přidanou hodnotou, kterou centralizované institucionální kurzy (řízené zákonným standardem) nemají v takové míře.

Artikulované důvody, proč vedoucí OSPOD dosud podobné vzdělávání neabsolvovali

Přestože zákon č. 312/2002 Sb. ukládá každému vedoucímu úředníkovi povinnost absolvovat do dvou let od nástupu funkce vzdělávání vedoucích úředníků (manažerský kurz obecné části a příslušné zvláštní části), **většina účastníků** pilotního rozvojového programu MPSV z řad vedoucích OSPOD uvedla, že dosud žádné obdobné školení v oblasti leadershipu neabsolvovala. Na základě zpětných vazeb z *Rozvojového programu pro vedoucí OSPOD* jsme zjistili, že se k níže uvedeným příčinám přidávají i další faktory. Tento zdánlivý rozpor může mít několik příčin:

- **Formálnost vs. praktická využitelnost:** Mnozí vedoucí vnímají povinné vstupní vzdělávání spíše jako **formální nutnost** než jako skutečný rozvojový trénink v leadershipu. Obecná část kurzu dle zákona zahrnuje základní manažerské minimum (organizace práce, komunikace, zákonné povinnosti) a možná i krátká cvičení, avšak nejde do hloubky v *měkkých dovednostech*. Po jeho absolvování (často na počátku funkce) tak vedoucí úředník sice získá certifikát, ale nemusí nabýt pocitu, že prošel uceleným „vedení (leadership)“ tréninkem zaměřeným na rozvoj jeho osobních manažerských schopností. Po letech praxe pak tito lidé říkají, že **žádné obdobné školení**



leadershipu neměli, protože to povinné považují za příliš obecné a teoretické. Rozvojový kurz MPSV byl pro mnohé první příležitostí zaměřit se cíleně na své vůdcovské dovednosti v praxi.

- **Organizační a finanční limity:** V praxi se opakovaně stává, že tajemník obecního úřadu s rozšířenou působností neodsouhlasí účast vedoucího OSPOD na kurzu, který je sice obsahově přínosný, ale primárně určen pro pracovníky sociálních služeb, a nikoli explicitně pro OSPOD. Důvodem bývá jednak formální výklad „vhodnosti“ kurzu, jednak omezený rozpočet na vzdělávání; pokud jsou prostředky vyčerpány nebo se kurz jeví jako příliš finančně nákladný, účast je zamítnuta.
- **Profesní distinkce OSPOD vs. sociální práce obecně:** Vedoucí a pracovníci OSPOD se často verbálně vymezují vůči „sociální práci“ vykonávané v sociálních službách a považují svou agendu za specifickou (např. z důvodu účasti v soudních řízeních, důrazu na právní rámec SPOD či kvůli specifikům práce s nedobrovolnými klienty). V oblasti řízení a leadershipu však mohou být některé kurzy vhodné, i když nejsou pro OSPOD explicitně určeny; profesní distinkce však někdy zbytečně vede k jejich odmítnutí.
- **Nedostatečné pokrytí soft skills v minulém systému vzdělávání:** Systém vzdělávání úředníků se v průběhu let vyvíjel a dřívější osnovy kladly důraz hlavně na právní předpisy a administrativní postupy (zvláštní odbornou způsobilost), méně na *vedení (leadership)*. I když zákonná obecná část byla koncipována jako manažerská, její provedení se mohlo lišit – někde mohla být pojata více přednáškově a zaměřena na **teoretické znalosti** místo tréninku dovedností. Pokud vedoucí OSPOD absolvovali povinné školení formálně, ale neodnesli si z něj praktické nástroje (např. je nikdo nenaučil, jak vést hodnotící pohovor nebo motivovat tým v praxi), pak **mezeru ve svých kompetencích** pocítili až s odstupem. Rozvojový program MPSV tuto mezeru zaciluje svým obsahem.
- **Absence následného vzdělávání v leadershipu:** Po splnění zákonné povinnosti už další *průběžné* manažerské kurzy nejsou explicitně vyžadovány (průběžné vzdělávání úředníků se často zaměřuje spíše na změny legislativy či specializované semináře). Vedoucí OSPOD tak mohli dlouhé roky vykonávat funkci bez toho, aniž by se systematicky školili v nových trendech vedení lidí. Navíc nabídka specializovaných **vedení (leadership) kurzů pro sociální oblast** byla omezená – manažerské kurzy se většinou dělaly obecně pro všechny obory. MPSV program představuje první větší iniciativu zaměřenou přímo na vedoucí pracovníky OSPOD, takže není překvapivé, že pro většinu z nich šlo o **první zkušenost s intenzivním vedení (leadership) tréninkem**.
- **Prioritizace jiných témat a podcenění leadershipu v sociální práci:** V sociálně-právní ochraně dětí bývá historicky kladen důraz na odborné znalosti (zákony, metodiky práce s klienty) a přímou práci s ohroženými rodinami. Manažerské dovednosti vedoucích se mohly dostat na vedlejší kolej – vedoucí sami často vyšli z terénní praxe, a tak upřednostňovali odborné semináře k agenda OSPOD (např. změny v legislativě, metodice případové práce) před „měkkým“ manažerským vzděláváním.



Dle zpětných vazeb od vedoucích pracovníků víme, že MPSV realizované programy napomohly uvědomit si hodnotu dovedností v oblasti vedení (leadershipu).

Za zmínku stojí, že samotný institut zajišťující povinné vzdělávání také postupně inovuje – např. podle ohlasů účastníků **oceňují praktický nácvik zátěžových situací** v kurzech pro vedoucí úředníky. Nicméně přesto se jedná o jednotný kurz pro široké spektrum agend, takže prostor pro specializaci a hlubší sebezkušenost je omezený.

Shrnutí důvodů pro existenci specifického programu pro vedoucí pracovníky OSPOD

Testování *Rozvojového programu MPSV pro vedoucí OSPOD* ukázalo řadu kladně hodnocených parametrů, kterými se lze inspirovat a které lze akcentovat směrem ke zřizovatelům (krajům, obcím) či vedoucím úřadů, kteří rozhodují o účasti svých zaměstnanců:

- **Zvýšení kvality služeb a efektivity týmu:** Lepší vedení týmů OSPOD se přímo promítá do kvalitnější péče o ohrožené děti a rodiny. Vedoucí po absolvování kurzu umějí efektivněji motivovat své pracovníky, předcházet jejich vyhoření a udržet stabilní a kompetentní tým. To znamená menší fluktuaci a zkušenější kolektiv – tedy rychlejší a konzistentnější pomoc dětem v krizích. **Investice do rozvoje vedoucích** je tak investicí do výsledků celého úřadu: spokojenější zaměstnanci podávají lepší výkon a klienti (děti, rodiny) dostávají kvalitnější službu.
- **Reakce na konkrétní potřeby praxe:** Program byl vytvořen **na míru praxe OSPOD**, které byly zmapovány výzkumem MPSV. Nejde o obecné školení “pro všechny”, ale o cílenou podporu tam, kde se vyskytovaly slabiny – ať už šlo o nedostatečné hodnocení podřízených, potíže s motivací pracovníků, či nejednotné postupy v různých regionech. Tuto cílenost lze prezentovat jako **výhodu pro zřizovatele**, neboť kurz řeší reálné problémy, na které by jinak naráželi (např. kolísající kvalita práce OSPOD na různých obcích, stížnosti na přístup úředníků apod.). Program nabízí konkrétní doporučení a nástroje, jak tyto problémy řešit, čímž podporuje standardizaci a profesionalizaci OSPOD napříč ČR.
- **Moderní metodologie a trendy ve vedení lidí:** Účastí na programu získají vedoucí nejnovější poznatky a *dobrou praxi* v oblasti leadershipu – od aktuálních motivačních přístupů po moderní techniky komunikace a týmové práce. Veřejná správa někdy zaostává za soukromým sektorem v implementaci nových manažerských trendů; tento kurz přináší **svěží pohled** a inovativní metody (např. práce s empowermentem, koučovací styl vedení) do prostředí OSPOD. Vedoucí úřadů mohou být argumentačně upozorněni, že díky tomu budou jejich týmy **lépe připraveny na současné výzvy**, jako je nutnost adaptace na změny, mezioborová spolupráce či práce pod tlakem.



- **Motivační efekt pro samotné vedoucí:** Tím, že zaměstnavatel (obec/kraj) umožní vedoucímu OSPOD účast na tak prestižním a intenzivním programu, vysílá signál uznání a podpory jeho profesního růstu. Vedoucí pracovník si pak nejen rozšíří dovednosti, ale také získá novou energii a nadhled do další práce. Tento argument může přesvědčit i váhající vedoucí úřadů, že uvolnit kapacitu vedoucího OSPOD na dvoudenní kurz se vyplatí – vrátí se jim motivovaný manažer s novými nápady, který může pozitivně ovlivnit celý odbor.
- **Podpora shora a celoresortní iniciativa:** Program je zaštitěn MPSV a financován z prostředků EU (OP Zaměstnanost Plus). Není to nahodilá akce, ale součást širší snahy o **sjednocení přístupu k ohroženým dětem** v rámci republiky. Lze poukázat na to, že ministerstvo tímto reaguje na potřebu posílit kompetence vedoucích (jak je ostatně stanoveno i v koncepčních dokumentech či standardech kvality). Pokud kraj či obec své vedoucí vyšlou, fakticky se **zapojí do této celostátní modernizační aktivity**, což může být prezentováno i navenek jako krok ke zvyšování kvality veřejné správy. Navíc díky dotační podpoře je pro úřady finančně dostupný (či zdarma), takže poměr přínosů a nákladů je velmi příznivý.

Z výše popsaného lze uzavřít, že *Rozvojový program pro vedoucí OSPOD* **doplňuje a rozvíjí** to, co povinné manažerské kurzy **pouze nastínily**. Přináší vedoucím pracovníkům v sociálně-právní ochraně dětí praktický vedení (leadership) trénink, zaměřený na jejich specifické potřeby a podmínky. Proto mnozí z nich až nyní získali dovednosti, které jim dlouho chyběly, a program je pro ně jedinečnou zkušeností.



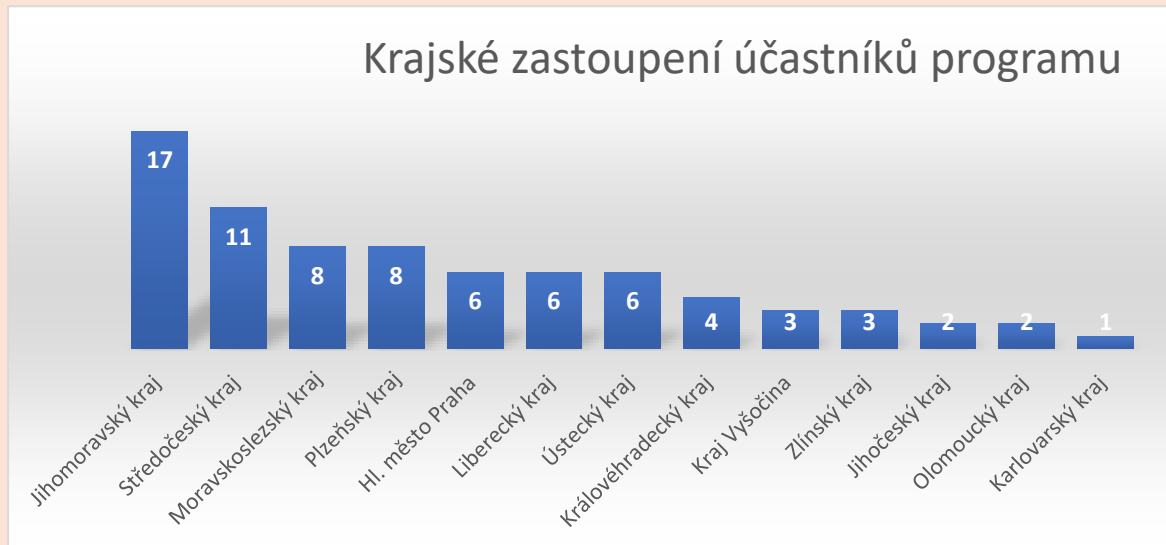
Pilotáž Rozvojového programu pro vedoucí v číslech a hodnoceních

Období konání: 8. 2. 2024 - 30. 10. 2025

Místa konání: 5x Praha, 3x Brno, 1x Ostrava

Počet účastníků: - celkem 99 účastníků, - průměrně 10 let praxe, průměrně 15 lidí v přímé podřízenosti

Regionální zastoupení účastníků⁸: 83 obcí ze 13 krajů ČR



Zpětné vazby po programu (nejlepší hodnocení 1–5 nejhorší hodnocení):

- Organizační zajištění – 1,3
- Členění programu – 1,1
- Dostatečná podrobnost přednášených témat -1,2
- Přínos získaných poznatků pro mou práci – 1,1
- Srozumitelnost výkladu – 1
- Poskytování zpětné vazby účastníkům – 1

Evaluace externím dodavatelem:

a) Hodnocení přínosnosti programu⁹:

⁸ Při organizaci programu měli účastníci možnost doporučit místo konání dle jejich preference (dojezdové vzdálenosti apod.). Zastoupení účastníků na samotném programu dle lokalit tak nemusí odpovídat reálnému zájmu vedoucích pracovníků OSPOD, tj. některým zájemcům nevyhovovala ostatními kolegy zvolená lokalita a nezúčastnili se. Jednalo se celkem o 13 kolegů a kolegyň.

⁹ GOVLAB. Průběžná evaluační zpráva: Evaluace projektu „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“. Červenec 2025. Nepublikovaná zpráva



Respondentky hodnotily program jednoznačně pozitivně, především z hlediska osobního rozvoje a rozvoje manažerských dovedností:

- „Vůbec poprvé získaly ucelenější manažerské know-how a zpětnou vazbu na svůj styl vedení týmu.“
- „Neměla vůbec žádný systém vedení týmu – o to více ,strašně moc uvítala toto školení, které bylo první svého druhu.“ (str. 7)

Přínosné byly zejména oblasti jako motivace, hodnocení zaměstnanců, delegování úkolů, komunikace a psychohygiena:

- „Opravdu jsem uvítala praktické příklady a konkrétní návody, žádnou suchou teorii.“ (str. 8)

Respondentky oceňovaly možnost sdílení zkušeností s dalšími vedoucími a vytvoření bezpečného prostoru pro otevřený dialog:

- „Těšila jsem se na lektora, ale i na kolegyně a kolegy ve skupině, se kterými jsme mohli sdílet a povídat si.“ (str. 14)

Přesto však některé nástroje hodnotily jako odtržené od reality (např. kompetenční model nebo IVP):

- „Kompetenční model spíš papír pro nás... a IVP, jako jo, ale kdo to má vyhodnocovat, kdy na to najít čas.“ (str. 8)

Další dobrá praxe: Projekt „Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji“ (2020–2023)¹⁰

V České republice se v posledních letech objevují iniciativy, které usilují o praktické zavádění kompetenčních modelů do sociální práce. Příkladem může být úspěšný¹¹ projekt v Pardubickém kraji, který na vybraných OSPOD zdárně testoval přístup, zaměřený na řešení a na principech *učící se organizace* podle metody Vanguard, založené na posílení týmové i multidisciplinární spolupráce.

Hlavní přínosy pilotáže:

¹⁰ PARDUBICKÝ KRAJ. *Závěrečná evaluační zpráva: Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta filozofická, 2023, dostupné:

<https://www.pardubickykraj.cz/viewDocument.aspx?document=76557>

¹¹ NOVÁKOVÁ, Zuzana. Mezi úřednickými činy roku je i zlepšení služeb pro ohrožené děti v Pardubickém kraji. *Pardubice ŽIVĚ* [online]. 7. 5. 2024 [cit. 2025-07-15]. Dostupné z: <https://www.pardubicezive.eu/mezi-urednickymi-ciny-roku-je-i-zlepseni-sluzeb-pro-ohrozene-deti-v-pardubickem-kraji/>



- **Kompetence:** nové metody a nástroje (časové osy, karty rodičovských dovedností, nový IPOD), 62 % pracovníků cítí větší odbornost a sebevědomí,
- **Procesy:** více přímé práce s klientem (+7 hodin týdně), více terénní práce (+11 %), větší zapojení dítěte (+22 %),
- **Spolupráce:** pravidelné porady, intervize, nárůst případových konferencí, zapojení specialistů, dvojnásobná interakce s institucemi,
- **Vedení:** nové metodické portfolio kraje, lepší komunikace a rychlejší podpora OSPOD.¹²

Ad 3. Dlouhodobě dostupné, prakticky zaměřené a kvalitní vzdělávání

Proč je to prioritou:

- Vzdělávání je často formální, zaměřené na legislativu, ne na každodenní realitu
- Chybí cílené moduly, praktické nástroje, tematická rozmanitost a evaluace dopadu
- Zaměření na využitelnost a kvalitu vzdělávání by zvýšilo motivaci, efektivitu i důvěru v systém
- Evaluace dopadu pomůže získat oporu pro další financování a rozvoj

Výše uvedený *Rozvojový program pro vedoucí pracovníky OSPOD* byl určen vedoucím pracovníkům OSPOD a cílil na specifické kompetence spjaté s danými činnostmi na tomto úseku. Nyní se zaměříme na kompetence řadových pracovníků OSPOD, pracujících zejména v přímé práci s dětmi a rodinami, kteří řeší – spolu s vedoucími pracovníky – obdobné limity současného systému.

Přehled nyní dostupných a prakticky zaměřených vzdělávacích programů/kurzů

V současné době lze v nabídce akreditovaných či evidence based orientovaných programů nalézt řadu zajímavých a užitečných nabídek, které jsou dostupné pro pracovníky OSPOD a které jsou zaměřené na posuzování a rozvoj rodičovských kompetencí:

Tabulka č. 3 – Přehled dostupných vzdělávacích programů zaměřených na rodičovské kompetence

Téma	Forma kurzu (délka + typ + mód) a příklad
------	---

¹² **NOVÁKOVÁ, Zuzana.** Mezi úřednickými činy roku je i zlepšení služeb pro ohrožené děti v Pardubickém kraji. *Pardubice ŽIVĚ* [online]. 7. 5. 2024 [cit. 2025-07-15]. Dostupné z: <https://www.pardubicezive.eu/mezi-urednickymi-ciny-roku-je-i-zlepseni-sluzeb-pro-ohrozene-deti-v-pardubickem-kraji/>



Diagnostika a posuzování rodičovských kompetencí (<i>např. „Posuzování rodičovských kompetencí v kontextu opatrovnických sporů“</i>)	1 den / 6 h, frontální seminář s kazuistikami, prezenčně (vzdelavacentrumostrava.com , vzdelavacentrumostrava.com)
Sanace & posilování rodičovských kompetencí (<i>„Práce s rodinou v adlerovském duchu“, model Střep atd.</i>)	rozsah uváděn jako vícedenní modulový kurz; prezenční individuální a skupinová práce (strep.cz , strep.cz) (mansio.cz)
Facilitované rodičovské skupiny a dlouhodobé intervence (<i>„Dobrý začátek pro rodiče“, „Program Triple P“, „Efektivní rodičovství®“ atd.</i>)	Dlouhodobý prezenční výcvik v práci s rodičovskými kompetencemi často evidence based (scholaempirica.org , triplep.cz , VCV Scr)
Rodinné konference jako participativní metoda práce s rodinou (<i>akreditovaný kurz „Rodinné konference – úvod do problematiky“</i>)	1 den / 8 h, zážitkový seminář + modelové situace, prezenčně (rk-centrum.cz)
Další krátké semináře (např. „Podpora efektivního rodičovství“, „Rodič ve sporu“ ap.)	Jednodenní frontální kurzy 6-8 h; většinou prezenčně, u vybraných poskytovatelů i on-line (VCV Scr , Brno FAMILY POINT)
Tematické webináře / e-learning k rodičovským kompetencím (nabídka STŘEP, CRSP aj.)	Samostudium on-line; jednotlivé moduly 60-90 min (v souhrnu 6-8 h); fórum pro sdílení příkladů dobré praxe (pravonadetstvi.cz , scholaempirica.org)

Abychom do systému profesní podpory zařadili prvek, který by saturoval zjištěné potřeby kvalitního a dostupného vzdělávání, byl v rámci projektu „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“ vytvořen a pilotně zkoušen tzv. **Výcvikový program k tématu rodičovských kompetencí** (viz příloha č. 2). Z obdobných důvodů jsme se dále zaměřili na další důležitý, již etablovaný, prvek systému profesní podpory, tj. **supervize** (viz dále).

Výcvikový program zaměřený na rodičovské kompetence přináší jedinečný a hluboce propracovaný přístup k tématu rodičovských kompetencí, který výrazně přesahuje rámec běžně nabízených vzdělávacích aktivit pro pracovníky OSPOD. Na rozdíl od většiny dostupných kurzů uvedených výše – často krátkodobých, úzce zaměřených nebo orientovaných spíše na rodiče než na odborníky – je tento výcvik koncipován jako **intenzivní, modulově strukturované vzdělávání**. Nesoustředí se pouze na dílčí témata, jako je např. diagnostika nebo facilitace skupin, ale propojuje celé spektrum klíčových oblastí pro výkon SPOD: od vyhodnocování rodičovských kompetencí, přes práci s traumatem a potřebami dětí, až po participaci, rozhodování v podmínkách nejistoty a systémovou spolupráci. Oproti formátu školení nabízí výcvik **prostor pro sebereflexi, nácvik praktických dovedností a rozvoj profesní identity**. Cílí na skutečnou změnu praxe – nikoli pouze na přenos informací. I proto výcvik vychází z šetření mezi pracovníky OSPOD, konzultací s odborníky (zejména psychology) a reaguje na systémové nedostatky a potřeby terén (zejména skrze zpětnovazební formuláře).



A) Pilotovaný koncept výcviku a jeho hlavní přednosti pro profesní rozvoj

Cílem *Výcvikového programu k tématu rodičovských kompetencí* bylo posílit klíčové kompetence pracovníků OSPOD v přímé práci s dětmi a rodinami. Výcvik byl navržen tak, aby kombinoval:

- **teoretické ukotvení** (výchovné styly, trauma, attachment),
- **praktická cvičení a interaktivní metody** (práce s kazuistikami, videi, sebereflexí),
- **nácvik klíčových dovedností** (vyhodnocování, práce s riziky, participace dítěte).

Struktura výcviku zahrnuje témata jako:

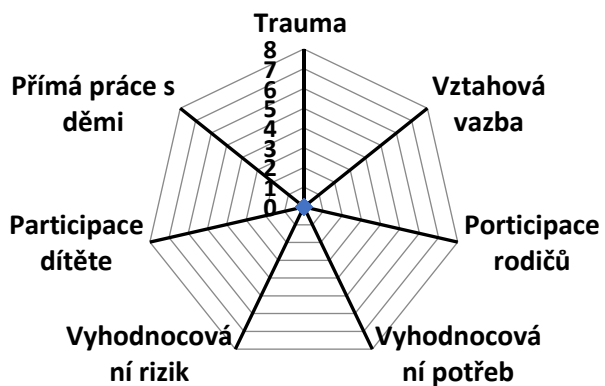
- **Rodičovské a výchovné styly a sebereflexe**
(rozpoznání přístupu k výchově, vliv vlastní zkušenosti, demokratické principy)
- **Potřeby dítěte** podle věku, prostředí, rodinné situace
(včetně naplňování v ústavní péči)
- **Attachment a vztahová vazba**
(vysvětlení, diskuse nad videi, reflexe interakce)
- **Trauma a ztráta**
(pochopení dopadů, rozdíl mezi ztrátou a traumatem, prožitkové aktivity)
- **Vyhodnocování potřeb a rizik**
(rodičovské kompetence, formy vyhodnocování, práce se subjektivitou)
- **Participace dítěte a přímá práce**
(jak zapojovat děti různého věku, komunikační nástroje)
- **Spolupráce a case management**
(práce v týmu, IPK, formulace zakázky, spolupráce s institucemi)
- **Práce se změnou**
(teorie změny, fáze změny, individuální odpor a motivace)

Benefity výcvikového modelu vzdělávání

1. **Zacílení na reálné potřeby pracovníků** – výcvik reaguje na konkrétní kompetenční mezery,
2. **Reflexivní učení** – pracovníci si během výcviku osvojují nejen dovednosti, ale i schopnost reflektovat vlastní přístup,
3. **Zvýšená motivace účastníků** – praktické a prožitkové metody zvyšují zapojení a ochotu přenášet poznatky do praxe,
4. **Podpora dlouhodobé změny praxe** – díky zařazení nácviku změnových technik a sebereflexe,



5. **Vyhodnocení tzv. self-assessment metodou** – před a po skočení výcviku si účastníci na tzv. paprskovém grafu kompetencí zhodnotí účinky či ne účinky výcviku u konkrétní kompetence.



Touto metodou dochází k podpoře sebereflexe, motivaci k vlastnímu růstu a nepřímo dochází ke zpětné vazbě na lektorský tým či osobu.

ukázka nevyplněného paprskového grafu kompetencí



Pilotáž Výcviku k tématu rodičovské kompetenci v číslech a hodnoceních

Období konání:

Workshopy na vydefinování témat a priorit výcviku: 25. 1. – 13. 2. 2024, celkem 5 workshopů v Olomouci, Brně, Praze, Karlových Varech a Liberci, **101 pracovník a pracovníků OSPOD** z celkem 53 obcí ČR.

Pilotáže Výcviků k tématu rodičovských kompetencí: čtyři cykly – Praha: 11. 4. - 21. 6. 2024, Brno: 31. 10. – 31. 1. 2024, Praha: 24. 4. - 20. 6. 2025, Praha: 11. 9. – 28. 11. 2025, celkem 82 pracovníků a pracovník OSPOD ze 45 obcí ČR a 13 krajů.

Regionální zastoupení účastníků¹³:



Zpětné vazby a doporučení z výcviku

I. Vzdělávací přínos výcviku

Témata s největším posunem ve vnímané dovednosti/znalosti

1. Trauma

→ Největší subjektivní posun v kompetencích.

2.–3. (shodně) Vztahová vazba, Práce se specifickými cílovými skupinami

→ Významné zvýšení sebedůvěry a porozumění tématu.

¹³ Při organizaci programu měli účastníci možnost vybrat si ze dvou míst konání – Praha a Brno. V případě jednoho výcviku v Brně byla nabídka rozeslána pouze obcím v Jihomoravském kraji. Zastoupení účastníků na samotném výcviku dále odráží reálné možnosti zájemců dopravit se a nocovat v místě konání. Dopravu a pobyt bylo možné hradit z tzv. transferu na výkon SPOD.



4.–5. Práce se změnou, Vyhodnocování potřeb

→ *Viditelný nárůst kompetencí.*

6.–10. (v pořadí) Participace dítěte, rodičů, rodinný systém, vyhodnocování rizik, síť aktérů/služeb

→ *Střední posun.*

11.–13. Vývojová psychologie, sebereflexe – předsudky, etické jednání

→ *Nejmenší zaznamenaný posun, možná kvůli vyšší výchozí úrovni.*

II. Organizační stránka výcviku

Časová dotace (66 hodin):

- „Akorát“ – nejčastější odpověď

Komentáře:

- Častý požadavek na **další navazující kurzy**.

Hodnocení zázemí (škála 1–5, kde 1 = vynikající):

- **Lektorky:** 1,0 (*excelentní*)
- **Občerstvení:** 1,3
- **Prostory:** 1,4

III. Obsahová stránka výcviku

U všech témat se jako **nejčastější potřeba** ke zvýšení kompetence na úroveň 8 objevovalo:

- **Sdílení zkušeností** (*dominantní u všech oblastí*)
- **Více diskuse** (*často požadované*)
- **Více cvičení a hraní rolí** (*méně časté, ale opakované*)
- **Více teorie** (*výjimečně*)

→ **Závěr:** Výrazně se osvědčily interaktivní metody, účastníci volají po více zapojení, méně frontální výuky.

IV. Shrnutí hlavních přínosů (výběr sestupně podle četnosti):

- **Téma traumatu** – nejčastěji označeno jako hlavní přínos
- **Možnost diskuse a sdílení zkušeností**
- **Teorie attachmentu jako nový poznatek**
- **Zkušenosti lektorek, praktické příklady, videa** – opakovaně oceňovány
- **Informace o terapeutickém rodičovství, IPOD, IPK**
- **Bezpečné prostředí a atmosféra pro sdílení**
- **Zkušenost být v roli klienta** – změna perspektivy

V. Co bylo méně přínosné / k úpravě:

- „Vše bylo přínosné“ – nejčastější odpověď



- **Náročnost hraní rolí** – některými zmiňováno jako stresující
- **Nevhodné prostory u posledního termínu**
- **Zájem o hlubší porozumění traumatu i nad rámec výcviku**

VI. Závěrečné komentáře a doporučení budoucím účastníkům:

- **Lektorky často chváleny** za kombinaci teorie a praxe, sebranost (8x)
- **Výcvik označován za klíčový** pro pracovníky OSPOD – měl by být povinný
- **Výrazné osobní posuny**, nové pohledy a inspirace
- **Výzva k navazujícím kurzům a dalšímu prohlubování znalostí**
- **Budoucím účastníkům:** „Nebojte se“, „jděte do toho“, „užijte si to“ – pozitivní doporučení bez výhrad

VII. Doporučení pro další vývoj výcviku:

1. **Zachovat důraz na sdílení a diskusi**, rozšířit prostor pro případové studie (např. vlastní kazuistiky).
2. **Zvážit rozšíření výcviku** na více dnů či opakující se bloky v průběhu roku.
3. **Zajistit dostatečně komfortní prostory**, s ohledem na fyzické potřeby účastníků.
4. **Umožnit pokračování výcviku** formou tematických workshopů a diskusních fór.
5. **Systematicky zařadit výcvik jako standardní součást profesního rozvoje OSPOD pracovníků**

B) Supervize

Supervize je proces, který poskytuje odbornou podporu pracovníkům při jejich každodenní praxi. Cílem je nejen zajištění kvalitní práce, ale i **osobní a profesní růst** pracovníků, kteří se v rámci supervize učí reflektovat svou praxi a zlepšovat své dovednosti. Supervize je také klíčovým nástrojem nejen profesního, ale i osobního rozvoje sociálního pracovníka OSPOD. Osobnost pracovníka je zároveň i jeho nejcennějším pracovním nástrojem – a proto je kontinuální práce na jejím rozvoji nezbytná pro kvalitu i etiku jeho praxe. Pravidelná supervize posiluje **schopnost sebereflexe**, umožňuje včas odhalit a zpracovat přenosové jevy i nevědomé projekce, které by jinak mohly narušit vztah s klientem.

Díky supervizi se sociální pracovník učí uvědomovat si vlastní hranice, postoje a předsudky, a tím předchází nevědomému přenášení osobních zkušeností do práce s rodinami a dětmi. Bez otevřeného a bezpečného prostoru pro reflexi hrozí, že se osobní témata promítnou do rozhodování a komunikace pracovníka, což negativně ovlivňuje důvěru klienta i efektivitu intervence. Cílená podpora v rámci supervize proto nejen zvyšuje odborné kompetence, ale přispívá i k odolnosti pracovníka vůči stresu



a syndromu vyhoření. Supervize tak naplňuje svůj dvojitý účel – zlepšuje kvalitu poskytované služby a zároveň upevňuje vnitřní jistotu a profesní identitu sociálního pracovníka OSPOD.

Supervize na pracovištích OSPOD: Současný stav, výzvy a doporučení na základě šetření MPSV (2024)

V roce 2024 se v rámci projektu *Sjednocení přístupu k ohroženým dětem* rozsáhlé dotazníkové šetření, které se zaměřilo na využívání supervize na pracovištích orgánů sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD). Cílem bylo zmapovat aktuální stav, identifikovat přínosy i překážky supervizního procesu a poskytnout podklad pro další metodický rozvoj v této oblasti.¹⁴

Do šetření se zapojilo 168 z 219 oslovených pracovišť, což představuje 77 % návratnost a umožňuje považovat výsledky za relativně reprezentativní. Získaná data poskytují cenný náhled na reálnou praxi a potřeby pracovníků OSPOD napříč Českou republikou.

1. Jaká je vaše pozice v rámci systému SPOD?



Celková spokojenost a přínosy supervize

Výzkum ukazuje, že supervize je pracovníky OSPOD vnímána převážně pozitivně. Přesto se objevují konkrétní limity jejího praktického fungování – mezi nejčastější patří nedostatek kvalifikovaných supervizorů, nízká frekvence setkání, omezené finanční zdroje a vysoká pracovní vytíženost. Respondenti často poukazovali na význam supervize nejen jako nástroje profesního rozvoje, ale také jako důležitého prostředku psychohygieny a prevence vyhoření. Zaznívaly požadavky na větší důraz na individuální podporu, intervizi i možnosti psychoterapie.

¹⁴ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Zpráva o výsledcích šetření supervize na OSPOD: Analýza dotazníkového šetření 2024*. Leden 2025. Nepublikovaná zpráva. Zpracoval Odbor transformace služeb pro ohrožené děti a rodiny, KA2 projektu *Sjednocení přístupu k ohroženým dětem*



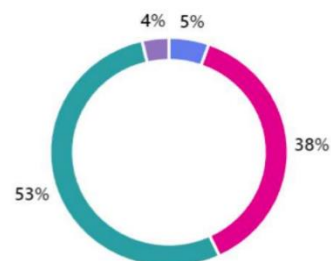
Vliv formy supervize na spokojenost pracovníků

Analýza ukázala, že různé formy supervize mají odlišný vliv na spokojenost pracovníků. Nejlépe hodnocena byla kombinovaná supervize (skupinová + individuální), která podle respondentů nejlépe vyvažuje potřebu sdílení i hlubší individuální reflexe. Individuální supervize dosáhla nejvyšší míry spokojenosti, ale zároveň se ukázala jako organizačně náročná a méně dostupná. Skupinová supervize byla také vnímána jako přínosná, avšak někteří pracovníci se v jejím rámci necítí dostatečně bezpečně pro otevřené sdílení, zejména v přítomnosti nadřízených.

Zásadní je zjištění, že absence supervize je pracovníky vnímána jako výrazný deficit systému – ti, kteří ji nemají k dispozici, jednoznačně hodnotí situaci jako nefunkční.

3. V jaké formě se supervize realizuje?

● Individuální supervize	9
● Skupinová supervize	62
● Kombinace individuální a skupinové formy	88
● Jiné	6



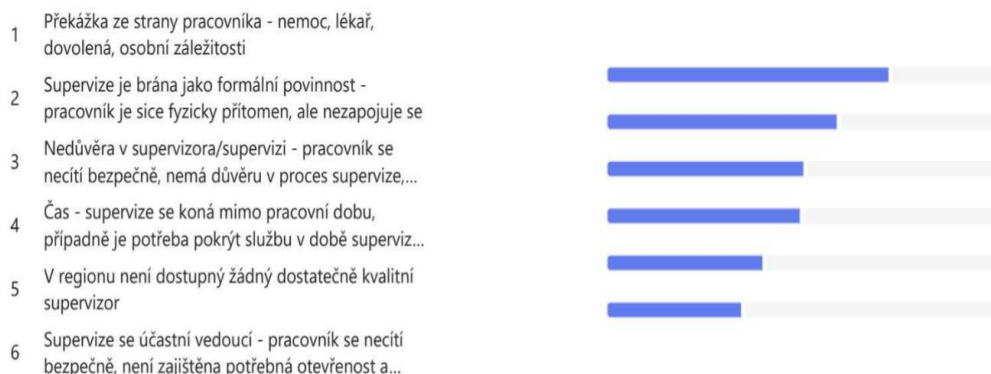
Překážky realizace supervize

Mezi hlavní překážky účasti na supervizi patří časová a organizační náročnost, pracovní vytížení, chybějící motivace některých pracovníků a nedůvěra vůči superviznímu procesu. Častým problémem je rovněž přítomnost vedoucích pracovníků při týmových supervizích, která může brzdit otevřenost sdílení.



Kromě strukturálních bariér (nedostatek supervizorů, financí či prostor) jsou důležité i psychologické faktory – nejistota ohledně důvěrnosti, vnímání supervize jako formální povinnosti či nedostatek informací o jejích přínosech.

20. Jaké jsou podle Vašich zkušeností nejčastější překážky účasti pracovníka na supervizi? *Seřadte překážky od nejčastějších po nejméně časté.*



Frekvence supervizí

Jedním z klíčových zjištění je, že většina pracovišť neplní doporučený standard frekvence supervizí. Nejčastěji se setkání konají jednou za dva až tři měsíce, přičemž pouze necelé 1 % pracovišť uvádí frekvenci jednou za šest týdnů – což je odborně doporučovaný interval. Tak nízká frekvence může vést ke ztrátě kontinuity a snižovat efektivitu supervizního procesu.



Využívání funkcí supervize

Supervize je aktuálně vnímána primárně jako nástroj podpory a psychohygieny. Naopak vzdělávací a kontrolní funkce zůstávají upozaděné. To znamená, že potenciál supervize jako nástroje profesního růstu, sebereflexe řízení či implementace nových metodických postupů není v praxi dostatečně



využíván. Korelace mezi využíváním podpůrné a rozvojové složky supervize byla sice pozitivní, ale spíše slabá. Ukazuje se tak prostor pro další posílení těchto složek supervize, zejména prostřednictvím tematických zaměření a školení vedoucích pracovníků.

Supervize vedoucích pracovníků

Zvláštní pozornost byla v analýze věnována vedoucím pracovníkům. Přibližně 40 % z nich se supervize vůbec neúčastní, a méně než polovina měla přístup k supervizi zaměřené na řízení a vedení (leadership). Tato oblast je přitom pro efektivní vedení týmů zásadní. Odpovědi ukazují, že supervize pro vedoucí by měla být poskytována odděleně od supervizí týmu, s důrazem na manažerské dovednosti, řešení konfliktů, strategické řízení a sebereflexi.

4. Jaká témata jsou na supervizích nejčastěji diskutována?

● Pokaždé ● Velmi často ● Občas ● Téměř nikdy ● Nikdy

Konkrétní případy z praxe

Postupy/metodiky obecně

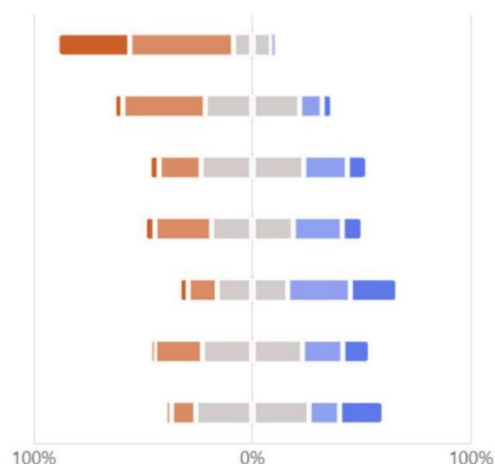
Vztahy mezi pracovníky v týmu

Rozvoj osobnosti pracovníka

Téma vedení pracovníků/ manažerské dovednosti

Zavádění změn (v týmu, nové postupy, metodiky atd.)

Další témata výše nezmíněná



Doporučení pro praxi a systémové změny

Na základě zjištěných dat doporučuje MPSV několik opatření k posílení supervize v systému OSPOD:

- **Zavedení metodické příručky** pro vedoucí OSPOD, která nabídne přehled forem supervize, doporučení pro jejich využití a příklady dobré praxe.
- **Podpora individuální supervize vedoucích pracovníků**, včetně zaměření na vedení (leadership), týmové řízení a práci s konflikty.
- **Zvýšení dostupnosti kvalifikovaných supervizorů** prostřednictvím školení, regionálního sdílení kapacit a vytvoření sdíleného adresáře.
- **Zvýšení frekvence supervizí** v souladu s doporučenými intervaly.



- **Podpora důvěry v supervizi** formou systematické komunikace jejích přínosů a oddělením vedení supervize od výkonu hodnocení.

Z pohledu systému je důležité vytvořit udržitelný model supervizní podpory, který zohlední jak potřeby pracovníků v přímém kontaktu s klienty, tak vedoucích pracovníků. Supervize by se měla stát nedílnou součástí profesního života pracovníků OSPOD, nikoliv pouze formální povinností.

Ad 4. Rozvoj platform pro sdílení a metodická setkání

Proč je to priorit:

- Pracovníci i vedoucí jsou izolovaní, chybí strukturované příležitosti ke sdílení,
- Časová i regionální dostupnost prezenčního vzdělávání je omezená.

Metodická setkání

Krajské úřady – jako klíčový mezičlánek mezi MPSV a obcemi – mají mj. plnit metodickou, koordinační a do určité míry i dohledovou (gatekeepingovou) roli vůči pracovištím OSPOD. Proto navrhujeme zavést cílená krajská metodická setkání zaměřená na vzdělávání pracovníků (s pevně daným rozvrhem a obsahem):

- **Periodicita**

Setkání se konají **pravidelně**, lze zvážit různou formu, např. střídavě prezenčně a on-line, aby se snížily cestovní náklady a umožnila účast i menším úřadům.

- **Obsah a formáty**

- **Odborné semináře** zajišťované krajem nebo partnerskou VŠ (např. trauma-informed praxe, participace dítěte, legislativní novinky).
- **Kasuistické semináře / případová setkání** – detailní rozbor aktuálních kauz z regionu, s důrazem na sdílení dobré praxe i chyb, které je třeba neopakovat.
- **Metodická doporučení kraje** – krátké pracovní materiály k opakovaným otázkám (např. postup při zapojování dítěte do jednání, standardizované vyhodnocení rizik).
- **Panel s externími odborníky** – psycholog, soudce, zástupce pobytového zařízení či NRP, kteří komentují konkrétní témata a přinášejí mezioborový pohled.

- **Další role kraje související s rozvojem kompetencí OSPOD**

- **Koordinace a gatekeeping** – kraj průběžně sleduje kapacity pobytových zařízení a NRP, poskytuje obcím aktuální přehled volných míst a metodicky vede rozhodování o



umístěn V praxi to znamená dochází k revizím a konzultacím ohledně situace dítěte zamýšleného k umístění do pobytového zařízení.

- **Supervize a kontrola citlivých případů** – u případů, kde se zvažuje oddělení dítěte od rodiny, kraj nabízí rychlou konzultační linku a v potřebných situacích přizve mezioborový tým k revizi postupu.
- **Evidenční a evaluační funkce** – kraj shromažďuje anonymizovaná data z kasuistik, vyhodnocuje opakující se témata a navrhuje cílené vzdělávací moduly na další období.
- **Kontinuita a zpětná vazba**

Každé setkání končí dohodou a plnění se ověřuje na následující schůzce. Tím se vytváří plynulý cyklus učení a zajišťuje, že výstupy nepadají „do šuplíku“, ale skutečně se promítají do praxe.

Takto koncipovaná metodická setkání posilují **jednotný odborný standard** v celém kraji, podporují **sdílení know-how** mezi obcemi a zároveň naplňují zákonnou odpovědnost kraje za dohled nad ochranou dětí a kvalitou náhradních forem péče.

Ad 5 Stabilizace financování a institucionální ukotvení systému podpory

Proč je to priorit: Zajištění dlouhodobé stability a předvídatelnosti financování profesního rozvoje pracovníků OSPOD, odstranění nerovnoměrného plánování a čerpání prostředků, které vede k neefektivitě systému ochrany dětí.

Finanční rámec profesní podpory pracovníků OSPOD je dlouhodobě zajištěn prostřednictvím **finančního transferu na výkon SPOD**, jenž Ministerstvo práce a sociálních věcí poskytuje obcím s rozšířenou působností podle metodiky platné od roku 2022 („PM č. 5/2022“). Transfer lze využít na osobní, provozní i věcné výdaje, včetně nákladů na průběžné vzdělávání pracovníků (mpsv.cz, mpsv.cz).

Současně § 29 odst. 4 zákona č. 359/1999 Sb. ukládá každému pracovníkovi OSPOD povinnost absolvovat nejméně **24 hodin odborného vzdělávání ročně**. Systém je tedy formálně stabilní; klíčovou otázkou zůstává **dostatečnost alokace a institucionální ukotvení** mechanismů, které zaručí, že prostředky budou využívány efektivně a transparentně.

Legislativní a finanční rámec



Tabulka č. 4 – Přehled zdrojů financování vzdělávání pracovníků OSPOD

Nástroj	Právní/operační opora	Možnost úhrady vzdělávání
Finanční transfer na výkon SPOD	Metodika MPSV PM č. 5/2022 a její dodatek 1	Ano – osobní, provozní i věcné výdaje, včetně kurzovného, cestovních a ubytovacích nákladů (mpsv.cz)
Operační program Zaměstnanost plus (2021–2027)	Nařízení EU 1303/2013 & Programový dokument OPZ+	Projektové financování inovací a specifických vzdělávacích modulů (esfcr.cz). ¹⁵
Evropský sociální fond (do 2020)	Nařízení EU 1304/2013	Tematické projekty (např. Rozvojový program pro vedoucí pracovníky OSPOD)
Státní dotace MPSV – kap. 313	Zákon o státním rozpočtu	Doplňkové kurzy a supervize (rozhoduje MPSV v rámci dotací na podporu rodiny, kdy se pracovníci OSPOD mohou vzdělávat, či procházet supervizí společně s pracovníky partnerské sociální služby atd.)
Rozpočtové prostředky obcí	Zákon č. 250/2000 Sb.	Spoluúčast na nadstandardních výcvicích

Dostatečnost finančního krytí a nákladovost vzdělávacích aktivit

¹⁵ Pozn. z těchto prostředků byly placeny *Rozvojový program pro vedoucí pracovníky OSPOD* a *Výcvik k tématu rodičovských kompetencí pro pracovníky OSPOD*



Dosavadní praxe ukazuje, že **relevantní výcviky (např. ten, který byl v projektu pilotován) nepřekračují běžné cenové relace** srovnatelných kurzů v jiných oblastech veřejné správy. Podle nové legislativy lze až **dvouletý rozsah výcviku uznat do povinného vzdělávání**, čímž se náklady rovnoměrně rozloží a pohybují se pod průměrnými ročními limity ostatních profesních kurzů.

Za stávajících podmínek tedy **finanční nedostatek nevzniká kvůli samotné výši kurzovného**, ale spíše kvůli **nerovnoměrnému plánování a nedostatečnému využívání dostupných zdrojů** (např. kumulování čerpání na konci roku).

Mikrokredity¹⁶ jako flexibilní nástroj profesního rozvoje

Rada EU ve svém Doporučení 2022/C 243/02 vymezuje **mikrokredit (micro-credential)** jako uznatelný „doklad o dosaženém výsledku učení v rozsahu min. 5 ECTS“ a doporučuje jejich využívání pro průběžné vzdělávání dospělých (eur-lex.europa.eu). Systém mikrokreditů je v ČR podporován **Národním plánem obnovy**, který financuje tvorbu pilotních modulů na veřejných vysokých školách (cczv.cuni.cz).

Tabulka č. 5 - Kategorizace zdrojů mikrokreditů

Typ zdroje	Příklady a specifika
Evropské	Erasmus+, ESF+, Digital Europe – financují přípravu a pilotní run modulů, stipendia pro zaměstnance
Státní	MŠMT (výzvy Mikrocertifikáty 2023 + 2024), MPSV (OPZ+ tematické výzvy)
Soukromé a nadace	Nadace O2 Smart School, Nadace Vodafone – financují digitální kompetence relevantní i pro OSPOD
Univerzitní	Univerzita Karlova – program „Mikrocertifikáty v českém vysokoškolském prostředí“ (cczv.cuni.cz)

Přínosy mikrokreditů pro systém OSPOD

- **Modularita a flexibilita** – pracovníci si skládají portfolio podle individuálních potřeb ČŽV,
- **Přenositelnost** mezi institucemi díky jednotnému evropskému formátu,

¹⁶ Pojmem „mikrokredity“ myslíme vzdělávání pracovníků OSPOD ve spolupráci s vysokými školami, či univerzitami (zejména katedrami, či obory sociální práce), kdy daný kurz je většinou dostupný jak studentům dané školy i odborníkům z praxe. Předpokladem je, že vzdělávací instituce spolupracuje se zadavatelem vzdělání (ministerstvo, kraj atd.) na obsahu kurzu a dělí se náklady na něj.



- **Prokazatelnost výsledků** – mikrocertifikát slouží jako veřejně ověřitelný doklad o nabití určitých kompetencí.

Institucionální ukotvení mikrokreditů a návrh opatření

1. **Metodická aktualizace MPSV** – každé tři roky revidovat metodiku finančního transferu, doplnit explicitní kapitolu k úhradě mikrokreditních vzdělávacích modulů,
2. **Krajská role „gatekeepera vzdělávání“** – kraje agregují poptávku obcí a vyjednávají rámcové smlouvy s poskytovateli kurzů,
3. **Digitální evidence** – zavést modul pro sledování čerpání financí na vzdělávání v systému OK služby,
4. **Indexace finančního transferu** – navrhnout valorizaci podle růstu průměrné mzdy nebo indexu cen vzdělávacích služeb,
5. **Fond mikrokreditů** – vyčlenit 5 % z každoročního transferu do společného fondu, z něhož budou hrazeny inovativní mikrocertifikáty.

Systém financování profesního rozvoje pracovníků OSPOD je **principiálně stabilní**, opřený o etablovaný a využívaný finanční transfer MPSV, který umožňuje hradit náklady na povinné i nadstandardní vzdělávání. Otázkou zůstává **adekvátnost výše transferu a rovnoměrné využívání** dostupných zdrojů. Zavedení **mikrokreditů** rozšiřuje paletu flexibilního, modulárního vzdělávání a umožní lépe cílit prostředky na skutečné kompetenční potřeby. V neposlední řadě, navržená institucionální opatření posilují transparentnost, předvídatelnost a dlouhodobou udržitelnost financování profesní podpory.

6. Závěr

V tomto materiálu navržený systém profesní podpory pracovníků OSPOD vychází z komplexního zhodnocení současného stavu, identifikovaných potřeb a ověřených postupů z praxe. Je postaven na pěti klíčových prioritách, které tvoří provázaný rámec reagující na hlavní výzvy popsané v kapitolách *Současný stav profesní podpory a SWOT analýza*:

1. **Ukotvení kompetenčního modelu** – Kompetenční model je páteří celého systému. Slouží jako jednotný základ pro vzdělávání, adaptaci, hodnocení i plánování rozvoje pracovníků. Implementační kroky určují jasné role MPSV, vedoucích a personalistů. Jeho zavedení je podmínkou sjednocení standardů kvality a efektivnějšího řízení týmů.



2. **Systematická podpora vedoucích pracovníků** – Pilotní *Rozvojový program pro vedoucí pracovníky OSPOD* prokázal, že cílené vzdělávání v oblasti leadershipu, motivace, delegování a zpětné vazby může zlepšovat stabilitu a výkon týmů. Pro dosažení trvalých výsledků je nezbytné, aby byl program plošně dostupný a trvale zařazen do systému.
3. **Dostupné, prakticky zaměřené vzdělávání** – *Výcvik k tématu rodičovských kompetencí pracovníků OSPOD* ukázal, že kombinace teorie, prožitkových metod a nácviku dovedností přináší měřitelný posun v praxi. Evaluace metodou sebehodnocení ukázala, že cílené vzdělávání může zvyšovat odbornost, motivaci i dlouhodobou změnu přístupu k práci s rodinami.¹⁷
4. **Rozvoj platform pro sdílení a metodická setkání** – Potřeba sjednocovat praxi a sdílet zkušenosti se opakuje napříč regiony. Pravidelné workshopy, mezioborová setkání a online platformy posilují profesní komunitu a usnadňují zavádění inovací. **Tato oblast si žádá hlubší analýzu a systematictější rozvoj, než tomu bylo v rámci tohoto návrhu.**
5. **Stabilní financování a institucionální ukotvení** – Udržitelnost všech aktivit vyžaduje stabilní finanční a institucionální rámec, který eliminuje závislost na krátkodobých projektech. Je nutné propojit dotační nástroje s dlouhodobou strategií MPSV a krajů.

Z pilotních ověření (*Rozvojový program pro vedoucí pracovníky OSPOD*, *Výcvik k tématu rodičovských kompetencí pracovníků OSPOD*) a příkladů dobré praxe (např. Pardubický kraj) vyplývá, že kombinace kompetenčně ukotveného přístupu, cíleného vzdělávání a metodické podpory má potenciál výrazně posílit kvalitu práce OSPOD. Návrh tak **nepředstavuje popis radikální změny, ale spíše optimalizaci v rámci stávající legislativy, metodik a projektů**. Dokladem je, že např. povinnost průběžného vzdělávání (96 hodin/2 roky) dle zákonných a vyhláškových norem lze naplňovat prostřednictvím kompetenčního modelu – cíleně, podle reálných potřeb, nikoli jen formálně. Matice kompetencí (příloha č. 4) definuje odborné i manažerské dovednosti a umožňuje jejich využití v pracovních profilech, adaptačních plánech, hodnocení i individuálních vzdělávacích plánech.

¹⁷ Jak bylo výše uvedeno, v rámci pilotáže *Výcviku k tématu rodičovských kompetencí pro pracovníky OSPOD* došlo na sklonku roku 2024 ke komunikaci se všemi krajskými úřady ČR s cílem zjistit zájem o realizaci tohoto typu vzdělávání. 9 krajských úřadů by uvítalo výcvik jako vstupní vzdělávání pro pracovníky zejména v měkkých dovednostech, někteří pak uvádí, že výcvik bude svým rozsahem vhodný i pro zkušené zaměstnance. 4 krajské úřady nevěděly, jak situaci hodnotit a 1 krajský úřad vyjádřil obavu z rozsahu výcviku.



Podmínky úspěšné implementace/optimalizace

Jak již bylo zmíněno, navržený systém může přinést měřitelné zlepšení kvality práce s rodinami, profesionalizaci služby a posílení prestiže OSPOD.

Hlavními identifikovanými **předpoklady pro účelnou implementaci** je v první řadě **jasné vymezení rolí a odpovědností na všech úrovních systému a propojení prvků systému do funkčního celku**. Abychom pak mohli hovořit o systému, je **nezbytné vyhodnocování dopadů této změny**, což je obecně oblast, která v je v SPOD dlouhodobě problematická. V neposlední řadě je nutnou **podmínkou politická a institucionální podpora** zajišťující dlouhodobou stabilitu a prioritu.

Jak úvodní SWOT analýza ukázala, nedostatky současného systému profesní podpory jsou zároveň bariérami pro jeho optimalizaci a zlepšení. **Fragmentace odpovědností mezi MPSV, kraje a obce, personální fluktuace** (zejména na úseku vedoucích pracovníků), narušují kontinuitu řízení pracovníků vč. jejich profesního rozvoje, stejně tak je pracovníky OSPOD negativně vnímaná **administrativní zátěž** spojená s evidencí či vykazováním a omezené kapacity menších obcí bez dostatečné metodické podpory.

Vedoucí pracovníci jsou klíčovými garanty implementace, to oni nastavují individuální plány, hodnotí pokrok a propojují hodnocení s dalším rozvojem. Zejména u osoby vedoucích pracovníků dochází ke spojení hodnocení výkonu, individuálních plánů rozvoje pracovníků a supervizi do jednoho cyklu. Vedoucí pracovníci OSPOD zajišťují, aby profesní rozvoj nebyl je formální záležitostí, ale cílený, měřitelný a přímo využitelný v práci s rodinami.



7. Přílohy

Příloha č. 1

Sylabus: „Rozvojový program pro vedoucí pracovníky OSPOD“

Úvod – vznik programu

Tento sylabus poskytuje podrobný popis rozvojové programu, který reflektuje jak zjištěné kompetenční potřeby z dotazníkového šetření a fokusních skupin s vedoucími pracovníci a pracovníky (dále jen pracovníky), tak systémové požadavky na standardizaci a kvalitu výkonu veřejné správy. V neposlední řadě program reflektuje zmapované obtíže v praxi OSPOD, které se odrážejí v agendě vedoucích pracovníků a které vyžadují cílenou podporu ze strany MPSV.

Program pilotně probíhal v období **od 8. 2. 2024 do 30. 10. 2025** a postupně se zúčastnilo **100 vedoucích pracovníků OSPOD** z celé České republiky. Průměrná délka jejich praxe v SPOD činila 10 let, přičemž v průměru měli v přímé podřízenosti 15 kolegů a kolegů.

Program byl na rozdíl od běžných školení a vzdělávacích kurzů zaměřen především na intenzivní skupinovou a individuální práci s účastníky. Vycházel z jejich konkrétní osobní situace, osobnostního profilu a individuálních potřeb v souvislosti s jejich rolí a úkoly na pracovišti. Tento sylabus tedy kromě popisu programu obsahuje i dílčí doporučení, která vycházejí z pilotního testování, postřehů lektora a zpětné vazby od účastníků.

1. Základní informace programu

Kontext aktivity: Rozvojový program je realizován v rámci projektu „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“ (registrační číslo: CZ.03.02.02/00/22_004/0000500, realizace: 1. 1. 2023 - 31. 12. 2025) a jedná se o rozvojové vzdělávání určené pro vedoucí pracovníky orgánů sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD), jehož cílem je sjednotit a posílit jejich kompetence. Program reaguje na potřebu zlepšit vedení týmů OSPOD, zvýšit efektivitu práce a kvalitu služeb prostřednictvím moderních metod řízení lidí.

Název programu: Rozvojový program pro vedoucí pracovníky OSPOD (dvoudenní setkání pro vedoucí pracovníky orgánů sociálně-právní ochrany dětí).



Cílová skupina: Vedoucí pracovníci OSPOD (vedoucí odborů/oddělení sociálně-právní ochrany dětí na obcích či krajích a jejich zástupci). Program je určen jak pro nově jmenované vedoucí, kteří si potřebují osvojit manažerské dovednosti, tak pro zkušené vedoucí pracovníky, kteří chtějí rozšířit své kompetence a sjednotit přístup v souladu s aktuálními trendy. Účastnit se mohou i perspektivní pracovníci OSPOD připravující se na vedoucí roli, pokud již mají základní znalost agendy SPOD.

Rozsah programu: Celkem **12 výukových hodin** ve dvou dnech (2 × 6 hodin prezenční formou). Výuka probíhá formou interaktivního workshopu v učebně. Program lze uskutečnit prezenčně (preferováno pro nácvik dovedností), případně kombinovaně s krátkými on-line moduly (distančními úkoly) mezi tréninkovými dny. Vzhledem k interaktivnímu charakteru programu se on-line forma nedoporučuje. Harmonogram obou dnů zahrnuje dopolední a odpolední bloky s přestávkami (coffee break dopoledne i odpoledne, pauza na oběd cca 1/2 hodiny).

Lektor(ři) a jejich doporučená kvalifikace: Program vede zkušený **lektor** (nebo tým lektorů) specializovaný na rozvoj tzv. *měkkých dovedností* a managementu v sociální oblasti. Doporučená kvalifikace lektora je vysokoškolské vzdělání humanitního směru (např. psychologie, pedagogika nebo sociální práce) a prokazatelná praxe v oblasti vedení lidí, ideálně ve veřejné správě či sociálních službách. Lektor by měl disponovat znalostmi moderních metod řízení a leadershipu, dovednostmi v oblasti týmové spolupráce, komunikace a motivace, a schopností trénovat tyto dovednosti interaktivní formou.

Co se týče orientace ve specifičnosti práce OSPOD (legislativa, náročnost práce s ohroženými dětmi, mezioborová spolupráce), **vzhledem k tematickému zaměření programu není podmínkou.**

Optimální však je, pokud má lektor zkušenosti s vedením týmu nebo projektu v sociálně-právní ochraně dětí či příbuzné oblasti. V případě dvou lektorů by se měli doplňovat – např. jeden s manažersko-vzdělávacím backgroundem a druhý z prostředí OSPOD – pro zajištění praktické relevance výuky.

2. Cíle programu

Hlavní cíle: Cílem rozvojového programu je posílit manažerské a vůdčí kompetence vedoucích pracovníků OSPOD tak, aby dokázali efektivně vést své týmy a poskytovat kvalitní služby dětem a rodinám. Po absolvování programu by měli účastníci lépe rozumět roli vedoucího v kontextu OSPOD a osvojit si moderní postupy vedení lidí. Hlavními cíli jsou zejména:

- **Profesní rozvoj vedoucích v oblasti leadershipu:** Porozumět principům plánování, organizování, kontroly a vedení (leadershipu) v prostředí veřejné správy. Účastníci se naučí rozlišovat mezi rolí manažera (zaměřeného na plánování, organizaci a výsledky) a lídra (inspirování a vedení lidí) a najít správnou rovnováhu těchto přístupů ve své praxi.
- **Zvýšení efektivity řízení týmů:** Naučit se používat různé **styly vedení** a přizpůsobit je situaci a potřebám pracovníků (tzv. situační vedení). Vedoucí získají nástroje pro vytváření dobře fungujícího týmu – od definování cílů a rolí, přes efektivní komunikaci, až po motivování a rozvoj zaměstnanců.
- **Zlepšení kvality personální práce na OSPOD:** Osvojit si praktické dovednosti v oblasti poskytování zpětné vazby a systematického hodnocení pracovního výkonu podřízených. Cílem je, aby vedoucí dokázali své pracovníky **rozvíjet, motivovat a hodnotit** konstruktivním způsobem, který podporuje jejich profesní růst a spokojenost, což se následně promítne do



kvality práce s klienty. Jako nosným nástrojem je zde **tzv. kompetenční model**, který skrze svou matici kompetencí výše uvedené vymezuje.

- **Sdílení a sjednocení přístupů:** V rámci programu si vedoucí pracovníci navzájem vymění zkušenosti a dobré praxe. Program vytváří prostor pro **sdílení zkušeností** napříč různými pracovišti OSPOD z různých krajů, což může pomoci sjednotit postupy (např. v hodnocení pracovníků či motivaci) a nastavit společné standardy vedení v souladu s cíli projektu.

Kompetence, které si účastníci osvojí: Po absolvování kurzu budou účastníci schopni/lepe schopni:

- **Vědomě uplatňovat roli lídra:** Porozumí lépe své roli vedoucího pracovníka OSPOD, uvědomí si své silné a slabé stránky v roli manažera/lídra a získají větší sebedůvěru pro vedení lidí. Budou umět odlišit, kdy je třeba vystupovat jako autoritativní manažer zajišťující plnění úkolů a kdy jako podporující lídr, který zapojuje tým.
- **Plánovat, organizovat a delegovat úkoly:** Osvojí si kompetence spojené s manažerskou prací – stanovování cílů, plánování a organizace práce svého útvaru. Naučí se efektivně **delegovat** pravomoci a úkoly svým podřízeným tak, aby byli zapojeni a převzali odpovědnost, čímž se zvýší výkon i motivace týmu.
- **Volit vhodné styly vedení a rozhodování:** Účastníci poznají různé **styly řízení** (např. direktivní, participativní, delegující) a **styly rozhodování**. Dokáží lépe vyhodnotit situaci a zvolit odpovídající styl vedení podle úrovně schopností a motivace pracovníků (princip situačního vedení). Tím dosáhnou lepšího zapojení kolegů, plnění úkolů a překonávání mezigeneračních problémů na pracovišti.
- **Budovat efektivní tým a určovat role:** Naučí se pracovat s týmem jako celkem – **budovat důvěru, nastavovat společné cíle a podporovat týmovou spolupráci**. Seznámí se s konceptem týmových rolí (dle M. Belbina) a budou schopni **identifikovat silné stránky jednotlivých členů týmu** a vhodně rozdělovat role a úkoly. Tím zlepší koordinaci práce a celkový výkon oddělení.
- **Komunikovat otevřeně a účinně:** Rozvinou své **komunikační dovednosti**. Naučí se jasně formulovat sdělení, lépe naslouchat svým kolegům a předcházet komunikačním bariérám či nedorozuměním na pracovišti. Osvojí si techniky **aktivního naslouchání** a empatie, aby dokázali lépe porozumět potřebám svých pracovníků i klientů.
- **Poskytovat zpětnou vazbu a vést hodnotící rozhovory:** Účastníci získají praktický nácvik v poskytování **konstruktivní zpětné vazby** podřízeným – jak chválit, motivovat i vytýkat nedostatky způsobem, který rozvíjí a není demotivující. Naučí se také připravit a vést formální **hodnotící pohovor** (roční hodnocení výkonu) tak, aby to bylo prospěšné jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Budou umět definovat hodnotící kritéria, nastavit společně rozvojové cíle a zvládnout i obtížné situace při hodnocení různých typů zaměstnanců.
- **Motivovat a rozvíjet své zaměstnance:** Osvojí si různé **motivační nástroje** – finanční i nefinanční. Budou rozumět základům motivace (vnitřní vs. vnější motivace, různé teorie motivace) a dokáží tyto poznatky využít v praxi k zvýšení angažovanosti pracovníků. Naučí se, jak vytvořit motivující pracovní prostředí, dát pracovníkům pocit smyslu a ocenění, a tím předcházet syndromu vyhoření a fluktuaci v týmu.
- **Uplatňovat principy empowermentu:** Účastníci pochopí význam **sdílených hodnot a zmocňování pracovníků** (empowerment). Naučí se, jak dát svým lidem větší prostor pro



samostatnost a zapojení do rozhodování, aby převzali odpovědnost za svou práci. Tím posílí jejich kompetence i sebevědomí a vedoucí získá čas na koncepční úkoly.

- **Zvýšit sebeuvědomění a ochotu na sobě pracovat:** Díky reflexi během kurzu (např. prostřednictvím modelu Johari okno nebo diskusí o vlastním stylu vedení) získají vedoucí hlubší vhled do svého chování a dopadu na druhé. Odnесou si individuální plán, na jakých oblastech zapracují po kurzu (např. zlepšení naslouchání, častější poskytování pochvaly, efektivnější delegování apod.).

3. Obsah kurzu

Přehled tematických bloků: Dvoudenní program je rozdělen do několika hlavních tematických okruhů, které na sebe logicky navazují. Níže je uveden seznam bloků a stručný popis obsahu každého z nich včetně zdůraznění relevance pro praxi vedoucích pracovníků OSPOD:

- **Role vedoucího: Leadership vs. management** – Úvodní blok vymezuje pojem *leadership* (vůdcovství) oproti klasickému *managementu*. Diskutuje se, co obnáší role vedoucího na OSPOD: jaké odpovědnosti má manažer (plánování, organizování, kontrola výsledků) a proč je zároveň důležité být lídrem (motivovat, inspirovat a vést lidi k naplnění poslání organizace). Účastníci analyzují **hlavní činnosti managementu** (plánování, rozhodování, vedení lidí, komunikace, kontrola aj.) ve specifickém kontextu veřejné správy. Dále se probírá **kompetenční model vedoucího pracovníka** – jaké odborné znalosti, manažerské dovednosti a osobnostní předpoklady by měl dobrý vedoucí mít. Praktickým výstupem je uvědomění si vlastního pojetí role: účastníci si porovnají své chápání ideálního vedoucího (např. jaké vlastnosti a hodnoty by měl mít) s obecnými principy.

Naplněný cíl: Pomáhá vedoucím ujasnit si své poslání a nastavit správný přístup k vedení týmu; zvláště u OSPOD je důležité skloubit odbornou stránku práce s dětmi s efektivním řízením pracovního týmu.

- **Vedení lidí a styly řízení** – V tomto bloku se účastníci seznámí s různými **styly vedení** a jejich dopady na tým. Diskutuje se **rozdíl mezi „šéfem“ a „lídrem“** (kontrast autoritativního přístupu vs. vedení příkladem) a účastníci reflektují, jaký styl preferují a jak působí na jejich podřízené. Představena je teorie **situačního vedení** – jak přizpůsobit způsob řízení úrovni schopností a ochoty zaměstnanců (*model ochota vs. schopnost*). Pomocí jednoduchého modelu (např. matice „UMÍ/CHCE“) si vedoucí nacvičí vyhodnocení, zda podřízený potřebuje spíše direktivní vedení, intenzivní podporu, nebo naopak volnost a delegování. Součástí je také tzv. **manažerská mřížka** (model zohledňující orientaci vedoucího na výsledky vs. na vztahy) – účastníci poznají typy jako „týmový vedoucí“ vs. „autorita zaměřená na poslušnost“



apod. a popřemýšlejí, kde se sami nacházejí. Dále jsou probírány **styly rozhodování manažera** – od autoritativního příkazu, přes konzultativní styl až po plnou delegaci rozhodnutí – a kdy který styl využít.

Naplněný cíl: Vedoucí pracovníci OSPOD často čelí různorodým situacím (nový nezkušený zaměstnanec vs. zkušený odborník, krizová situace vyžadující rychlé rozhodnutí vs. běžná agenda, kterou lze delegovat). Osvojení různých stylů vedení jim umožní pružně reagovat a efektivně vést každého člena týmu podle situace, což zvyšuje pracovní výkonnost i spokojenost zaměstnanců.

- **Budování efektivního týmu a týmové role** – Blok zaměřený na **týmovou spolupráci** a roli vedoucího při budování dobře fungujícího týmu. Nejprve je diskutováno, jaké znaky má **efektivně fungující tým**. Pomocí konceptu „*Desatero dobrého týmu*“ si účastníci ujasní, co všechno je potřeba pro úspěch týmu: jasné cíle, vhodné složení a velikost týmu, rozdělení rolí, dobrá komunikace, důvěra mezi členy, schopnost učit se z chyb, sdílet úspěchy atd. Následně se probírá teorie **týmových rolí podle Mereditha Belbina**: účastníci se seznámí s devíti typickými rolmi v týmu (inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, formovač, hodnotitel, týmový pracovník, realizátor, dokončovatelský, specialista). Formou cvičení nebo sebehodnotícího dotazníku si mohou uvědomit, která role (nebo kombinace rolí) jim osobně sedí a jaké role jsou zastoupeny v jejich týmu. Diskutuje se, že **v týmu nemusí být nutně 9 lidí**, ale je podstatné, aby se potřebné role pokryly a členové se doplňovali. Dále je vysvětlen rozdíl mezi **formálními pracovními rolmi a týmovou rolí** – vedoucí pochopí, že kromě formální pozice (např. sociální pracovník, kurátor apod.) má každý člen týmu i určitý styl přispívání k týmové práci (např. někdo je kreativní nápaditý inovátor, jiný pečlivý realizátor). Vedoucí by měl tyto predispozice znát a využít je při rozdělování úkolů. V rámci bloku se také zmiňuje význam **sdílených hodnot** v týmu – hodnot, které organizace a vedení prosazují a které jsou přijímány většinou členů. Účastníci reflektují, jaké hodnoty chtějí ve svém týmu OSPOD podporovat (např. otevřenost, respekt ke klientům, týmová spolupráce, etické zásady) a proč je důležité, aby tým nebyl stmelen jen pravidly, ale i společným přesvědčením.

Naplněný cíl: Práce na OSPOD je týmová – případy dětí řeší více pracovníků a je nutná spolupráce. Vedoucí, který umí vytvořit soudržný tým se vzájemnou důvěrou, jasným cílem a optimálním rozdělením rolí, dosahuje lepších výsledků (rychlejší řešení případů, vzájemná zastupitelnost, inovace v přístupu). Tento blok dá vedoucím nástroje, jak zlepšit fungování



jejich konkrétního týmu, identifikovat případné mezery (např. chybí-li v týmu člověk s kreativními nápady nebo naopak někdo, kdo dotahuje věci do konce) a jak posílit týmového ducha.

- **Efektivní komunikace a naslouchání** – Tento tematický okruh je věnován **komunikačním dovednostem vedoucích**. Účastníci si připomenou základy **efektivní komunikace**: že dobrá komunikace má být **strukturovaná, otevřená a respektující** potřeby obou stran. Probírají se nejčastější **komunikační bariéry**, které vedou k nedorozumění – například situace, kdy příjemce zprávu vůbec neslyší/nepřijme, nebo ji slyší ale špatně jí rozumí, případně ji pochopí jinak, než jak byla myšlena, nebo i to, že souhlas ještě neznamená skutečné provedení. Vedoucí se učí rozpoznat tyto bariéry v praxi (např. přemíra odborného žargonu, nejasná formulace cílů, předsudky či nezáměr naslouchat u podřízených apod.). Důraz je kladen na **aktivní naslouchání** – proč je důležité a jak jej rozvíjet. Jsou představeny **tři úrovně naslouchání**: “ne-poslouchání” (ignorování či předstírání poslechu), pasivní poslouchání bez reakce, a aktivní naslouchání, které zahrnuje povzbuzení mluvčího, vhodnou neverbální komunikaci, pokládání otevřených otázek, parafrázování a shrnování pro ověření porozumění. Účastníci si prakticky vyzkoušejí techniky aktivního naslouchání v modelových situacích – např. při rozhovoru se zaměstnancem nebo klientem. Dále se rozebírají **nejčastější chyby při naslouchání** (skákání do řeči, odbíhání pozornosti, předsudky a “čtení myšlenek”, připravování si odpovědi místo poslechu, nedávání žádné zpětné vazby mluvčímu apod.) a jak tyto zlovyky překonat.

Naplněný cíl: Vedoucí OSPOD komunikuje denně – s podřízenými, kolegy, nadřízenými, ale i s dětmi, rodiči a partnery (školy, policie aj.). Schopnost srozumitelně předávat informace a pečlivě naslouchat druhým je klíčová pro správné porozumění problémům dětí a rodin i pro efektivní řízení týmu. Tento blok pomůže vedoucím zlepšit komunikaci uvnitř pracoviště (čímž předcházejí konfliktům a nedorozuměním) i navenek, což zvyšuje důvěru klientů a partnerů v OSPOD.

- **Zpětná vazba jako nástroj vedení** – Samostatný blok je věnován dovednosti **poskytovat a přijímat zpětnou vazbu**. Vedoucí pracovníci se naučí, jak využít zpětnou vazbu k rozvoji svých lidí i sebe sama. Nejprve se zdůrazňuje, co to zpětná vazba je a proč je důležitá: je to proces předávání informací o tom, jak vnímáme jednání druhého, který umožňuje upevnit žádoucí chování nebo naopak korigovat to nevhodné. Správně vedená zpětná vazba zvyšuje **sebeuvědomění pracovníků**, zlepšuje výkon a posiluje otevřenou komunikaci v týmu.



Účastníci se seznámí s **principy účinné zpětné vazby** – má být konkrétní, vyvážená (zmínit pozitiva i oblasti ke zlepšení), popisná (věcně popsat chování místo odsuzování osoby), včasná a probraná v nerušeném prostředí. Lektor představí strukturovaný **postup poskytování zpětné vazby** (např. model: *čeho jsem si všiml, jaký to má dopad, návrh zlepšení*). Účastníci si nacvičí formulaci zpětné vazby na konkrétních příkladech z praxe – jak pochválit dobrý výkon (aby zaměstnance motivovala pokračovat) i jak taktně upozornit na pochybení či nedostatky (aby se zaměstnanec neurazil, ale chtěl se zlepšit). Součástí je také nácvik **přijímání zpětné vazby** – vedoucí si vyzkouší roli podřízeného a učí se aktivně naslouchat, nechat si zpětnou vazbu objasnit a brát ji jako zdroj poučení, nikoli útok. Diskutuje se o zkušenostech účastníků: komu oni naposledy dali zpětnou vazbu a jak to dopadlo, a naopak jak sami reagovali, když jim někdo zpětnou vazbu poskytl.

Naplněný cíl: Pro vedoucího je schopnost poskytovat zpětnou vazbu klíčová k průběžnému vedení lidí – místo pouhého čekání na formální hodnocení jednou ročně je vhodné průběžně sdělovat zaměstnancům, co dělají dobře a co změnit. Tím mohou vedoucí **předcházet vážnějším problémům**, udržovat vysoký výkon a spokojenost v týmu. Zároveň přijímání zpětné vazby od podřízených či kolegů pomáhá i vedoucímu neustále zlepšovat své manažerské schopnosti.

- **Hodnocení zaměstnanců a hodnotící pohovor** – Tento blok navazuje na téma zpětné vazby a zaměřuje se na **systematické hodnocení pracovního výkonu** (např. roční hodnotící pohovory). Nejprve je vysvětleno, **proč mít systém hodnocení**: podporuje to dosahování cílů organizace i jednotlivých pracovišť, sjednocuje požadavky na zaměstnance, zvyšuje spravedlnost v odměňování, umožňuje měřit výkon a plánovat rozvoj zaměstnanců. Účastníci se seznámí s různými typy hodnocení: průběžné neformální hodnocení, formální systematické hodnocení (např. jednou ročně), třistašedesáti stupňová zpětná vazba, hodnotící assessment centra apod. Hlavní důraz je ale kladen na **pravidelné formální hodnocení** prováděné vedoucím – tedy rozhovor se zaměstnancem nad uplynulým obdobím. Probírá se **proces hodnotícího cyklu**: 1) příprava na hodnocení (shromáždění podkladů, výsledků práce, sebehodnocení zaměstnance, stanovení termínu a místa), 2) **vedení hodnotícího pohovoru** a 3) následná práce se závěry (dohody o cílech zanést do plánů, sledovat jejich plnění, navázat rozvojové aktivity). Lektor představí, **jak správně vést hodnotící pohovor**: začít pozitivně (ocenit úspěchy), probírat splnění cílů a kritérií, dát zaměstnanci prostor k vyjádření, společně formulovat **nové cíle a rozvojový plán** pro další období. Důležité principy jsou partnerský



přístup (vedoucí i zaměstnanec nesou odpovědnost za průběh a výsledek), otevřenost, konkrétnost a dohoda na závěr. Zvlášť je zdůrazněno, **čím by hodnocení nemělo být** – nemá jít o monolog vedoucího, disciplinární řízení, útok na osobnost či tajnou zprávu, kterou zaměstnanec neuvidí. Musí to být oboustranná komunikace zaměřená na řešení a motivaci do budoucna. Účastníci jsou také upozorněni na **nejčastější chyby při hodnocení**: nedostatečná příprava, příliš obecné hodnocení, porovnávání s jinými zaměstnanci místo vůči stanoveným cílům, zaměření jen na nedávné události (efekt posledních týdnů) místo celého období, předsudky a osobní sympatie/antipatie zkreslující hodnocení, či rušivé vlivy při pohovoru (telefonáty apod.). V rámci praktického nácviku si vedoucí mohou zkusit zahrát modelový hodnotící pohovor – jeden v roli vedoucího, druhý zaměstnance – a vyzkoušet si vedení rozhovoru podle doporučené struktury, včetně zvládání obtížných momentů (např. zaměstnanec nesouhlasí s hodnocením, je příliš skromný nebo naopak sebehodnocení neodpovídá realitě).

Naplněný cíl: V prostředí OSPOD, kde je práce psychicky náročná, je obzvláště důležité poskytovat zaměstnancům podporu a zpětnou vazbu. Pravidelné hodnocení pomáhá vedoucím **udržet kvalitu práce s klienty**, odhalit včas potřebu dalšího školení nebo změn v postupech, a také **motivovat zaměstnance** – když vidí, že jejich vedoucí oceňuje jejich přínos a zajímá se o jejich profesní růst, roste jejich loajalita a chuť se zlepšovat. Pro organizaci to znamená lepší výkon, pro zaměstnance možnost kariérního rozvoje a pro děti a rodiny kvalitnější službu. Tento blok dá vedoucím konkrétní návod, jak hodnotit spravedlivě a konstruktivně.

- **Motivace a rozvoj pracovníků** – V tomto bloku se účastníci zaměří na **motivaci zaměstnanců** – co lidi vede k tomu, aby svou práci dělali dobře a s nasazením, a jak může vedoucí tyto faktory pozitivně ovlivnit. Nejprve se probírají obecné principy motivace: **motivace vs. stimulance** (vnitřní pohnutky člověka versus vnější podněty, odměny a pobídky). Účastníci pochopí, že motivaci nelze lidem „vložit“, ale můžeme vytvářet prostředí, které jejich vnitřní motivaci podpoří. Diskutuje se **devatero motivačních pravidel** – například že každého motivuje něco jiného, že lidé musí být aspoň v něčem spokojeni, že někdy motivuje i strach z nepříjemného stejně jako touha po příjemném, že „nechci“ může ve skutečnosti znamenat „neumím/nemohu“, a že aktuální motivace je souhrou osobnosti, prostředí a situace. Dále se účastníci seznámí s klíčovými **teoriemi motivace** v kostce: Maslowova hierarchie potřeb (a její aplikace na pracovní prostředí – potřeba seberealizace, uznání, sounáležitosti, jistoty a



základní potřeby a jak je práce může/ nemusí naplnit), Alderferův ERG model (existenční, vztahové a růstové potřeby), Herzbergova dvou faktorová teorie (motivátory vs. hygienické faktory ovlivňující spokojenost v práci) a McGregorova Teorie X a Y (dvě odlišné sady předpokladů vedoucích o zaměstnancích – negativní X: lidé nemají rádi práci a je třeba je neustále kontrolovat vs. pozitivní Y: lidé chtějí pracovat a převzít odpovědnost, pokud mají podmínky). Lektor tyto teorie vysvětluje populární formou a vždy se diskutuje, jaký je jejich praktický dopad pro vedení lidí na OSPOD. Například si vedoucí uvědomí, že kromě platu (který je často daný tabulkami) existuje řada **nefinančních motivačních nástrojů**, které mohou použít. Formou brainstormingu či případových situací se probírá „*co lidi motivuje*“ a „*co jim bere motivaci*“. Zmíněny jsou konkrétní **nefinanční motivátory**: pochvala a uznání za dobře odvedenou práci, naslouchání nápadům zaměstnanců, zapojení do rozhodování (dát lidem pocit podílu na směřování pracoviště), možnost dalšího vzdělávání a růstu, projevení důvěry (nechat je řešit úkoly samostatně), dobré vztahy na pracovišti, týmové akce a oslava úspěchů, zpětná vazba o výsledcích organizace (aby lidé viděli smysl své práce v širším kontextu), a další. Stejně tak si vedoucí uvědomí faktory demotivace: pokud by podceňovali své lidi, přehlíželi jejich snahu, jednali necitlivě nebo bránili jejich rozvoji, motivace rychle klesá. Součástí bloku může být i sestavení „**Top 10**“ **motivačních opatření** vhodných pro jejich pracoviště OSPOD, s ohledem na omezené finanční možnosti ve veřejné správě.

Naplněný cíl: Motivovaní zaměstnanci jsou výkonnější, vstřícnější ke klientům a méně náchylní k vyhoření – což je v SPOD zásadní. Vedoucí, který chápe, co jeho lidi motivuje, dokáže vytvořit prostředí, kde práce dává smysl a přináší naplnění. Tento blok poskytne vedoucím praktické tipy, jak udržet svůj tým motivovaný i v náročných podmínkách (např. vysoká zátěž, emočně náročné případy, omezené finanční ohodnocení). Tím se snižuje fluktuace a zvyšuje kvalita péče o děti, protože zkušená a zapálená pracovníka zůstávají na OSPOD.

- **Empowerment a delegování pravomocí** – V závěrečném bloku se probírá **zmocňování zaměstnanců** (empowerment) a účinné **delegování** jako jedna z cest motivace a rozvoje týmu. Účastníci se dozví, že *posilování pravomocí* znamená poskytovat lidem větší prostor k rozhodování a odpovědnosti za jejich úkoly. Vedoucí, který důvěřuje svým podřízeným a deleguje, sklízí řadu efektů: **rychlejší a kvalitnější rozhodování** (protože je nezpomaluje čekání na šéfa), **vyšší kreativitu a iniciativu** lidí (dostanou-li důvěru, více se snaží sami hledat řešení), větší **uspokojení z práce a angažovanost** zaměstnanců a zároveň **úsporu času**



vedoucího pro strategické úkoly. Probírány jsou **zásady správného delegování** – např. rozdíl mezi pouhým zadáním úkolu a skutečným delegováním odpovědnosti, výběr vhodných úkolů k delegování (rutinní či rozvojové úkoly, nikoli klíčové povinnosti vedoucího), stanovení jasných očekávání, předání potřebných kompetencí a stanovení kontrolních mechanismů (zpětná vazba, kontrolní body). Lektor upozorní na **bariéry delegování** na straně vedoucího (pocit „nejlépe si to udělám sám“, nedůvěra v schopnosti týmu, obava z chyb) a jak je překonat, i případné překážky na straně pracovníků (strach z nové odpovědnosti, pohodlnost). Formou scénářů typických situací si vedoucí nacvičí, **jak správně delegovat**: například co udělat, když pracovník odmítá převzít úkol s tím, že „to neumí“ (řešením je poskytnout potřebné zaškolení nebo úkol rozdělit), nebo když si stěžuje na přetížení (ověřit vytížení a případně přerozdělit jiné úkoly). Účastníci rovněž diskutují své vlastní zkušenosti – co se jim osvědčilo delegovat a co méně, jak reagovali podřízení.

Naplněný cíl: Delegování je nezbytné pro udržitelnou práci vedoucího – zejména na OSPOD, kde administrativní a terénní agenda je velmi rozsáhlá. Vedoucí, který zvládne delegovat, **rozvíjí schopnosti svého týmu** (podřízení získají nové zkušenosti) a zároveň se může více věnovat koncepčním záležitostem (např. prevenci v lokalitě, spolupráci s partnery). Tento blok naučí vedoucí nebát se přenést část agendy na své lidi způsobem, který je motivuje a nezanechá je bez podpory. Výsledkem je **zmocněný tým**, kde každý ví, za co zodpovídá, a vedoucí nemusí mikromanagovat, ale může se spolehnout na své kolegy.

(Pozn.: Jednotlivé bloky jsou řazeny tak, aby na sebe obsahově navazovaly – od obecných principů vedení, přes komunikaci a práci s lidmi, až po konkrétní nástroje motivace a delegování. Výše uvedená témata odpovídají náplni 1. a 2. dne školení, viz harmonogram níže.)

4. Metodika výcviku

Použité výukové metody: Výcvik je veden zážitkovou a interaktivní formou. Kombinuje se několik výukových metod tak, aby si účastníci osvojili dovednosti prakticky, nejen teoreticky:

- **Interaktivní prezentace a výklad:** Lektor představuje klíčové pojmy, teorie a modely (např. situační vedení, týmové role, teorie motivace) formou krátkých prezentací s výkladem. Důraz je kladen na názornost – prezentace obsahuje příklady z praxe OSPOD, ilustrativní schémata či modelové situace. Lektor průběžně zapojuje účastníky otázkami, podněcuje je k zamyšlení



(„Jak byste řešili...?“, „Co si o tom myslíte?“). Díky tomu nejsou teoretické pasáže pasivní, ale interaktivní.

- **Skupinová diskuse a sdílení zkušeností:** Pravidelně jsou zařazeny moderované diskuse, kdy účastníci mohou sdílet své vlastní zkušenosti z vedení lidí na OSPOD. Například na začátku 2. dne je vyhrazen prostor pro reflexi „*Vaše zkušenosti?*“ – vedoucí říkají, co si uvědomili z prvního dne a jaké situace ze své praxe v tom vidí. Také během každého bloku jsou pokládány otázky k diskusi (např. „*S jakými motivačními problémy se potýkáte u svých pracovníků?*“) a účastníci společně hledají řešení. Tím se učí od sebe navzájem a dochází k cennému **propojení teorie s praxí**.
- **Brainstorming a práce ve skupinkách:** V některých částech lektor rozdělí účastníky do menších skupin (dvou až tříčlenných) a zadá jim konkrétní úkol. Například v bloku motivace skupinky brainstormují „10 nefinančních způsobů, jak motivovat naše zaměstnance“ nebo v bloku komunikace sestavují seznam komunikačních bariér, s nimiž se setkali. Skupiny pak prezentují své výstupy, které se porovnají s doporučenými postupy. Tato metoda zapojuje všechny účastníky a dává prostor pro kreativitu i vzájemné učení.
- **Sebehodnocení a diagnostické nástroje:** Součástí výcviku jsou krátké sebehodnotící dotazníky či cvičení pro zvýšení sebeuvědomění účastníků. Příkladem je dotazník na preferovaný styl vedení (kde vedoucí odpoví, jak by reagovali v určitých situacích, a vyjde jim orientačně jejich preferovaný styl) nebo test týmových rolí (dle Belbina) – ten může být buď formou zjednodušeného dotazníku během tréninku, nebo předem online. Také mohou účastníci vyplnit krátké cvičení k identifikaci vlastních motivačních faktorů a demotivátorů. Výsledky těchto nástrojů se pak využijí při diskusi (např. porovnání různých stylů vedení zastoupených ve skupině, rozbor, jak různé typy lidí v týmu spolupracují apod.).

Další doporučené výukové metody:

- **Modelové situace a hraní rolí (role-play):** Klíčové dovednosti, jako je poskytování zpětné vazby a vedení hodnotícího pohovoru, si účastníci trénují formou rolových her. Ve dvojicích nebo trojicích si rozdělí role (např. vedoucí – podřízený – pozorovatel) a zkoušejí vést rozhovor podle zadaného scénáře. Lektor může poskytnout konkrétní situace z OSPOD (např. „podřízený často nedodržuje termíny spisů“ nebo „nováček, který si nevěří“) a účastník v roli vedoucího musí dát zpětnou vazbu či provést hodnotící pohovor. Po sehrání scénky následuje rozbor: ostatní a lektor poskytnou zpětnou vazbu, co bylo účinné a co zlepšit. Tyto nácviky probíhají v bezpečné atmosféře, s důrazem na poučení z chyb a vyzkoušení si různých přístupů.
- **Koučovací techniky a reflexe:** Lektor používá i prvky koučování – pokládá účastníkům otázky, které je vedou k samostatnému přemýšlení o vlastní praxi a hledání nových řešení (např. „Co byste mohli udělat pro to, aby váš tým převzal více iniciativy?“). Ke konci každého bloku či dne je zařazena krátká **reflexe**, kdy účastníci shrnou, co si z daného tématu odnášejí a jak to využijí. Na závěr celého programu může každý účastník formulovat **akční plán** – jedno či dvě konkrétní předsevzetí či opatření, která ve svém týmu po návratu zavedou (např. „Budu dávat pravidelněji zpětnou vazbu –



každý týden aspoň jednomu člověku za něco poděkuji či pochválím“). Tato závěrečná reflexe a stanovení si kroků do praxe pomáhá převést naučené věci do reálného života na OSPOD.

- **Tréninkový deník / poznámky:** Účastníci jsou vedeni k tomu, aby si průběžně zaznamenávali důležité poznatky. Mohou obdržet pracovní listy nebo sylabus s osnovou, kam si doplňují vlastní poznámky, tipy a nápady z diskusí. To jim usnadní přenést získané znalosti do své práce.

Celkově je metodika založena na **principu „learning by doing“** – vedoucí si mnoho situací sami vyzkouší a zažijí pocit zaměstnance i manažera. Teoretický základ je vždy ihned aplikován v praxi formou cvičení. Díky tomu školení udržuje pozornost účastníků a zajišťuje, že získané dovednosti jsou dobře zapamatovány.

Forma závěrečného hodnocení: Formální závěrečný test **není součástí** programu, protože důraz je kladen na rozvoj dovedností a sebereflexi spíše než na teoretické znalosti. Ověření dosažení cílů probíhá **průběžně** během celého výcviku – lektor sleduje aktivitu účastníků v diskusích a cvičeních, poskytuje jim zpětnou vazbu a v případě potřeby dovysvětluje nepochopené oblasti. Na konci každého dne proběhne krátké shrnutí a společná reflexe, kde účastníci sdílí, co se naučili a jak to využijí.

Na úplný závěr programu (2. den odpoledne) je zařazeno shrnutí klíčových bodů a **závěrečná diskuse/hodnocení**: účastníci mohou zhodnotit, zda byly naplněny cíle, položit doplňující dotazy a podělit se o pocit, s čím odcházejí.

Doporučení

- Lektor může využít lehký **závěrečný kvíz či soutěž** formou hry (např. týmově odpovědět na otázky z probíraných okruhů) pro zopakování hlavních poznatků zábavnou formou – toto však spíše pro opakování než pro známkování.

Každý účastník též může získat **individuální zpětnou vazbu** od lektora (např. ústně nebo krátce písemně v závěrečném osvědčení), která vyzdvihne jeho silné stránky a doporučí oblasti k dalšímu rozvoji. Závěrečné formální hodnocení účastníků tedy stojí primárně na **účasti a aktivitě** během kurzu, nikoli na písemném testu. Účastníci zároveň vyplní **hodnotící dotazník o kurzu** (viz. příloha-evaluační dotazník), čímž poskytnou zpětnou vazbu lektorům a organizátorům pro případné úpravy programu do budoucna.



5. Organizační informace

Požadavky na účastníky: Program předpokládá, že účastníci jsou **vedoucími pracovníky OSPOD** nebo se na vedoucí roli reálně připravují. Měli by tedy mít základní orientaci v agendě sociálně-právní ochrany dětí a ve vnitřních procesech svého úřadu, aby dokázali poznatky aplikovat na svou praxi. Nezbytnou podmínkou není dlouholetá praxe – školení je přínosné i pro čerstvě jmenované vedoucí – avšak určité zkušenosti z práce na OSPOD (např. min. 1 rok praxe v SPOD či příbuzné sociální oblasti) jsou výhodou pro plnější pochopení diskutovaných situací. **Nutná je ochota aktivně se zapojit do tréninkových aktivit:** účastníci by měli být připraveni sdílet některé své zkušenosti (v rozsahu, v jakém je jim to komfortní), zapojit se do modelových situací hraním rolí a otevřeně diskutovat. Program vyžaduje interakci, proto je potřeba, aby účastníci byli ochotni komunikovat a spolupracovat s ostatními – jen tak získají z výcviku maximum.

Od účastníků se **nevyžaduje žádná předchozí příprava** v podobě samostudia; mohou však být předem vyzváni, aby si promysleli určité otázky: např. „*Jaké problémy aktuálně řeším se svým týmem?*“ nebo „*Co mě trápí na mé manažerské roli?*“, případně aby si přinesli jednu konkrétní situaci z praxe, kterou by rádi během kurzu prodiskutovali (např. konflikt v týmu, problém s motivací konkrétního kolegy apod.). Tyto podklady pak poslouží v diskusích a cvičeních, aby byly co nejvíce praktické. Účastníci by také měli být připraveni na základní sebereflexi – např. vyplnit jednoduché dotazníky či odpovědět upřímně na otázky ohledně vlastního stylu vedení (výsledky jsou samozřejmě důvěrné).

Technické vybavení: Pro prezenční formu zajistí pořadatel vhodné školící **prostory** (učebnu) s projektorem, plátnem a tabulí nebo flipchartem pro poznámky. Účastníci sami **nepotřebují notebook** pro vlastní výuku – většina aktivit probíhá formou diskuse a cvičení off-line. Je však doporučeno, aby si přinesli **psací potřeby a poznámkový blok** (případně obdrží pracovní listy) pro zapisování poznámek a vypracování úkolů.

Pokud by byl některý modul realizován on-line (např. webinář nebo e-learning mezi prezenčními dny), musí mít účastníci k dispozici **počítač s připojením k internetu** a základní znalost ovládání videokonferenční platformy (Zoom, MS Teams apod.). O této případné on-line části by byli včas informováni. V rámci prezenčního kurzu mohou být využity krátké videoukázky – v takovém případě je třeba audio-vybavení v místnosti. Pro skupinové práce budou k dispozici flipcharty a papíry, fixy, případně formuláře k vyplnění.

Doporučený harmonogram programu: Doporučené rozvržení programu do dvou dnů (časový plán lze upravit podle potřeb účastníků, ale celkem je pokryto 12 výukových hodin):

- **Den 1 (9:00–15:00) – Vedení lidí a hodnocení výkonu**
 - 9:00–9:30 *Úvod:* Přivítání účastníků, seznámení s programem a cíli školení. Úvodní představení účastníků (krátké „*kdo jsem, odkud jsem, co od programu očekávám*“) a naladění na téma. Zároveň je možné zjistit, kolik pracovníků v přímé podřízenosti daný vedoucí má.
 - 9:30–10:30 *Blok 1 – Role vedoucího, leadership vs. management:* Teoretický úvod do role vedoucího pracovníka OSPOD, vyjasnění pojmů management a leadership, kompetenční model vedoucího. Diskuse o očekáváních od vedoucích v sociální



oblasti. (Součástí může být i krátké cvičení na sebehodnocení stylu vedení či brainstorming vlastností dobrého vedoucího.)

- 10:30–10:45 *Přestávka (coffee break)*
- 10:45–11:45 *Blok 2 – Styly vedení a situační řízení:* Různé manažerské styly, situační leadership model, jak vést podle vyspělosti pracovníků. Praktické příklady z prostředí OSPOD (např. vedení nového vs. zkušeného pracovníka, řešení krizové situace vs. rutinní agendy). Interaktivní část: případové studie nebo modelové situace k nácviku volby vhodného stylu.
- 11:45–12:30 *Obědová pauza*
- 12:30–13:30 *Blok 3 – Zpětná vazba v praxi vedoucího:* Techniky poskytování a přijímání zpětné vazby. Lektor nejprve vysvětlí zásady (stručný výklad), poté účastníci ve dvojicích trénují podávání zpětné vazby na simulovaných situacích. Diskuse nad zkušenostmi – jak reagují zaměstnanci na pochvalu/kritiku.
- 13:30–13:45 *Přestávka*
- 13:45–14:45 *Blok 4 – Hodnocení zaměstnanců:* Závěrečný odpolední blok prvního dne zaměřený na roční hodnocení a hodnotící pohovor. Výklad struktury a zásad hodnotícího pohovoru, poté praktický nácvik ve dvojicích (vedoucí – zaměstnanec). Reflexe nejčastějších chyb při hodnocení a jak se jim vyhnout.
- 14:45–15:00 *Shrnutí dne:* Rekapitulace klíčových bodů z dnešních bloků (vedoucí vs. manažer, styly vedení, feedback, hodnocení). Prostor pro dotazy. Zadáni drobného „domácího úkolu“ na zamyšlenou: např. přemýšlet do zítřka, jaké týmové role vidím ve svém týmu, nebo jaký motivační nástroj jsem naposledy použil(a).
- **Den 2 (9:00–15:00) – Týmová spolupráce, komunikace a motivace**
 - 9:00–9:15 *Úvod 2. dne:* Uvítání, krátká rekapitulace předchozího dne. Diskuse nad „domácím úkolem“ či dojmy – účastníci sdílí, co je napadlo přes noc (např. zajímavé postřehy k týmovým rolím či situacím z praxe).
 - 9:15–10:15 *Blok 5 – Týmová práce a týmové role:* Prezentace a cvičení k efektivnímu týmu a Belbinovým rolím. Účastníci mohou vyplnit zjednodušený test týmových rolí, výsledky se společně prodiskutují. Skupinová práce: definování „desatera dobrého týmu“ – co funguje v našich podmínkách. Závěrem lektor naváže tématem sdílených hodnot v týmu.
 - 10:15–10:30 *Přestávka*
 - 10:30–11:30 *Blok 6 – Komunikační dovednosti vedoucího:* Trénink efektivní komunikace a aktivního naslouchání. Krátká prezentace o komunikačních bariérách a druzích naslouchání, poté interaktivní cvičení: ve dvojicích si účastníci zkouší „aktivně naslouchat“ při modelovém rozhovoru (jeden hovoří jako nespokojený zaměstnanec, druhý aktivně naslouchá). Rozbor a zpětná vazba ke způsobu komunikace. Krátký vstup lektora k nejčastějším chybám (např. skákání do řeči) a tipy, jak komunikovat otevřeně a srozumitelně.



- 11:30–12:15 *Oběd*
- 12:15–13:15 *Blok 7 – Motivace pracovníků*: Hlavní odpolední blok druhého dne. Lektor interaktivně probere motivační teorie (Maslow, Herzberg, aj.) – spíše formou společného odvozování a příkladů z praxe než suché teorie. Následuje brainstorming v menších skupinách: co nejvíce motivuje lidi v našem týmu a co je naopak demotivuje. Skupiny prezentují, lektor doplní “devatero” obecných zásad motivace a shrne dostupné motivační nástroje (pochvala, zapojení, rozvoj atd.). Diskuse: omezení ve veřejné správě (např. platové tabulky) a jak i přesto udržet tým motivovaný.
- 13:15–13:30 *Přestávka*
- 13:30–14:30 *Blok 8 – Delegování a empowerment + Závěr*: Poslední blok věnovaný delegování pravomocí. Krátké uvedení – proč a co delegovat, typické chyby. Praktické cvičení: účastníci dostanou ve dvojici scénář situace k delegování (např. vedoucí chce delegovat úkol, zaměstnanec se brání) a nacvičí řešení. Sdílení řešení, doplnění rad od lektora.
- 14:30–15:00 **Závěrečné shrnutí** celého programu – zopakování hlavních naučených principů z obou dnů. Účastníci mají možnost se doptat na cokoli nejasného. Následuje závěrečná reflexe: každý účastník řekne, co pro něj bylo nejpřínosnější a jak to využije v praxi, případně si poznamená své předsevzetí (akční plán). Lektor poděkuje účastníkům za aktivitu, rozdá certifikáty o absolvování a školení v 15:00 oficiálně končí.

(Pozn.: Časový rozvrh je orientační. Každý blok zahrnuje teoretickou i praktickou část. Přesné časy přestávek lze přizpůsobit dle dynamiky skupiny. Je možné také některé menší bloky sloučit nebo časově upravit – např. komunikaci a motivaci proložit kratšími přestávkami, pokud bude potřeba udržet energii účastníků.)

6. Závěrečné ověření znalostí

Metody ověření získaných znalostí a dovedností: Jak již bylo uvedeno výše, kurz nespolehá na formální písemný test znalostí, ale na **průběžné praktické ověřování**. Lektor během cvičení a diskusí sleduje, zda účastníci správně pochopili probírané koncepty a zda je umí aplikovat. Například při hraní rolí (zpětná vazba, hodnotící pohovor, delegování) lektor vyhodnocuje, jak účastník postupuje, a případně jej koriguje nebo mu po cvičení poskytne doporučení. To umožňuje okamžitě **opravovat případná nedorozumění** a upevňovat správné postupy.

Na konci každého tematického bloku může lektor zařadit krátké **shrnutí formou otázek**: ptá se účastníků, co si z tématu odnášejí, nebo jim dá malý úkol ve skupině – např. vyjmenujte 5 zásad aktivního naslouchání, sestavte příklad dobré zpětné vazby apod. Tyto aktivity slouží jako **zpětná vazba lektorovi**, že klíčové poznatky byly pochopeny (pokud ne, vrátí se k nim a vyjasní je).



V závěru druhého dne probíhá **závěrečná reflexe a vyhodnocení kurzu** společně s účastníky. Lektor může použít i strukturovanou metodu ověření znalostí: například rozdělit účastníky do skupinek a nechat je vytvořit plakát či prezentaci “Co jsme se naučili – hlavní zásady vedení lidí na OSPOD”, nebo soutěžní kvíz, jak bylo zmíněno (týmy odpovídají na otázky z oblasti vedení týmu, motivace atd.). Tyto činnosti hravou formou zjišťují, co si účastníci zapamatovali a umí formulovat.

Dále každý účastník vyplní **krátké písemné zhodnocení** kurzu (evaluační dotazník), kde může mimo jiné uvést, co nového se naučil. I to je nepřímá forma ověření, jaké znalosti si odnáší.

Celkově je tedy ověření znalostí **integrované do programu** – prostřednictvím interakcí, odpovědí účastníků a výstupů z cvičení. Samostatná zkouška není požadována.

Podmínky úspěšného absolvování kurzu: Aby účastník obdržel osvědčení o absolvování, musí **splnit následující podmínky:**

- **Aktivní účast na obou dnech školení:** Z důvodů účelnosti programu a oprávněnosti získat certifikát se doporučuje minimálně 80% účast na. V praxi to znamená, že účastník by měl absolvovat **oba dny programu** s tím, že lze akceptovat dřívější odchod z programu za účelem naléhavé události či dostupnosti dopravy.
- **Zapojení do cvičení a diskusí:** Účastník by měl **proaktivně spolupracovat** – minimálně v tom smyslu, že splní praktické úkoly (vyplní sebehodnotící testy, zúčastní se modelových rozhovorů v roli, diskutuje ve skupinách). Nemusí být nejaktivnějším diskutérem, ale **alespoň jednou** za blok by měl přispět (např. prezentovat výsledek skupinky, sdílet svůj názor apod.). Toto kritérium je spíše doporučené pro jeho vlastní dobro; lektor však může v individuálních případech vyhodnotit, že účastník se aktivně nezapojoval vůbec, a upozornit ho, že bez aktivního zapojení nelze dovednosti ověřit. V krajním případě by pasivní účastník nemusel získat osvědčení, ale to je nepravděpodobné – cílem lektora je motivovat všechny ke spolupráci.

Žádné další formální požadavky (zkouška, písemná práce apod.) nejsou pro absolvování stanoveny.

Klíčové je plné zapojení a docházka. Na začátku kurzu se s účastníky dohodne tzv. *learning contract* (pravidla spolupráce), která zahrnují výše uvedené body, aby bylo zřejmé, co se od nich očekává.

7. Certifikace a další možnosti vzdělávání

Certifikát o absolvování: Po úspěšném absolvování celého dvoudenního programu obdrží každý účastník **Osvědčení (certifikát) o absolvování rozvojového programu**. Certifikát bude obsahovat



název programu, jméno účastníka, datum konání a podpis odpovědné osoby (lektora nebo zástupce pořadatelské organizace). Bude v něm také uveden rozsah školení (12 hodin) a hlavní obsahové okruhy, které program pokrýval (např. vedení lidí, komunikace, motivace atd.). Tento certifikát může účastník využít pro doložení svého dalšího vzdělávání zaměstnavateli či pro osobní profesní portfolio.

Akreditace: Program je připravován tak, aby mohl splňovat podmínky pro akreditaci u **Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV)** podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, případně akreditaci MV (pro vzdělávání úředníků ÚSC) – vzhledem k cílové skupině je však klíčová akreditace MPSV v systému průběžného vzdělávání pracovníků sociálně-právní ochrany dětí. **V případě udělení akreditace** bude číslo akreditace uvedeno na certifikátu a účastníci tak získají oficiálně uznané vzdělání v rozsahu 12 hodin. Pokud akreditace MPSV již byla schválena, bude program nabízen jako akreditovaný s přiděleným identifikačním číslem. Jestliže by akreditace nebyla získána do doby konání, i tak obdrží účastníci certifikát od pořadatele – v takovém případě ale doporučujeme akreditaci dodatečně doplnit při nejbližší aktualizaci programu, aby byl program plnohodnotně uznatelný v rámci dalšího vzdělávání. V případě akreditace u MV je třeba říci, že se jedná o vzdělávání rozšiřující požadavky standardu obecné části vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů, které tímto programem nemůže být nahrazeno. V případě, že by realizaci kurzu pro vedoucí OSPOD převzal některý z ústředních orgánů státní správy, mohou být hodiny kurzu započítány do povinného vzdělávání úředníků, dle rozsahu stanoveném v zákonu o úřednících i bez akreditace MV. Ostatní poskytovatelé musí projít standardním procesem akreditace.

Další možností je pořádání kurzu na některé z univerzit a vysokých škol, nabízejících vzdělání v sociální práci, či řízení v oblasti sociálních služeb. Zde by kurz mohl být nabízen v rámci programů prohlubování odborných znalostí, či celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků, případně dalších forem vzdělávání otevřených jak pro studenty běžných studijních programů, tak i pro odbornou veřejnost (např. formou tzv. mikrokreditů). Takové vzdělání by také za naplnění podmínek stanovených zákonem č. 108/2003 Sb. mohlo být započítáno do penza povinného vzdělávání pro sociální pracovníky.



Další možnosti vzdělávání (navazující aktivity): Absolvováním tohoto programu vzdělávání vedoucích pracovníků OSPOD nemusí rozvoj končit. Účastníci jsou motivováni pokračovat v zdokonalování svých dovedností i po kurzu. Pořadatel může nabídnout navazující podporu, například:

- **Supervize nebo koučink pro vedoucí:** Po určité době od školení (např. za 2–3 měsíce) lze uskutečnit setkání či skupinovou supervizi, kde vedoucí prodiskutují, jak se jim daří aplikovat nové poznatky, a pod vedením supervizora/lektora řeší případné obtíže. Individuální koučovací sezení pro zájemce mohou pomoci dále rozvíjet konkrétní manažerské dovednosti nebo řešit specifické výzvy na pracovišti.
- **Navazující specializované kurzy:** Účastníkům lze doporučit navazující školení pro prohloubení určitých oblastí. Například **pokročilý kurz komunikace** (zaměřený více na vyjednávání a řešení konfliktů), **time management a zvládání stresu** pro vedoucí v pomáhajících profesích. V rámci projektu nebo vzdělávací organizace mohou být tyto tematické moduly nabídnuty jako volné pokračování rozvojového programu.
- **Samostudium a doporučená literatura:** V sylabu pro účastníky bude uveden seznam doporučené literatury a zdrojů (knihy, články, metodiky) k probíraným tématům – např. publikace o vedení lidí, motivaci pracovníků ve veřejné správě, týmové práci nebo komunikaci. Účastníci jsou vybízeni k samostudiu těchto zdrojů pro další prohloubení znalostí. Mohou také využít e-learningové moduly, pokud jim budou v rámci projektu zpřístupněny (např. krátké online kurzy k jednotlivým dovednostem).

Uplatnění získaného vzdělání: Certifikace z tohoto programu může být zohledněna v profesním rozvoji vedoucího pracovníka. V rámci pravidelného hodnocení vedoucích na úradech může absolvování kurzu přispět k hodnocení splnění povinného vzdělávání či osobního rozvojového plánu. Pokud má organizace vytvořen kariérní systém, může být tento kurz součástí kvalifikačních požadavků pro vedoucí pozice OSPOD nebo podmínkou pro další kariérní postup (např. pro ředitele odboru sociálních věcí apod.). Každopádně získané znalosti a dovednosti by se měly pozitivně projevit v každodenní práci – efektivnějším vedení týmu a kvalitnější podpoře pracovníků, což je hlavním smyslem celého programu.

8. Seznam doporučené a rozšiřující literatury



1. Odborné knihy a články

- **Bedrnová, Eva; Nový, Ivan a kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2010. 800 s ([Psychologie a sociologie řízení - Eva Bedrnová - Megaknihy.cz](#)). (Komplexní odborná publikace zaměřená na psychologické a sociologické aspekty vedení lidí a organizací.)
- **Kubeš, Marián; Kurnický, Roman; Spillerová, Dagmar.** *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004 (). (Teoretický rozbor klíčových manažerských dovedností a kompetenčních modelů, využitelný i pro vedoucí ve veřejné správě.)
- **Pemová, Terezie; Ptáček, Radek.** *Sociálně-právní ochrana dětí pro praxi*. Praha: Grada, 2012 (). (Odborná publikace propojující legislativní rámec a praktické postupy SPOD; obsahuje teoretická východiska i kazuistiky pro práci s ohroženými dětmi.)
- **MPSV.** *Vzdělávání jako cílený rozvoj kompetencí: Soubor doporučení pro optimalizaci systému vzdělávání pracovníků OSPOD*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019 (). (Monografie z projektu MPSV zaměřená na kompetenční modely a systém celoživotního vzdělávání pracovníků OSPOD – včetně role leadershipu, motivace a hodnocení výkonu.)

2. Praktické příručky

- **Jedinák, Petr.** *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Praha: Verbum Publishing, 2012 ([[Tištěná kniha Profese manažera v organizacích veřejné správy - Petr Jedinák](#) Svaz českých knihkupců a nakladatelů]). (Prakticky orientovaná monografie zaměřená na specifika práce vedoucích pracovníků ve veřejné správě, včetně OSPOD.)
- **Urban, Jan.** *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008 ([jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera - Heureka.cz](#)). (Populárně-naučná příručka poskytující rady pro řešení náročných manažerských situací – od motivování zaměstnanců a zvládání konfliktů až po předávání nepříznivých zpráv a zvládnutí přechodu na vedoucí funkci.)
- **Lojda, Jan.** *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011 ([Manažerské dovednosti - Jan Lojda | Knihy z Martinusu](#)). (Přehled základních manažerských dovedností a technik – vedení lidí, delegování, plánování času, rozhodování – s důrazem na prostředí veřejné správy.)
- **Plamínek, Jiří.** *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018 (5. přeprac. vyd.) ([Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu - Google Books](#)). (Praktická manažerská příručka nabízející srozumitelný výklad moderních principů vedení lidí a týmové spolupráce, doplněná o příklady z praxe.)



- **Wagnerová, Irena.** *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008 ([Hodnocení a řízení výkonnosti - Irena Wagnerová - Knihy Google](#)). (Aplikovaná publikace zaměřená na systémy řízení pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby zaměstnancům. Užitečné pro vedoucí při nastavování cílů, hodnotících pohovorů a motivace pracovníků.)

3. Online zdroje

- **Právo na dětství** – odborný portál MPSV o sociálně-právní ochraně dětí [online]. (Informace o legislativě, koncepčních dokumentech a projektech v oblasti SPOD, aktuality a metodické materiály. Dostupné z: [pravonadetstvi.cz](#) ([Které kompetence jsou klíčové v činnosti pracovníků OSPOD? Představujeme publikaci zaměřenou na vzdělávání pracovníků OSPOD - Právo na dětství](#)).)
- **HR News:** Břečková, Jitka. *10 tipů, jak na zpětnou vazbu, aby ve firmě fungovala* [online]. HRNews.cz, 30. 10. 2023 ([10 tipů, jak na zpětnou vazbu, aby ve firmě fungovala | HR News](#)). Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/10-tipu-jak-na-zpetnou-vazbu-aby-ve-firme-fungovala-id-4315394>. (Článek na HR portálu o osvědčených postupech poskytování zpětné vazby v týmu.)
- **Moderní Obec:** *Sociálně-právní ochrana dětí po novele zákona zvyšuje nároky na pracovníky OSPOD* [online]. Moderniobec.cz, 2013. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/socialne-pravni-ochrana-deti-po-novele-zakona-zvysuje-naroky-na-pracovniky-ospod/>. (Odborný článek v měsíčníku pro veřejnou správu o dopadech novely zákona 359/1999 Sb. na práci OSPOD – zdůrazňuje potřebu kvalitního vedení a zvyšování profesionality pracovníků ([Sociálně-právní ochrana dětí po novele zákona zvyšuje nároky na pracovníky OSPOD | Moderní obec – odborný měsíčník](#)).)
- **Psychologie.cz:** *Z kolegů jsou teď podřízení. Jak získat autoritu?* [online poradna]. Psychologie.cz, 21. 6. 2010 ([Z kolegů jsou teď podřízení. Jak získat autoritu? | Psychologie.cz](#)). Dostupné z: <https://psychologie.cz/poradna/z-kolegu-jsou-ted-podrizeni-jak-ziskat-autoritu/>. (Rada psychologa pro nově jmenované vedoucí, jak si vybudovat autoritu a efektivně vést bývalé kolegy.)

4. Online nástroje

- **Trello** – online nástroj pro týmovou spolupráci a řízení úkolů formou nástěnek a karet úkolů [online]. (Web: trello.com – umožňuje přehledné zadávání a sledování úkolů v týmu.)



- **Asana** – online platforma pro projektové a úkolové řízení [online]. (*Web: asana.com – vhodná pro plánování projektů, delegování úkolů a monitoring pokroku v týmu.*)
- **Slack** – online komunikační platforma pro týmy [online]. (*Web: slack.com – usnadňuje rychlou týmovou komunikaci, sdílení souborů a integraci s dalšími aplikacemi.*)
- **Mentimeter** – online aplikace pro interaktivní průzkumy a zpětnou vazbu v reálném čase [online]. (*Web: mentimeter.com – umožňuje vedoucím získat anonymní zpětnou vazbu od týmu během porad či školení formou anket, kvízů apod.*)
- **Todoist** – online a mobilní aplikace pro osobní produktivitu a správu úkolů [online]. (*Web: todoist.com – pomáhá vedoucím efektivně organizovat vlastní úkoly, priority a čas, s možností nastavení připomínek a termínů.*)

5. Doporučená literatura v angličtině

- **Covey, Stephen R.** *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press, 1989. (*Klasická publikace o rozvoji leadershipu a osobní efektivity, zaměřená na principy jako proaktivita, stanovení priorit, týmová spolupráce a synergii.*)
- **Kotter, John P.** *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. (*Zásadní kniha o leadershipu v procesu změn – představuje osmistupňový model řízení změny v organizacích.*)
- **Drucker, Peter F.** *The Effective Executive*. New York: HarperCollins, 2006 (1st ed. 1967). (*Manažerská klasika věnující se tomu, jak mohou vedoucí pracovníci dosahovat výsledků – time management, rozhodování, soustředění na priority a sebeřízení.*)
- **Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.** *The Leadership Challenge*. Hoboken: Wiley, 2017 (6th ed.). (*Respektovaná publikace vycházející z dlouholetého výzkumu – popisuje pět základních principů efektivního leadershipu a nabízí praktické příklady jejich uplatnění.*)
- **Blanchard, Kenneth H.; Johnson, Spencer.** *The One Minute Manager*. New York: William Morrow, 1982. (*Velmi úspěšná a čtivá kniha formou příběhu představující tři základní techniky účinného vedení lidí – stanovování jednoznačných cílů, poskytování pochvaly a konstruktivní korekce v “jedné minutě”.*)

9. Zpětnovazební formulář

--



Zpětná vazba od účastníků vzdělávání

1./2. část rozvojového programu pro vedoucí pracovníky OSPOD

Lektor:

Prosím, hodnotte jako ve škole: **1** - vynikající **5** – neuspokojivé

Hodnocení semináře:

1. Organizační zajištění:	1 2 3 4 5
Chybělo mi, vadilo mi:	
2. Členění programu:	1 2 3 4 5
Poznámka, doporučení	
3. Dostatečná podrobnost přednášených témat:	1 2 3 4 5
Poznámka, doporučení	
4. Přínos získaných poznatků pro mou práci:	1 2 3 4 5
Poznámka, doporučení	



Nejvíce mě zaujalo:

Nejvíce mi vadilo:

Hodnocení dovedností lektora:

5. Srozumitelnost výkladu:	1 2 3 4 5
6. Poskytování zpětné vazby účastníkům:	1 2 3 4 5

Vzkaz pro lektora: (nepovinné)



Příloha č. 2

Sylabus: „Výcvik k tématu rodičovských kompetencí pro pracovníky OSPOD“

Úvod – vznik výcviku

Tento výcvik byl vytvořen v rámci projektu MPSV „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“ (registrační číslo: CZ.03.02.02/00/22_004/0000500, realizace: 1. 1. 2023 - 31. 12. 2025) s cílem podpořit odborné kompetence pracovníků OSPOD v klíčové oblasti posuzování rodičovských kompetencí. Výcvik navazuje na potřeby pracovníků OSPOD (dále jen pracovníků), zjišťované jak formou desk research, tak zejména tematických workshopů¹⁸.

Následně byl již ucelený výcvik pilotován celkově ve čtyřech cyklech (**Praha: 11. 4. - 21. 6. 2024, Brno: 31. 10. – 31. 1. 2024, Praha: 24. 4. - 20. 6. 2025, Praha: 11. 9. – 28. 11. 2025**) a to ve formátu několika vícedenních setkání. Nejprve byl zvolen formát 8 setkání (celkem 48 hodin), ale následné zpětné vazby z výcviků, které upozorňovaly na nutnost věnovat se některým tématům intenzivněji (zejména attachment, trauma, přímá práce s dítětem) vedly k rozšíření výcviku na 10 setkání (66 hod.) Celkově se pilotování výcviku **zúčastnilo 80 pracovníků OSPOD**.

Na základě úspěšné pilotáže (kladné zpětné vazby a zájem o vzdělávání) je zde předložen ucelený materiál, který výcvik popisuje v jeho klíčových a ověřených parametrech tak, aby ho bylo možné realizovat i jiným subjektem.

1. Základní informace o výcviku

Název programu: Výcvik k tématu rodičovských kompetencí pro pracovníce a pracovníky OSPOD.

Cílová skupina: Pracovníci OSPOD (sociální pracovníci/pracovníci). Původně byl výcvik zaměřen na začínající pracovníky; během pilotáže se však ukázalo, že přínosný je i pro zkušené pracovníce/pracovníky a vedoucí pracovníky OSPOD.

Rozsah programu: 66 učebních hodin (10 výukových dní); výuka probíhá prezenčně.

Požadavky na lektorský tým: Výcvik vedou zkušené lektorky či lektoři (dále jen lektoři) s min. VOŠ nebo VŠ vzděláním splňujícím požadavky zákona o sociálních službách, s lektorskými dovednostmi a min. 10 lety praxe v oblasti SPOD či přímé práce s rodinami a dětmi. Lektoři by zároveň měli mít dobré znalosti teorie ve všech těchto tématech: rodičovské kompetence, vyhodnocení potřeb dítěte v kontextu vyhodnocení rizik, rodičovské styly, participace, práce se změnou, attachment, trauma, potřeby dětí, nástroje práce s rodiči, spolupráce s dalšími subjekty pomoci apod. Mezi kompetence lektorů by též mělo patřit zvládání interaktivních metod práce se skupinou, vedení diskuse a reflexe aktivit.

¹⁸ 25. 1. – 13. 2. 2024 proběhlo celkem 5 workshopů v Olomouci, Brně, Praze, Karlových Varech a Liberci, kterých se zúčastnilo celkem 101 pracovníků OSPOD z celkem 53 obcí ČR.



2. Cíle výcvikového programu

Poskytnout účastníkům znalosti a dovednosti, díky nimž dokáží rozpoznat, popsat a porozumět rodičovským kompetencím v širším kontextu sociálně-právní ochrany dětí. Zároveň si osvojí postupy, jak podporovat pozitivní změny v rodičovských kompetencích tak, aby potřeby dětí byly lépe naplňovány. Výcvik propojuje teoretické poznatky s praxí a klade důraz na nácvik dovedností využitelných při přímé práci s rodinami.

Po absolvování výcviku budou účastnice a účastníci schopni:

- **Analyzovat rodičovské přístupy a styly** v různých typech rodin a porozumět jejich dopadům na vývoj dítěte. Získají přehled o různých druzích rodičovských kompetencí a naučí se zvolit vhodné způsoby práce s rodiči z odlišných cílových skupin (např. velmi mladí rodiče, rodiče s mentálním onemocněním, rodiny ze sociálně vyloučeného prostředí aj.).
- **Vyhodnocovat potřeby dítěte** v kontextu jeho rodiny a posuzovat, zda a jak jsou naplňovány. Osvojí si použití nástrojů pro systematické vyhodnocování situace dítěte a významu participace – pochopí důležitost zapojení dětí i dospělých do procesu plánování pomoci.
- **Uplatňovat poznatky o vztahové vazbě a traumatu** při práci s rodinou. Budou rozumět principům teorie attachmentu (vztahové vazby) a lépe porozumí chování a potřebám traumatizovaných rodičů i dětí. Dokáží zohlednit tyto faktory při posuzování rodičovských kapacit a plánování nápravných opatření.
- **Pracovat s riziky a změnou v rodině:** Naučí se identifikovat rizikové faktory v rodině a argumentovaně obhájit své hodnocení míry ohrožení dítěte. Osvojí si postupy, jak pracovat s rodinou v různých fázích změny – budou vědět, jak motivovat rodiče ke změně, a jaké intervence zvolit vzhledem k aktuální připravenosti rodiče ke změně.
- **Využívat multidisciplinární spolupráci a nástroje práce s rodinou:** Účastníci se seznámí s efektivními formami spolupráce s dalšími subjekty (např. case management, případové konference) a naučí se používat konkrétní pomůcky a metody pro přímou práci s dětmi a rodiči v rámci SPOD – například tvorbu vztahové mapy, genogramu či časové osy rodiny nebo nástroj pro vyhodnocování rizik OZON.

3. Popis jednotlivých tematických okruhů a doporučených aktivit

1. Rodičovské a výchovné styly, specifické cílové skupiny

Cíle bloku: Porozumět diverzitě rodinných situací a umět přizpůsobit své postupy konkrétním okolnostem dané rodiny; posilovat rodičovské kompetence v kontextu výkonu SPOD.

Obsah bloku: Účastníci se seznámí s různými typy rodičovských a výchovných stylů a s jejich vlivem na naplňování potřeb dětí. Diskutují o faktorech formujících rodičovské přístupy, jako jsou zkušenosti z primární rodiny nebo kulturní vlivy. Věnují se specifickým pracím s různými cílovými skupinami rodičů – např. velmi mladými rodiči, rodiči s mentálním onemocněním nebo z odlišného kulturního prostředí. Reflektují možné předsudky a komunikační bariéry a učí se způsoby, jak těmto překážkám předcházet a přizpůsobit intervence.

Doporučené podcíle a aktivity:



1. Výchovné styly
Cíl: Naučit se rozpoznávat rozdíly mezi autoritativní, autoritářskou, permissivní a zanedbávající Aktivita: Např. promítnutí videa, které ukazuje různé typy výchovných stylů
2. Sebereflexe: Jak vychovávali mě a jak vychovávám já
Cíl: Porozumět, co si neseme ze své rodiny a jak to ovlivňuje naši práci s rodinami dnes Aktivita: Vytvoření možnosti sdílet zkušenosti ze svého dětství a přemýšlet nad tím, jak ovlivňují naše rodičovství nebo profesní přístup
3. Co mi vadí na výchově druhých
Cíl: Uvědomit si, že každý máme jiné výchovné preference a limity, a učit se je respektovat Aktivita: Vytvoření možnosti diskuse nad otázkou osobních hranic a limitů při vnímání výchovných stylů druhých lidí
4. Alternativní výchovné styly
Cíl: Naučit se hodnotit výchovné styly z hlediska dopadu na dítě, nejen podle vlastních názorů Aktivita: Informování a diskutování o výchovných přístupech, které se liší od běžných
5. Principy demokratického (efektivního) rodičovství
Cíl: Znat, co znamená efektivní a podpůrná výchova a proč je žádoucí Aktivita: Výklad a skupinová diskuse zaměřená na klíčové principy respektující výchovy
6. Specifické cílové skupiny rodičů
Cíl: Nahlédnout do životní reality rodin a uvědomit si, jak prostředí ovlivňuje rodičovství a postoje pracovníků Aktivita: Vyzkoušet si životní omezení různých skupin a následně ho reflektovat a diskutovat
7. Rodiče s užíváním drog a alkoholu
Cíl: Porozumět závislostem, jejich vlivu na dítě a rodičovství, možnostem komunikace a podpory Aktivita: Výklad doplněný o diskusi a případové příklady
8. Rodiče s duševním onemocněním
Cíl: Lépe chápat dopad duševního onemocnění na rodičovství a dítě, znát možnosti podpory Aktivita: Výklad, diskuse a práce s příklady z praxe
9. Rodina s výskytem domácího násilí
Cíl: Pochopit dynamiku domácího násilí, jeho dopady na děti a způsoby intervence Aktivita: Např. kazuistika a následná reflexe
10. Fyzické tresty ve výchově
Cíl: Porozumět, proč nejsou fyzické tresty efektivní a proč mohou být škodlivé Aktivita: Výklad a diskuse o používání fyzických trestů a jejich dopadech
11. Rodiče v rozchodu
Cíl: Porozumět rizikům pro dítě v situaci rozchodu a možnostem podpory rodiny Aktivita: Výklad, diskuse a analýza případových situací
12. Rodiny ohrožené sociálním vyloučením
Cíl: Porozumět tomu, jak sociální vyloučení ovlivňuje rodičovství a jak efektivně pracovat s ohroženými rodinami Aktivita: Výklad, diskuse a příklady z praxe
13. Rodiče s nízkou mentální kapacitou
Cíl: Porozumět rizikům pro děti a možnostem podpory rodičů s nižšími kognitivními schopnostmi Aktivita: Výklad, diskuse a příklady z praxe
14. Rodiče z jiného kulturního prostředí
Cíl: Chápat kulturní rozdíly v rodičovství, uvědomit si střet požadavků většinové společnosti s normami etnických menšin Aktivita: Diskuse a práce s příklady ze života romských, ukrajinských, vietnamských a mongolských rodin

2. Potřeby dětí a jejich vyhodnocování



Cíle bloku: Osvojit si systematický přístup k vyhodnocování potřeb dítěte v kontextu rodinné péče a naučit se identifikovat oblasti ohrožení.

Obsah bloku: Účastníci si připomenou klíčové oblasti dětských potřeb – fyzické, emoční, sociální, vývojové a vzdělávací. Učí se rozpoznávat projevy, které signalizují jejich nenaplnění, např. zanedbávání nebo deprivaci. Procvičují metody sběru informací, jako jsou rozhovory s dítětem a rodiči, pozorování nebo spolupráce s dalšími institucemi (škola, lékař). Osvojují si systematický a právně podložený přístup k vyhodnocování situace dítěte.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. Teorie potřeb PBSP
Cíl: Získat přehled o teorii PBSP a jejím významu pro práci s dětmi Aktivita: Výklad základních principů teorie potřeb PBSP
2. Potřeby dle věku dítěte
Cíl: Uvědomit si, že potřeby dětí se liší podle jejich věku a vývojové fáze Aktivita: Umožnit škálování intenzity různých lidských potřeb (např. pomocí barev)
3. Minimální úroveň naplňování potřeb
Cíl: Pochopit, že vnímání naplňování potřeb je subjektivní a může se lišit Aktivita: Reflexe výstupů skupin o minimální úrovni naplnění potřeb v oblasti bezpečí, vztahů a péče
4. Potřeby dítěte v ústavní výchově
Cíl: Zvědomit si nejčastěji nenaplněvané potřeby u dětí v ústavní péči Aktivita: Např. práce s případovou studií – analýza životního příběhu dítěte a porovnání s běžným vývojem v rodině
5. Základní potřeby dítěte
Cíl: Porozumět významu základních potřeb pro zdravý vývoj dítěte Aktivita: Skupinová diskuse o významu a důsledcích nenaplnění základních potřeb
6. Prioritizace potřeb
Cíl: Pochopit, že naplnění základních potřeb je předpokladem pro naplňování vyšších potřeb Aktivita: Skupinová debata o prioritách mezi potřebami (např. bezpečí, vztahy, péče)
7. Jak poznáme nenaplněné potřeby dítěte
Cíl: Uvědomit si nutnost konkrétního popisu situace dítěte pro rozpoznání nenaplněných potřeb Aktivita: Úvodní skupinová diskuse o poznávacích znacích nenaplnění potřeb
8. Identifikace nenaplněných potřeb – práce s kasuistikou
Cíl: Naučit se identifikovat nenaplněné potřeby v konkrétních situacích Aktivita: Vytvořit možnost pracovat s případovou studií v rámci celého kolektivu

3. Participace dětí (a rodičů) v procesu, přímá práce a nejlepší zájem dítěte

Cíle bloku: Umožnit aktivní zapojení dětí i rodičů do rozhodovacích procesů a jednat v souladu s principem nejlepšího zájmu dítěte.

Obsah bloku: Účastníci se seznámí s právním rámcem participace dětí dle Úmluvy o právech dítěte. Učí se techniky přímé práce, jako je rozhovor s dítětem, využití kresby, hry či tvorba příběhu dítěte. Diskutují způsoby, jak aktivně zapojit rodiče a posílit jejich spoluzodpovědnost za řešení situace. Prakticky si zkoušejí vyhodnocování situace dítěte z hlediska jeho nejlepšího zájmu včetně argumentace a zdůvodnění přijatých opatření.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. Co je participace ve SPOD a jak s ní vědomě pracovat



Cíl: Porozumět výhodám aktivního zapojování rodičů a dětí, zorientovat se ve vlastním postoji k participaci

Aktivita: Např. diskuse nad zkušenostmi účastníků s participací

2. Jak zapojujeme děti a jakou formou

Cíl: Umět zapojit děti podle věku a schopností, disponovat vhodnými nástroji a umět je efektivně využívat

Aktivita: Diskuse o možnostech a limitech participace dětí v různých situacích

3. Využití nástrojů pro participaci

Cíl: Seznámit se s pomůckami pro participaci a vědět, kdy a jak je využít v praxi

Aktivita: Ukázky a diskuse nad pomůckami pro práci s dětmi

4. Rozhovor s dítětem o jeho situaci (návěst)

Cíl: Nacvičit vedení rozhovoru s dítětem zaměřeného na zjištění jeho názoru a porozumění situaci

Aktivita: Např. simulovaný rozhovor ve skupinách podle věku dítěte, rozdělení rolí (sociální pracovník, dítě, pozorovatel), zpětná vazba

5. Nejlepší zájem dítěte – úvod

Cíl: Pochopit, že nejlepší zájem dítěte je naplňování jeho práv a nikoli subjektivní pohled dospělého

Aktivita: Výklad a diskuse k principům vhodnosti, potřebnosti a přiměřenosti v rozhodování o dítěti

6. Komplikované případy (kauzy)

Cíl: Umět se rozhodovat v případech střetu práv dítěte a rodiče na základě principu nejlepšího zájmu dítěte

Aktivita: Např. diskuse nad konkrétními kazuistikami a soudními rozhodnutími

4. Vztahová vazba (attachment)

Cíle bloku: Porozumět významu rané vztahové vazby mezi dítětem a pečující osobou a jejím dopadům na vývoj a chování dítěte.

Obsah bloku: Účastníci se seznámí se základní typologií vztahových vazeb (bezpečná, úzkostná, vyhýbavá, desorganizovaná) a s jejich vlivem na chování dítěte. Diskutují o poruchách vztahové vazby a jejich možných příčinách. Učí se využívat pozorování interakce dítě–rodič pro posouzení kvality vazby. Získané poznatky uplatňují při plánování práce s rodinou tak, aby se předešlo dalšímu zraňování dítěte.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. Úvod do tématu attachmentu

Cíl: Získat základní přehled o tom, co je attachment a proč je klíčový pro vývoj dítěte

Aktivita: Skupinová diskuze o pojmu attachment, doplněná výkladem lektora

2. Jak vzniká attachment?

Cíl: Porozumět vzniku vazby a jejímu významu pro dítě

Aktivita: Vysvětlení kruhu potřeb dítěte a jeho propojení s vytvářením vazby

3. Kdo je schopen mít attachment?

Cíl: Uvědomit si, že schopnost navazovat vztahy je univerzální

Aktivita: Např. promítání relevantních videí znázorňující interakce a reakce dětí apod.

4. Interakce jako základ vztahu

Cíl: Porozumět významu každodenní interakce pro vznik vazby

Aktivita: Např. promítání relevantních videí znázorňující interakce a reakce dětí apod.

5. Videá Harvard a neurověda

Cíl: Podložit téma attachmentu vývojevou neurovědou

Aktivita: Např. promítání naučného videa o neuroplasticitě mozku



6. Vazebné a explorační chování

Cíl: Pochopit dynamiku mezi bezpečím a explorací

Aktivita: Zaměřit se na názorné přestavení situací, kdy dítě hledá bezpečí a kdy objevuje

7. Vývoj attachmentu v čase

Cíl: Uvědomit si, jak se projevuje vazba u dětí v různém věku

Aktivita: Např. práce ve skupinách – každá zpracuje jednu věkovou fázi od narození po adolescenci

8. Jak nás formují vlastní zkušenosti

Cíl: Pochopit, jak zkušenost s rodiči formuje naše vztahy

Aktivita: Např. diskuse nad případy dětí, vyrůstajících v různých prostředích

9. Seznámení s typy vazby

Cíl: Umět rozlišit typy attachmentu a znát projevy, které s nimi souvisejí

Aktivita: Např. ukázky z filmu, kde lze sledovat typy vazby mezi dítětem a rodičem apod.

10. Jak rozpoznat typ vazby u klienta

Cíl: Získat dovednost pozorovat a popsat typ vazby v praxi

Aktivita: Např. práce ve skupinách – identifikace typů vazeb ve vlastní rodině nebo u klientů

11. Vnitřní pracovní model

Cíl: Uvědomit si, že attachment vytváří vnitřní mapu světa

Aktivita: Promítání např. tematické videa a následná diskuse

12. Diagnostika attachmentu

Cíl: Znat nástroje diagnostiky attachmentu a vědět, kdo ji má provádět

Aktivita: Krátký výklad o možnostech diagnostiky a jejich limitech

13. Posilování attachmentu

Cíl: Zdůraznit význam včasné intervence

Aktivita: Např. výklad a diskuse nad příklady praxe s nejmenšími dětmi

14. Edukace klientů

Cíl: Umět srozumitelně vysvětlit význam vztahu rodičům

Aktivita: Např. edukace rodičů dle věkových kategorií

15. Přenášení attachmentu

Cíl: Porozumět fenoménu přenosu vzorců chování

Aktivita: Diskuse o tom, jak se attachment promítá z generace na generaci

16. Terapie attachmentu

Cíl: Znat dostupné terapeutické přístupy

Aktivita: Krátký výklad o možnostech terapie (např. DDP, terapeutické rodičovství)

Blok: Attachment, stres a dospělost

17. Reakce na stres a regulace

Cíl: Pochopit vlastní vzorce zvládání stresu

Aktivita: Umožnit účastníkům diskutovat o různých podobách stresových reakcí

18. Toxický stres

Cíl: Uvědomit si, jak chronický stres negativně ovlivňuje vývoj dítěte

Aktivita: Výklad, diskuze, případně promítání tematického videa

19. Attachment v dospělosti

Cíl: Uvědomit si, že attachment se vyvíjí i v dospělosti

Aktivita: Diskuse o dopadu vazeb na partnerské vztahy a rodičovství

20. Práce s klienty s poruchou attachmentu

Cíl: Znat principy práce s klienty s narušenou schopností vytvářet vazby

Aktivita: Sdílení zkušeností – práce ve skupinách, pak ve velké skupině

21. Vztahová mapa

Cíl: Naučit se využít tento nástroj při práci s klientem

Aktivita: Účastníci si sami vytvoří svou vztahovou mapu

22. Pozorování interakcí a jejich popis



Cíl: Rozvinout schopnost vnímat kvalitu interakcí mezi dítětem a pečovatelem
Aktivita: Promítání videí, individuální popis interakcí, následná zpětná vazba

5. Trauma

Cíle bloku: Pochopit dopad psychického traumatu na dítě a jeho rodinu a osvojit si principy trauma-informovaného přístupu.

Obsah bloku: Účastníci se seznámí s příčinami a projevy traumatu, zejména vývojového traumatu u dětí. Poznájí neurofyzilogické souvislosti stresu a traumatu a jejich dopad na dětský vývoj. Učí se pracovat podle čtyř pilířů trauma-informovaného přístupu: vytváření bezpečí, spolupráce s rodiči, identifikace ochranných faktorů a plánování bezpečí. Prakticky trénují citlivou komunikaci v náročných situacích, aby minimalizovali riziko retraumatizace.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. Ztráta vs. trauma
Cíl: Vědět, že ztráta nerovná se trauma Aktivita: Teorie a tematické aktivity
2. Jaké jsou druhy ztráty?
Cíl: Znat pojmy očekávané a neočekávané ztráty Aktivita: Např. brainstorming, diskuse, shrnutí
3. Ztráta
Cíl: Zažít pocity dítěte, které prožilo ztrátu Aktivita: Cvičení na ztrátu – lístečky, příběh dítěte, prožitek ztráty
4. Proces vyrovnávání se se ztrátou
Cíl: Znat jednotlivé fáze vyrovnávání se se ztrátou Aktivita: Nakreslit a vysvětlit proces vyrovnávání se se ztrátou
5. Co to je trauma? Rozdíl mezi jednorázovým a komplexním traumatem
Cíl: Porozumět rozdílu mezi typy traumatu, definovat, co je trauma Aktivita: Práce ve skupinách – co je trauma, následná prezentace a doplnění lektorem. Rozdělení traumat
6. Kolik lidí je traumatem zasaženo? Kolik lidí v SPOD je traumatem zasaženo?
Cíl: Uvědomit si, že většina klientů SPOD je zasažena traumatem, které často není zpracováno. Rozlišovat mezi ACE a traumatem Aktivita: Skupinová diskuse a odhady
7. ACE study
Cíl: Vědět, co je ACE study a co znamená pro praxi Aktivita: Seznámení s teorií a případovými studiemi
8. Mozek a jeho fungování
Cíl: Získat základní znalost o mozku a pochopit, co je toxický stres Aktivita: Seznámení s teorií
9. Trauma v některých populacích
Cíl: Vědět, že některé skupiny jsou trauma exponované a že výskyt traumatu je u nich vyšší Aktivita: Seznámení s teorií a tematické praktické aktivity
10. Mozek a trauma
Cíl: Pochopit, jak trauma ovlivňuje vývoj mozku Aktivita: Např. tematické edukační video
11. Následky traumatu



Cíl: Znat dopady traumatu na vývoj dítěte

Aktivita: Např. diskuse nad kazuistikami z praxe účastníků

12. Transgenerační přenos

Cíl: Porozumět principu transgeneračního přenosu traumatu, mít jej na paměti při práci s klienty

Aktivita: Brainstorming a diskuse, edukační video

13. Jak se traumatizovaní lidé chovají?

Cíl: Vědět, že traumatizovaný člověk má často zúžené okno tolerance

Aktivita: Kreslení okna tolerance, výklad

14. Jak rozumět jejich chování

Cíl: Rozumět tomu, že chování klienta je často projevem nenaplněných potřeb

Aktivita: Výklad a skupinová diskuse

15. Terapeutické směry

Cíl: Mít přehled o různých typech terapií traumatu

Aktivita: Výklad informací o různých přístupech

16. Trauma respektující přístup – principy

Cíl: Znat základní principy přístupu, který zabraňuje další traumatizaci

Aktivita: Výklad principů – bezpečí, důvěra, spolupráce, transparentnost, prevence retraumatizace

17. Trauma respektující přístup – aplikace v praxi

Cíl: Mít konkrétní návrhy a nástroje pro zavádění principů do praxe

Aktivita: Diskuse ve skupinách, hledání konkrétních kroků, jak zavést trauma respektující přístup

18. Terapeutické rodičovství

Cíl: Vědět, jaký je rozdíl mezi běžným a terapeutickým rodičovstvím

Aktivita: Např. edukační materiály, diskuse

19. Příprava na změnu

Cíl: Vědět, že příprava na změnu je klíčová pro prevenci retraumatizace a znát konkrétní tipy

Aktivita: Výklad a diskuse

6. Vyhodnocování kompetencí rodičů

Cíle bloku: Rozvinout schopnosti účastníků objektivně a systematicky posuzovat rodičovské kompetence v rámci případové práce OSPOD.

Obsah bloku: Účastníci si osvojí klíčové složky rodičovských kompetencí, jako je schopnost zajistit fyzickou péči, citovou podporu, nastavit hranice, podporovat vzdělávání dítěte a spolupracovat s pomocí. Učí se využívat různé metody hodnocení: terénní návštěvy, pozorování domácího prostředí, strukturované rozhovory, psychologická vyšetření. Procvičují dokumentaci posunu v rodičovských dovednostech a učí se formulovat závěry a doporučení na základě konkrétních případových studií.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. Co jsou to rodičovské kompetence (RK)?

Cíl: Vědět, co jsou rodičovské kompetence

Aktivita: Brainstorming, diskuse ve skupině, výklad

2. Co má umět rodič?

Cíl: Vědět, že existuje široká škála rodičovských kompetencí

Aktivita: Brainstorming, diskuse, aktivity na třídění kompetencí

3. Jaké jsou kompetence rodičů?

Cíl: Ujasnit si kategorie kompetencí rodičů

Aktivita: Diskuse ve skupině, vyjasnění souvislosti s nástroji vyhodnocování

4. Omezení rodičovských kompetencí



Cíl: Vědět, jaké jsou možné překážky v naplňování rodičovských kompetencí

Aktivita: Např. skupinová diskuse

5. Jak poznat kapacitu rodičů?

Cíl: Zvědomit si možnosti, jak posuzovat kapacitu rodičů

Aktivita: Diskuse – jak poznáme schopnost rodičů se měnit, možné způsoby hodnocení

6. Nahrazení rodičů v naplňování potřeb

Cíl: Uvědomit si, že někdy musí být potřeby dítěte naplňovány jinými osobami

Aktivita: Skupinová diskuse – kdo a kdy může rodiče nahradit

7. Pozorování a popis kompetencí

Cíl: Naučit se pozorovat a popsat kompetence v reálné situaci

Aktivita: Např. videa znázorňující interakce dítě a rodič – diskuse nad kompetencemi

8. Nejzásadnější rodičovské kompetence

Cíl: Vědět, že bezpečí, vztah a základní péče jsou nejdůležitější

Aktivita: Diskuse – které kompetence jsou klíčové a proč

9. Principy vyhodnocování

Cíl: Znat principy kvalitního vyhodnocování

Aktivita: Výklad základních principů – srozumitelnost, objektivita, popisnost

10. Vyhodnocování rodičovských kompetencí

Cíl: Umět aplikovat vyhodnocovací nástroj v praxi

Aktivita: Práce s kasuistikou – podtržení kompetencí, diskuse ve skupinách

7. Vyhodnocování rizik

Cíle bloku: Naučit se identifikovat a hodnotit rizikové a ochranné faktory v rodině a plánovat vhodná opatření ke zvýšení bezpečí dítěte.

Obsah bloku: Účastníci se seznámí s nejčastějšími rizikovými faktory, jako jsou domácí násilí, závislosti, duševní onemocnění, sociální izolace nebo zanedbávání. Učí se rozlišovat závažnost rizik s ohledem na věk a potřeby konkrétního dítěte. Pracují s nástroji jako RVZD, Znaky bezpečí nebo OZON a zkoušejí jejich aplikaci na modelových případech. Učí se vytvářet bezpečnostní plány a spolupracovat s dalšími odborníky na ochraně dítěte.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. Obecná rizika

Cíl: Uvědomit si subjektivitu ve vnímání rizik – každý máme jiné preference a to je v pořádku

Aktivita: Např. práce ve skupinách – třídění rizik dle závažnosti, diskuse, porovnání výstupů mezi skupinami

2. Co ovlivňuje vnímání rizik?

Cíl: Uvědomit si, že vnímání rizika je ovlivněno našimi zkušenostmi, emocemi a prostředím

Aktivita: Diskuze o faktorech, které ovlivňují vnímání rizik

3. Riziko v SPOD

Cíl: Uvědomit si subjektivní vyhodnocování rizik v praxi SPOD a jeho dopady

Aktivita: Např. práce s kasuistikami

4. Typy vyhodnocování rizik

Cíl: Znat tři základní typy vyhodnocování rizik v SPOD

Aktivita: Výklad teorie a principů

5. Jak to dělají ve své práci?

Cíl: Zjistit, že často vyhodnocujeme rizika intuitivně

Aktivita: Diskuse



6. Co mohou udělat pro větší objektivitu?
Cíl: Uvědomit si potřebu týmového a konsenzuálního rozhodování o rizicích Aktivita: Práce ve skupinách, prezentace, doplnění
7. Nástroje pro práci s riziky
Cíl: Vědět, že existují nástroje pro strukturované vyhodnocení rizik Aktivita: Představení odpovídajících nástrojů vyhodnocování rizik
8. Práce s vybraným nástrojem vyhodnocení rizik
Cíl: Vyzkoušet si aplikaci nástroje porozumět jeho funkci Aktivita: Práce s nástrojem na kasuistice ve skupinách
9. Znaky bezpečí
Cíl: Porozumět funkci nástroje na detekci znaků bezpečí jeho přínosu pro hodnocení potřeb dítěte Aktivita: Např. práce ve skupinách s více kasuistikami
10. Řízení rizik
Cíl: Zvědomit si, že rizika se často řeší odebráním dítěte, což nemusí být vždy nutné Aktivita: Diskuse – jak se rizika řídí v praxi
11. Plány bezpečí – úvod
Cíl: Porozumět, že plánování bezpečí je součástí práce SPOD Aktivita: Výklad o tom, co jsou plány bezpečí a jak souvisí s IPOD
12. Plány bezpečí – praxe
Cíl: Vyzkoušet si vytvoření plánu bezpečí v praxi Aktivita: Práce ve skupinách na konkrétní kasuistice, sdílení a doplnění
13. Plánování s rodinou
Cíl: Porozumět tomu, co ovlivňuje kvalitu plánování práce s rodinou Aktivita: Diskuse o principech dlouhodobého plánování, co pomáhá a co brzdí
14. Plánování
Cíl: Umět plánovat s ohledem na nenaplněné potřeby dítěte a stanovit priority Aktivita: Výklad a diskuse o obecných principech plánování, práce ve skupinách nad cíli a prioritami

8. Práce se změnou a motivací

Cíle bloku: Vybavit účastníky dovednostmi pro podporu pozitivní změny v rodině a pro práci s motivací rodičů.

Obsah bloku: Účastníci se seznámí s fázemi změny podle transtheoretického modelu. Učí se rozpoznávat, ve které fázi se rodič nachází, a přizpůsobovat tomu typ intervencí. Procvičují techniky motivačního rozhovoru, práci s ambivalencí a způsoby, jak posilovat vnitřní motivaci ke změně. Učí se stanovovat dílčí cíle, používat nástroje škálování a pracovat s relapsem. Důraz je kladen na udržení spolupráce i v případě komplikací.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. Změny v rodině
Cíl: Uvědomit si, že ne vždy jde vše snadno, a přemýšlet nad tím, kde se nachází klienti a co mohou sami dělat Aktivita: Připravit aktivitu, ve které dojde k pochopení nesnadnosti změny v životě klienta
2. Teorie změny
Cíl: Získat základní orientaci v teorii změny Aktivita: Ukázka odpovídající teorie změny
3. Kolo změny



Cíl: Uvědomit si, že měnit své vlastní chování je obtížné

Aktivita: Umožnit účastníkům zkušenost procesu změny a následnou reflexi

4. Jak poznám, v jaké fázi je klient?

Cíl: Naučit se rozpoznávat fáze změny podle projevů klienta

Aktivita: Umožnit účastníkům možnost vyzkoušet si poznání fáze změny u klienta

5. Jaké intervence dávat na jednotlivé fáze změny?

Cíl: Umět přiřadit odpovídající intervenci ke konkrétní fázi změny

Aktivita: Např. brainstorming, výklad, diskuse

6. Motivace – teorie

Cíl: Vědět, kdy a jak podporovat motivaci, znát hlavní principy

Aktivita: Výklad – principy motivačních rozhovorů

7. Motivace – praxe

Cíl: Umět v praxi využít principy motivace, uvědomit si cíl motivace a roli pracovníka

Aktivita: Odpovídající nácvik situace, kde si účastník vyzkouší využití principů motivace, následná diskuse

8. Demotivace

Cíl: Vědět, co klienty demotivuje

Aktivita: Např. brainstorming – co klienty sráží, co je demotivuje, co nedělat

9. Nařizování pomoci

Cíl: Sdílet zkušenosti s tím, kdy a jak byla pomoc klientům nařízena

Aktivita: Diskuse v celé skupině, sdílení zkušeností

9. Spolupráce s dalšími subjekty

Cíle bloku: Posílit schopnost účastníků efektivně spolupracovat s ostatními odborníky a institucemi při ochraně dítěte.

Obsah bloku: Účastníci se seznámí s principy multidisciplinární spolupráce, s klíčovými aktéry v systému péče o děti a s možnostmi sdílení informací. Učí se využívat nástroje jako případové konference nebo case management. Diskutují o překážkách spolupráce a hledají způsoby, jak je překonávat. Seznamují se s lokální sítí služeb a budují osobní kontakty s odborníky z praxe.

Doporučené podcíle a aktivity:

1. PK – Setkání nad případem

Cíl: Sdílet zkušenosti a znát hranice a funkci PK

Aktivita: Sdílení zkušeností, reflexe toho, co je a co není případová konference

2. IPK a RK

Cíl: Znat přístupy a nástroje posilující participaci rodiny, vědět kdy a jak je nabízet, jak formulovat zakázku

Aktivita: Vytvoření možnosti sdílet zkušenosti

3. Způsoby spolupráce – zakázka, výstupy

Cíl: Umět formulovat zakázku směrem ke službě

Aktivita: Výklad

4. Programy na podporu RK

Cíl: Znat dostupné programy, vědět, kde je poptávat a rozlišit vhodné indikace

Aktivita: Výklad

5. Case management

Cíl: Znat druhy case managementu, roli pracovníka SPOD a principy spolupráce

Aktivita: Např. popis nástrojů a rolí, diskuse o spolupráci a výhodách/nevýhodách



6. Síťování

Cíl: Vědět, jak ovlivnit podobu sítě

Aktivita: Diskuse, uvědomění si principů spolupráce OSPOD a služeb, zejména SAS

7. Case management v praxi

Cíl: Prakticky zažít proces a logiku case managementu

Aktivita: Umožnit účastníkům zažít výhody case managementu na modelových situacích

4. Metodika výcviku

Jak je z výše uvedeného zřejmé, výcvik je koncipován zážitkovou a interaktivní formou. Využívá kombinaci různých výukových metod s důrazem na **praktický nácvik** dovedností a reflexi zkušeností účastníků. Mezi použité metody souhrnně patří:

- **Prezentace a výklad** klíčových poznatků – lektor představí teoretická východiska a modely, často za podpory vizuální prezentace.
- **Praktické ukázky, videoukázky** – například analýza krátkých videí rodinné interakce, ukázky vedení rozhovoru apod., následovaná rozbořem.
- **Práce ve dvojicích a skupinách** – účastníci společně diskutují případové studie, sdílejí vlastní zkušenosti nebo nacvičují modelové situace (např. rozhovor s rodičem).
- **Hraní rolí (simulace)** – nácvik konkrétních situací formou *role-play*, kdy jeden z účastníků či lektor hraje roli klienta (např. rodiče, dítěte) a druhý si zkouší roli pracovníka; po ukončení následuje zpětná vazba od pozorovatelů a reflexe.
- **Kazuistiky a jejich rozbor** – společné čtení nebo prezentace skutečných případů z praxe (anonymizovaných), identifikace klíčových momentů, skupinové hledání řešení, aplikace teorie na praxi.
- **Řízená reflexe a sebereflexe** – po každém bloku probíhá diskuse, v níž účastníci reflektují, co nového se dozvěděli a jak to mohou využít ve své práci. Součástí je i podpora sebereflexe – uvědomění si vlastních pocitů, postojů a případných biasů, které mohou ovlivňovat výkon práce.

Důraz je kladen na **prožitkové učení** – účastníci si většinu technik sami vyzkoušejí a poté sdílí své dojmy. Lektor zastává roli průvodce, který vytváří bezpečnou atmosféru pro učení, poskytuje zpětnou vazbu a propojuje zkušenosti účastníků s teoretickými koncepty.

5. Organizační informace

Požadavky na účastníky: Program je určen pro sociální pracovníky OSPOD. Nejsou stanoveny zvláštní vstupní znalosti či předchozí zkušenost nad rámec kvalifikačních požadavků sociálního pracovníka dle zákona. Po účastnících se však očekává aktivní zapojení do praktických nácviků a sdílení zkušeností v bezpečné a důvěrné atmosféře výcviku

Technické a materiální zabezpečení: Vzhledem k interaktivní formě výuky je ideální prezenční setkávání v prostorách vybavených pro skupinovou práci. Potřebné je základní technické vybavení – možnost projekce (datapojektor) pro prezentace a videa, flipchart či tabule pro zapisování výstupů diskusí. Pro některé aktivity (práce s online nástroji, ukázky databází apod.) je vhodné mít k dispozici



notebook s připojením k internetu; to však není nezbytnou podmínkou pro každého účastníka (stačí pro lektora nebo skupinu). Důraz je kladen také na pohodlí účastníků – v místě konání by mělo být zajištěno občerstvení během pauz a prostor umožňující neformální komunikaci a relaxaci v průběhu dne.

Harmonogram výcviku: Celkový rozsah 66 hodin odpovídá desetihodinovému kurzu (10 výukových dnů). Doporučené rozložení je do více setkání, např. vyzkoušená a pozitivně hodnocená praxe byla: 1. setkání – 2 dny; 2. setkání – 3 dny, 3. setkání – 3 dny, 4. setkání – 2 dny.

Obecně platí, že jeden výukový den trvá cca 6–8 výukových hodin (dle dohody, zpravidla 9:00–16:00 s pauzou na oběd). Mezi jednotlivými setkáními je vhodné ponechat několikátýdenní rozestup, aby účastníci měli prostor aplikovat získané poznatky v praxi a na dalším setkání mohli sdílet zkušenosti. Harmonogram lze případně upravit podle potřeb cílové skupiny a možností organizace.

6. Závěrečné ověření znalostí a dovedností

Výcvik je ukončen **reflexí a shrnutím** získaných znalostí a dovedností. Nedílnou součástí výcviku je průběžné hodnocení – účastníci během nácviků dostávají zpětnou vazbu od lektorů i kolegů, což napomáhá upevnění správných postupů. **Formální zkouška** na závěr kurzu není plánována; ověření získaných znalostí probíhá spíše průběžně, a to aktivním zapojením účastníků do praktických úkolů a jejich schopností aplikovat poznatky na modelové situace.

Součástí výcviku je **dvoufázové sebehodnocení** (viz. příloha sylabu) pomocí **tzv. paprskového grafu kompetencí**, který je uživatelsky názor a přehledný

1. **Vstupní sebehodnotící dotazník** vyplňují účastníci hned první den. Odhadují v něm svou úroveň znalostí a dovedností v každé z hlavních oblastí výcviku (např. rodičovské styly, potřeby dětí, attachment, trauma, vyhodnocování rizik apod.).
2. **Výstupní sebehodnotící dotazník** vyplňují ti samí účastníci v poslední den programu se stejnými položkami. Porovnáním obou dotazníků lze objektivně zachytit **deklarovaný posun** (či setrvalý stav) v každé oblasti. Součástí je zde i strukturovaný dotazník, mapující spokojenost s lektory, technické a organizační zajištění a v neposlední řadě i doporučení na optimalizaci výcviku.

Pro závěrečné vyhodnocení výcviku se doporučuje **kombinovat tři zdroje dat:**

- výsledky **vstupního × výstupního dotazníku**,
- systematická **pozorování lektorů** během nácviků (s rychlou zpětnou vazbou),
- závěrečná **skupinová reflexe** a volné komentáře účastníků k vlastnímu rozvoji.

Tento vícezdrojový přístup umožňuje zachytit i subjektivně vnímaný pokrok v oblastech, kde nebyl deklarovaný bodový nárůst, ale prokázalo se prohloubení znalostí a schopnost aplikovat je v praxi.

Podmínkou úspěšného absolvování výcviku je zpravidla **minimálně 80% účast** (docházka) na výukových hodinách a aktivní zapojení do programu.

7. Akreditace a udržitelnost výcviku



Každý účastník, který úspěšně absolvuje celý výcvikový program, obdrží **certifikát o absolvování** výcviku. Certifikát může sloužit jako doklad o prohloubení kvalifikace v rámci dalšího vzdělávání sociálních pracovníků dle požadavků zákona.

Co se týče systematické udržitelnosti nad rámec projektové aktivity (v rámci které výcvik vznikl), **veřejné vysoké školy** disponují systémem **celoživotního vzdělávání (CŽV)**, formou **jednoho uceleného kurzu v rámci systému tzv. mikrokreditů**.

Klíčové rysy navrhovaného modelu

Zařazení do CŽV	Celý výcvik může být vysokou školou nabízen jako samostatný kurz CŽV. Absolvent obdrží univerzitní osvědčení o mikrokreditu s ECTS (hodnotu kreditů určí VŠ podle svých pravidel, předběžně 4–5 ECTS).
Cílové skupiny	• <i>pracovníci OSPOD</i> — splní povinné průběžné vzdělávání; • <i>studenti sociální práce</i> — mohou si mikrokredit započíst do svého studia.
Zákonná uznatelnost	Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 111 odst. 2 písm. a) uznává jako formu dalšího vzdělávání „ specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka “. Tím je splněna zákonná povinnost min. 48 hodin dalšího vzdělávání dle § 111 odst. 1.
Výhody	<i>Jednotná akreditace</i> (neakredituje se každý blok zvlášť) • <i>Přenositelnost</i> díky ECTS • <i>Širší dostupnost</i> pro praxi i studenty • <i>Finanční udržitelnost</i> (CŽV může být hrazeno zaměstnavatelem, granty či samoplátcí).

Tento model zaručí, že výcvik bude **plnohodnotně uznatelný** v rámci systému dalšího vzdělávání sociálních pracovníků, a současně se otevře i budoucím profesionálům z řad studentů.



8. Materiály pro účastníky:

Data o sociálních jevech	DataPAQ — Prohlížečka regionálních dat
Film o obchodu s chudobou	Dům bez východu - iVysílání Česká televize
Housing first	Domů
Informace o sociálním bydlení	Platforma pro sociální bydlení
Výzkum nezletilé matky	vz_580.pdf
Rodičovské styly	4 Parenting Styles That You Must Know! How Parenting Style Impacts the Lives of Your Children? (youtube.com)
	5 Parenting Styles and Their Effects on Life (youtube.com)
Včasná péče	Spolu a včas - Platforma pro včasnou péči
Ženy s psychickými problémy během těhotenství a po porodu	Pomáháme ženám, které zažívají psychosociální stres v&nbsp;těhotenství nebo po porodu Perinatal
Platforma pro včasnou péči	Spolu a včas - Platforma pro včasnou péči
FAS diagnostika a podpora rodin	FASD GENNET
	Publikácie FascinujuceDeti.sk
	Centrum diagnostiky, terapie a prevencie FAS/FASD
	FAScinujúce deti Návrat o.z.
	Dieťa s FASD (Diferenciálna diagnostika a základy terapie) Návrat o.z.
	https://www.youtube.com/watch?v=VammKhercZ8
Sociální vyloučení	https://www.youtube.com/watch?v=GYuh7WdJe00
	https://www.youtube.com/watch?v=RaWyE6Y4L3A
Dokument k domácímu násilí	https://www.spondea.cz/files/userfiles/pdf/Domaci_nasili_kont_ext_rodiny_prace.pdf
Zuřivec	Nórsky animovaný film Zúrivec
Materiály a vzdělávání v oblasti násilí	Centrum LOCIKA
Informace o domácím násilí	Domácí násilí
Zvládání násilí	Vzteky bez násilí (Chci ovládnout vztek) SPONDEA, z.ú.
Výchova bez násilí	Výchova bez násilí - Liga otevřených mužů
Zvládání vzteku	ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ V METODĚ ZVLÁDÁNÍ VZTEKU (VÝCVIK) - Liga otevřených mužů



Edukační materiál pro rodiče	https://www.rilsa.cz/projekty/dopady-miry-rodicovskeho-konfliktu-na-dite-a-role-jakou-v-nich-hraje-konkretni-forma-porozvodoveho-usporadani-pece/
Potřeby dětí během rozvodu	https://katalog.vupsv.cz/fulltext/ul_2615.pdf
Rozvod a odborné služby pro rodinu	https://katalog.vupsv.cz/fulltext/ul_2617.pdf
Materiál pro rodiče	https://www.umpod.cz/documents/35829/87937/Dopady+konfliktu+na+d%C3%ADt%C4%9B.pdf/157bfb28-48fb-d586-0838-a04bd9cb3509?t=1698149941153
Materiály pro rodiče při rozvodu, např. rodičovské plány	Pro rodiče – Cochem.cz
Materiály pro děti během rozvodu	Dítě středem zájmu – Cochem.cz
Materiály pro odborníky	Pro odborníky – Cochem.cz
Židličková metoda - kreslené vysvětlení pro rodiče	Židličková metoda • Tak to začíná...
	Židličková metoda • 1. část • Ne vždy je doma dobře
	Židličková metoda • 2. část • Když je rozvod nevyhnutelný
Edukace pro rodiče	Servis rodiny WOMEN FOR WOMEN
Experiment kamenná tvář	Still Face Experiment Dr Edward Tronick (youtube.com)
Experiment kamenná tvář	Still face experiment (youtube.com)
Teorie ve zkratce	Teorie citové vazby: Jak Vám dětství utváří život (youtube.com)
Attachment, toxický stres, vývoj mozku	Vědecké poznatky o vývoji v raném dětství - Asociace Dítě a Rodina (ditearodina.cz)
Typy attachmentu	Strange Situation Experiment.mp4 (youtube.com)
Posilování attachmentu a podpora RK	Layout 1 (contentfiles.net)
Posilování attachmentu	amalthaezs.sharepoint.com/sites/public/Documents/Budu máma WEB.pdf?ga=1
	Budu máma WEB.pdf
Vývoj dítěte pro klienty	NTM karty 2023 www final.pdf (amalthea.cz)
Terapeutické rodičovství - vzdělávání	Výcviky SEFAM, biologická rodina, podpora, adopce, hledání rodičů
Co to je TR	Terapeutické rodičovství - Rodinná síť
Trauma informovaný přístup	<i>Trauma informovaný přístup v sociální práci</i>



Kniha o traumatu jeho vliv na zdraví	<i>Tělo sčítá rány</i>
Trauma a závislost	How Childhood Trauma Leads to Addiction - Gabor Maté
Kniha o závislostech a traumatu	<i>V říši hladových duchů</i>
Film o dítěti s dezorganizovanou vazbou	<i>Narušitel systému</i>
Transgenerační trauma	Transgenerační přenos Psychologie dnes (portal.cz)
Různé materiály – trauma, ace study a další, info grafiky, vhodné pro školství, možno použít kdekoliv	Knihovna - Society for all
Nejlepší zájem dítěte	https://llp.cz/wp-content/uploads/Prakticky-pravni-pruvodce-nejlepsim-zajmem-ditete.pdf
ACE study	Adverse Childhood Experiences (ACEs): Impact on brain, body and behaviour (youtube.com)
	ace-studie.pdf
Ace study	b85d7ad85d0728f27c72b13565dacc94.pdf (natama.cz)
Vězni a trauma	Step Inside The Circle (youtube.com)
Oběti a vězni společně	Konfrontace - iVysílání Česká televize
Doživotně odsouzení vězni	Filmy – Netflix
Trauma a mozek	Childhood Trauma and the Brain UK Trauma Council (youtube.com)
EMDR terapie	Český institut pro psychotraumatologii a EMDR
Neurofeedback	Neurofeedback - co je to a na co je dobrý? Rehabilitace.info
Sandplay	Sandplaying - INDEPT
Sandtray	sandtray2
Dyadická vývojová terapie	Terapie DDP Attachmentové centrum ATTA
Terapie hrou	Terapie hrou (Play Therapy) Attachmentové centrum ATTA
Terapeutická hra (theraplay)	Terapeutická hra (Theraplay) Attachmentové centrum ATTA
Filiální terapie	Filiální terapie Attachmentové centrum ATTA
Pesso Boyden psychomotor terapie	PBSP CZ, z.s.
Ketaminem asistovaná terapie	Ketaminem asistovaná terapie PSYON



Emoční karty a mnoho dalších materiálů	Produkty - b-creative products s.r.o.
Emoční karty	MYŠI Z MAJÁKU - Sada EMOCE - MAJÁK o.p.s. (majakops.cz)
Pracovní listy Lumos	Pracovní listy komplet.pdf (contentfiles.net)
Jednostránkové profily	Translated resources
Více materiálů k přímé práci (dole na stránce)	Společné setkání s dítětem - interaktivní případov amalthea.cz
Focus box	FocusBox - Velký vůz Sever
Materiály pro učitele, možné využít i v SP	Učitelnice - Výukové materiály
Hra - emoční inteligence	Emušáci - Ferda a jeho mouchy Albi.cz
Vzkazy dětí sociálním pracovníkům	https://www.youtube.com/watch?v=ogHM01a-z8s
	Kdo je to sociální pracovník? Aneb jak to vidí děti ... - YouTube
Publikace k tématu participace	cd7e63d6-3599-265c-5722-1f7c8cfdbb5c
Publikace k tématu participace	lumos.contentfiles.net/media/assets/file/manual_participace_de ti lumos 2020.pdf?
Vyhodnocování nejlepšího zájmu dítěte	Prakticky-pravni-pruvodce-nejlepsim-zajmem-ditete.pdf
Metodika Lumos	metodika_vyhodnocovani - guide.pdf (contentfiles.net)
Pomocné nástroje k vyhodnocování	Pomocné nástroje k vyhodnocování a plánování - Právo na dětství (pravonadetstvi.cz)
Metodika k vyhodnocování rizik, včetně znaků bezpečí	Vyhodnocovani rizik publikace.pdf (contentfiles.net)
Základní info k práci se změnou	Anatomie změny Psychologie.cz
	Rollnick : Motivační rozhovory
	Soukup: Motivační rozhovory v praxi
Program Triple P	Uvodni stranka (triplep.cz)
Program Dobrý začátek	Dobrý začátek pro rodiče (scholaempirica.org)
Program Edukativní rodičovská terapie	EDUKATIVNÍ RODIČOVSKÁ TERAPIE – POKROČILÉ DOVEDNOSTI mansio.cz
Program pro děti	Kidsskills
Rodinné konference	RK centrum - Kdo jsme (rk-centrum.cz)



IPK	Společné setkání s dítětem - interaktivní případov amalthea.cz
Dívka popisuje IPK	Jak mi interaktivní případová konference změnila život – Sociální práce (socialniprace.cz)
IPK	Interaktivní případová konference - Akademie Diversitas (akademie-diversitas.cz)
Case management	Case management v sociálních službách – Agentura pro sociální začlenování
Komiksy pro děti k NRP	Pepík, Maruška, Pavlík, Vrabčák a kukačka Jitka... Představujeme sešity a komiks pro děti a dospívající o tom, co je osvojení a pěstounská péče - Právo na dětství
Krátký film o odebrání dítěte a NRP	ReMoved
Krátký film o odebrání dítěte a NRP, 2 díl	Remember My Story - ReMoved Part 2
Program pro děti	Zipyho kamarádi - Duševní zdraví dětí (zipyhokamaradi.cz)
Mnoho materiálů, vzdělávání a další	Homepage - Nevypuť duši

9. Použitá literatura

1. **ČESKÁ REPUBLIKA.** Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sbírka zákonů ČR. 2006, částka 37. § 111.
2. **MATOUŠEK, Oldřich a kol.** *Metody a řízení sociální práce.* 2., rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. 368 s. ISBN 978-80-262-0404-8.
3. **MATOUŠEK, Oldřich (ed.).** *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s klienty.* 2. vyd. Praha: Portál, 2011. 560 s. ISBN 978-80-7367-886-4.
4. **MÁTEL, Andrej; SCHAVEL, Miloš.** *Rizikové správanie a sociálna ochrana detí.* Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety, 2015. 280 s. ISBN 978-80-8132-145-2.
5. **ŠPILÁČKOVÁ, Marie.** *Vyhodnocování životní situace dítěte a rodiny v SPOD.* Praha: MPSV, 2020. 76 s. ISBN 978-80-7425-334-3.
6. **TURNELL, Andrew; EDWARDS, Steve.** *Signs of Safety® – znaky bezpečí: přístup zaměřený na spolupráci při práci s rodinami s rizikem týrání a zanedbávání dětí.* Přel. LUMOS Česká republika. Praha: Lumos, 2018. 148 s.
7. **ROLLNICK, Stephen; MILLER, William R.; BUTLER, Christopher C.** *Motivační rozhovor v praxi.* 2. české vyd. Přel. Pavel Humpolíček. Praha: Portál, 2017. 232 s. ISBN 978-80-262-1188-6.
8. **HERMAN, Judith L.** *Trauma a uzdravení: následky násilí – od zneužívaných dětí k týraným ženám.* Přel. Eva Klimentová. Praha: Portál, 2016. 368 s. ISBN 978-80-262-1091-9.
9. **ŠULOVÁ, Lenka; ŽIŽKA, Zbyněk.** *Rodina a dítě: psychosociální přístupy.* Praha: Karolinum, 2018. 274 s. ISBN 978-80-246-3914-2.



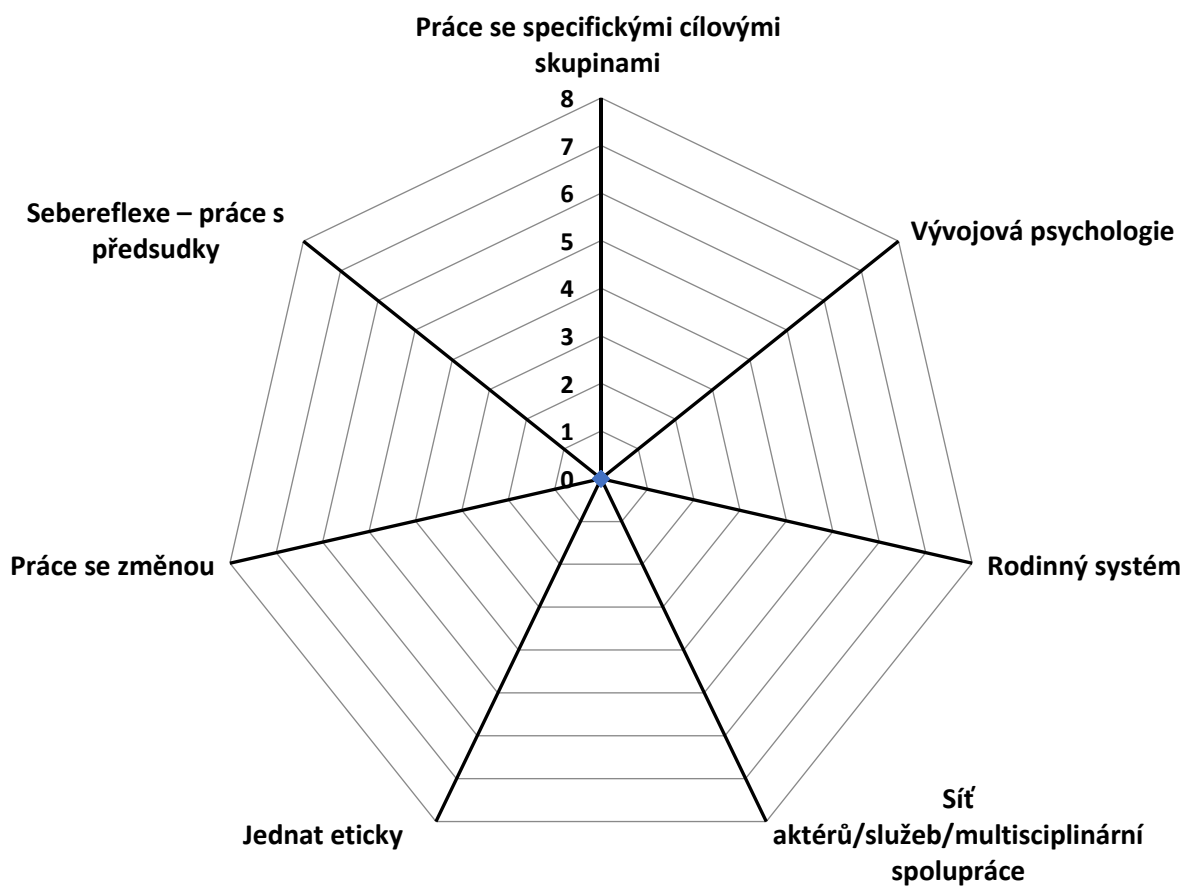
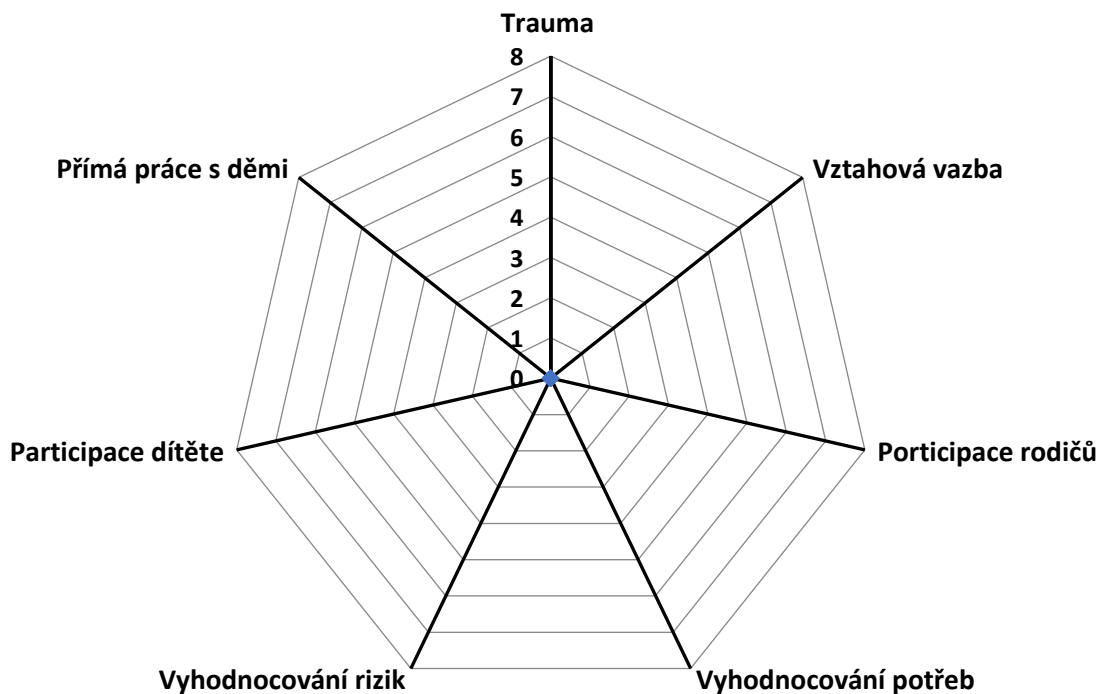
10. **VITULIC, Tomáš; ŘÍČAN, Pavel.** *Psychologie rodiny*. Praha: Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-2286-3.
11. ***VÝCHOVA ke zdravým vztahům: Teorie attachmentu v praxi.** Přel. Petra Elsner. Praha: Portál, 2022. 224 s. ISBN 978-80-262-1813-7.
12. **VAN DER KOLK, Bessel.** *Tělo sčítá rány: mozková, mysl a tělo při léčbě traumatu*. Přel. Martin Kratochvíl. Praha: Jan Melvil Publishing, 2021. 488 s. ISBN 978-80-7555-118-8.
13. **MÍČKOVÁ, Adéla.** *Rodičovské kompetence: metodika pro posuzování a rozvoj*. Praha: OSPOD Praha 12, 2019. 52 s. (interní metodický materiál).
14. **LUMOS.** *OZON – metodika vyhodnocování rizik v rodině*. 2. verze. Praha: Lumos, 2020. 40 s.
15. **BEDRNOVÁ, Eva; ŠTACH, Štěpán (eds.).** *Kompetence v pomáhajících profesích*. Praha: Professional Publishing, 2019. 312 s. ISBN 978-80-7431-257-2.
16. **MPSV (ed.).** *Standardizovaný postup „Rozhodujeme v zájmu dítěte“*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2022. 64 s.
17. **MPSV.** *Právo na dětství* [online]. Praha, 2025 [cit. 26. 6. 2025]. Dostupné z: <https://pravonadetstvi.cz>.
18. **HRNEWS.CZ.** *BŘEČKOVÁ, Jitka. 10 tipů, jak na zpětnou vazbu, aby ve firmě fungovala* [online]. 30. 10. 2023 [cit. 26. 6. 2025]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz>.
19. **ROLLS, Chris; SIPEK, Jan.** *Participace dětí v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2021. 141 s. ISBN 978-80-7599-186-5.
20. **MILLER, Gale; FLORA, Cornelia (eds.).** *Parenting, Parenting Capacity and Child Protection*. London: Routledge, 2017. 328 p. ISBN 978-1-138-78972-6. (angl.)

Pozn.: Zdroje č. 17–18 jsou online; u interních metodik (č. 13, 14, 16) jsou v textu citovány nejnovější dostupné verze, které MPSV/Lumos poskytly v rámci pilotního výcviku.

10. Zpětnovazební formuláře:



Sebehodnocení kompetencí před výcvikovým programem zaměřeným na rodičovské kompetence – číslo _____





Úroveň 1-2

Znám teoretické koncepty dané problematiky, případně další související koncepty a rozumím souvislostem těchto teoretických konceptů a praxe sociální práce. (tj. znám teorii, ale prakticky jsem se s danou problematikou příliš nesetkal/a)

Úroveň 3–5

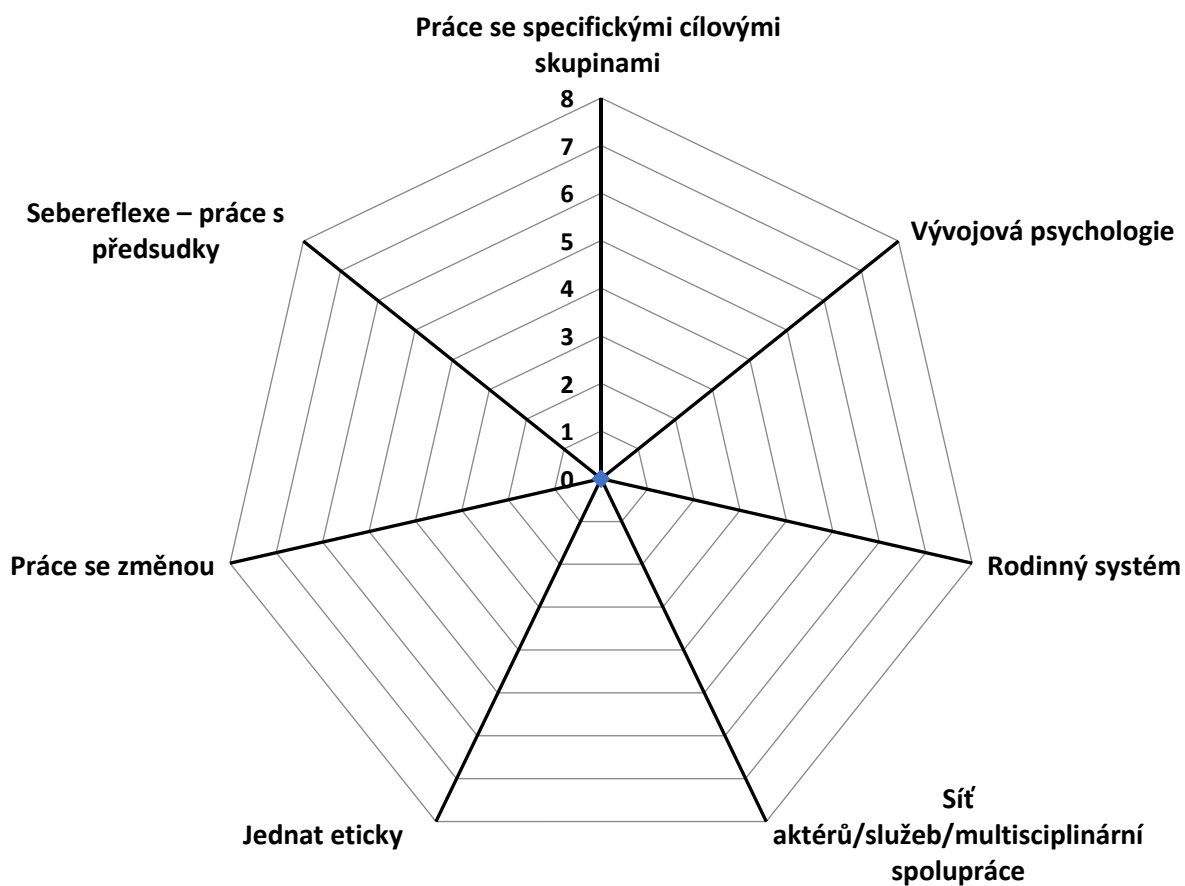
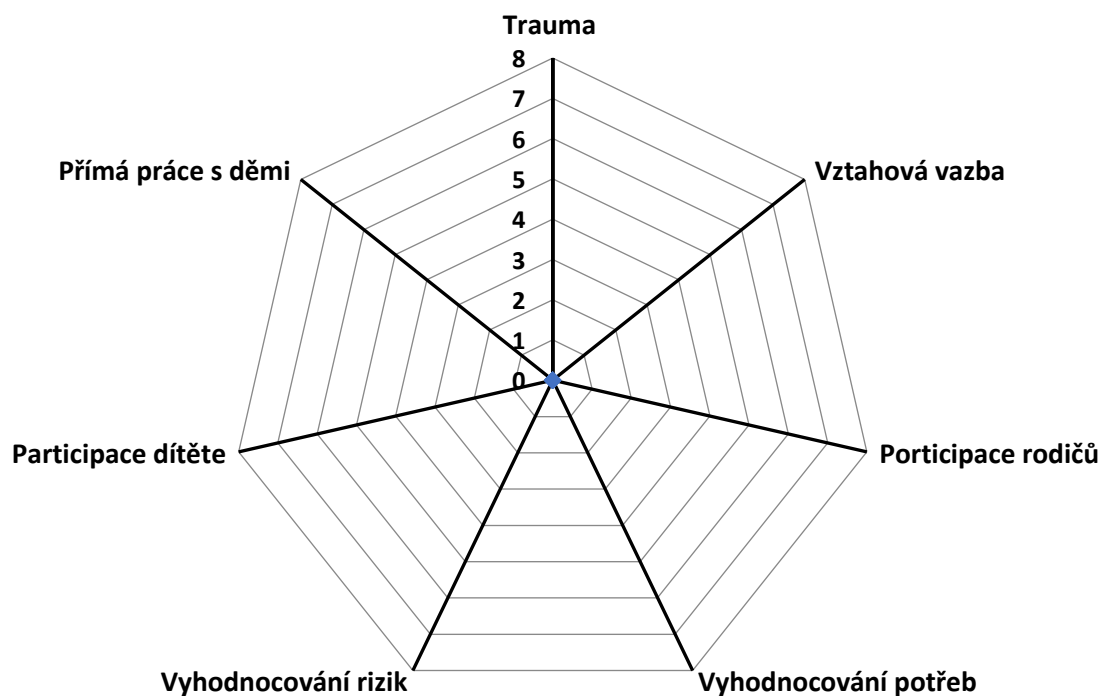
1–2 + Jsem schopen/schopna srozumitelně rozpoznat, popsat či interpretovat oblasti dané problematiky a adekvátně jim přizpůsobovat své pracovní postupy. (tj. znám teorii a dokážu ji aplikovat ve svých pracovních postupech)

Úroveň 6–8

3–5 + Dovedu rutinně aplikovat hodnoty a principy spjaté s problematikou do běžného výkonu sociální práce a jednoznačně tyto hodnoty a principy uplatňovat vůči cílové skupině a dalším aktérům. (tj. mé pracovní postupy mají oporu v teorii i praxi a dovedu svou pracovní činnost reflektovat a prosazovat)



**Sebehodnocení kompetencí po výcvikovém programu zaměřeném na
rodičovské kompetence – číslo _____**





Úroveň 1-2

Znám teoretické koncepty dané problematiky, případně další související koncepty a rozumím souvislostem těchto teoretických konceptů a praxe sociální práce. (tj. znám teorii, ale prakticky jsem se s danou problematikou příliš nesetkal/a)

Úroveň 3–5

1–2 + Jsem schopen/schopna srozumitelně rozpoznat, popsat či interpretovat oblasti dané problematiky a adekvátně jim přizpůsobovat své pracovní postupy. (tj. znám teorii a dokážu ji aplikovat ve svých pracovních postupech)

Úroveň 6–8

3–5 + Dovedu rutinně aplikovat hodnoty a principy spjaté s problematikou do běžného výkonu sociální práce a jednoznačně tyto hodnoty a principy uplatňovat vůči cílové skupině a dalším aktérům. (tj. mé pracovní postupy mají oporu v teorii i praxi a dovedu svou pracovní činnost reflektovat a prosazovat)

A Hodnocení organizační stránky výcviku

a) Časová dotace kurzu – 8 dnů

1. Akorát
2. Hodně
3. Málo
4. Nějaký konkrétní návrh na počet dnů při zachování stejného obsahu ____

Volný komentář:

b) Prostory





c) Občerstvení



d) Hodnocení lektorek



B Hodnocení obsahové stránky výcviku

a) Rodičovské styly/výchova

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností

Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):

b) Potřeby dětí

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností

Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):

c) Attachment

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností

Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):



d) Trauma

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností

Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):

e) Vyhodnocování RK

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností

Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):

f) Vyhodnocování rizik

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností

Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):

g) Práce se změnou

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností

Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):

h) Spolupráce s dalšími subjekty

Co byste potřebovali, abyste se v dovednostech dostali na 8 ve svém sebehodnocení?

více teorie

více diskuse

více cvičení

více hraní rolí

sdílení zkušeností



Jaká témata vám zde chyběla? (prosím napište):

C Doplnující dotazy

Co pro vás byl největší přínos kurzu, zkuste prosím vyjmenovat alespoň tři věci:

Co bylo pro vás nepřínosné na kurzu? Co byste nechtěli opakovat, nebo chtěli změnit?

Chcete ještě cokoliv dodat?

Co byste vzkázali příštím účastníkům?

Velice Vám děkujeme za spolupráci



Příloha č. 3

Hodnocení oblastí Vašich kompetencí		
Hodnotící škála:		
Hodnocení A U dané kompetence u většiny aspektů převyšujete nároky na Vás kladené.		
Hodnocení B U dané kompetence u většiny aspektů splňujete nároky na Vás kladené.		
Hodnocení C V některých aspektech nedosahujete požadované úrovně a máte zde prostor k rozvoji		
Hodnocení D U dané kompetence se ve většině aspektů nepřibližujete k požadované úrovni.		
	hodnocení	zdůvodnění (proč tomu tak je?)
komunikace		
sebepéče a profesní rozvoj		
týmová spolupráce		
loajalita		
psaný projev a prezentace		
schopnost jednat a argumentovat		
kreativita a flexibilita		
iniciativa		
time management		
odolnost		
PC		
vývojová psychologie		
systém SPOD		
práce se specifickými cíl. skupinami		



rodinný systém		
vztahová vazba		
trauma		
síť aktérů/služeb/multisciplinární spolupráce		
jednat eticky		
práce se změnou		
Standard		
Participace		
znalost rolí		
zvládání krizí		
Analýza		
Evaluace		
sebereflexe – práce s předsudky		
legislativa		
vyhodnocování potřeb		
vyhodnocování rizik		
casem management		
vyhodnocení nej. zájmu dítěte		



Hodnocení Vašeho pracovního výkonu

Hodnotící škála:

Hodnocení A

V daném kritériu u většiny aspektů převyšujete nároky na Vás kladené

Hodnocení B

V daném kritériu u většiny aspektů splňujete nároky na Vás kladené

Hodnocení C

V některých aspektech nedosahujete požadované úrovně a máte zde prostor k rozvoji,

Hodnocení DV daném kritériu se ve většině aspektů nepřibližujete k požadované úrovni.

1. kritérium – kvalita práce

- Pracuje samostatně, postačuje mu/jí jasné zadání a termín;
- výsledky jeho/její práce snesou nejpřísnější měřítka;
- kvalita odvedené práce je taková, že při kontrole není nikdy třeba provádět následné opravy;
- zadané pracovní úkoly plní odpovědně a samostatně – nemá tendenci se schovávat za práci jiných a přesouvat přidělenou práci na ostatní;
- odvádí kvalitní práci i za ztížených podmínek (změna zadání, nedostatek informací);
- přispívá ke zkvalitnění práce v oblasti, ve které pracuje;
- dává aktivně návrhy na zlepšení;
- v případě pochybení či nedostatečné kvality dokáže nalézt, pojmenovat a odstranit příčinu.

2. kritérium – kvantita a efektivita práce

- Realizuje své úkoly ve stanovených termínech;
- zvládá obvyklé množství práce;
- využívá efektivně pracovní dobu;
- nečiní mu/jí problémy v případě potřeby zvládnout mimořádný úkol či práci za kolegu/kolegyni;



- hledá rezervy ve vlastní výkonnosti stejně jako ve výkonnosti oddělení, ve kterém pracuje;
- dokáže se přizpůsobit zvýšeným nárokům;
- nedopouští se opakovaně stejných chyb či omylů;
- podává stabilní výkon.

3. kritérium – způsob komunikace a úroveň chování	
--	--

- V kontaktu s klienty (externími i interními) je aktivní, je vnímavý/á k jejich potřebám a adekvátně na ně reaguje;
- spolupracuje, podílí se na řešení problémů;
- při řešení problémů vychází z pohledů klientů (externích i interních), dokáže se do nich vcítit;
- je flexibilní, změny vnímá jako nutnost, nikoli jako obtíž;
- při řešení problémů se zaměřuje na hledání řešení nikoliv na zdůvodňování, proč to nejde;
- nachází rovnováhu mezi předpisy a zájmy klientů;
- při spolupráci je vstřícný/á;
- zaměřuje se na výsledek;
- komunikuje jasně, zřetelně a výstižně, jasně vyjadřuje své stanovisko;
- jde po podstatě věci;
- informace sdílí;
- v komunikaci je přímý/á, otevřeně poskytuje zpětnou vazbu (čímž přispívá k řešení problému namísto toho, aby o nedostacích, které vidí jen reptal/a).

Příloha č. 4

Matice kompetencí řadových a vedoucích pracovníků OSPOD

Tento soubor (matice) kompetencí je předpokladem pro optimální využívání kompetenčního modelu na pracovištích OSPOD. Kompetence v tomto dokumentu vycházejí ze všech činností, které přímo či nepřímo vyplývají ze zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, a byly sestaveny na základě odborné analýzy požadavků na výkon profese v systému SPOD. Soubor prošel odbornou oponenturou ze strany zástupců Profesní komory sociálně-právní ochrany dětí (PK SPOD).

Model je rozčleněn do jedenácti tematických oblastí, ve kterých jsou popsány požadované znalosti, dovednosti a zkušenosti/hodnoty. Každá oblast odráží důležitou dimenzi profesní činnosti práce s dětmi a rodinami.



A Řadoví pracovníci OSPOD

Měkké kompetence

1. Komunikace

- **Znalosti:** Rozumí technikám rozhovorů a komunikačním strategiím vhodným pro děti a rodiny. Rozumí pravidlům platným pro komunikaci s dětmi a souvisejícím postupům.
- **Dovednosti:** Efektivně využívá techniky a strategie vedení rozhovoru s dětmi a rodinami. Při komunikaci zohledňuje rodinné a sociokulturní zázemí dítěte. S dětmi si dovede vytvořit vztah založený na důvěře a pocitu bezpečí.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Má osvojené komunikační dovednosti srozumitelné pro klienty, včetně dětí.

2. Sebevěče a profesní rozvoj

- **Znalosti:** Zná důvody a znaky zpětné vazby. Zná existující a dostupné nástroje, které mu mohou pomoci v sebevěči. Zná způsoby instantní pomoci v konkrétních situacích. Zná systém dalšího vzdělávání.
- **Dovednosti:** Dovede dávat a přijímat zpětnou vazbu. Zvládá využívat zpětnou vazbu pro svůj rozvoj. Umí klást reálné cíle profesního rozvoje. Dokáže si nástroje sebevěče a rozvoje individualizovat a využívat dle svých potřeb.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Zvládá skloubit profesní a osobní život. Má stanovené profesní hranice.

3. Týmová spolupráce

- **Znalosti:** Rozumí dynamice týmu, rozpoznává a respektuje lidské rozličnosti, individuálnosti a perspektivy. Zná týmové role a výhody kolektivního rozhodování.
- **Dovednosti:** Projevuje zájem o styl práce a případy kolegů. Akceptuje a poskytuje zpětnou vazbu konstruktivně a ohleduplně.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Přispívá týmu sdílením informací a expertizou. Rozumí rolím při konfliktech ve skupině. Aktivně spolupracuje s kolegy.

4. Loajalita



- **Znalosti:** Orientuje se v cílech organizace a jejích hodnotách. Nepoškozuje dobré jméno organizace interně ani na veřejnosti.
- **Dovednosti:** Akceptuje cíle organizace a uplatňuje je v praxi. Má detailní znalost jejich obsahu.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Aktivně se podílí na vytváření cílů organizace. Podporuje její dobré jméno v jednání s klienty i kolegy z oboru.

5. Psaný projev a prezentace

- **Znalosti:** Zná pravidla pravopisu, strukturu dopisu a záznamu z jednání. Ví, co patří do IPODu.
- **Dovednosti:** Umí vypracovat formální dokumenty (dopisy, IPOD), píše srozumitelně včetně textů pro děti. Prezentuje svou práci veřejnosti.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vnímá záznam jako nástroj reflexe a profesionality. Podporuje kolegy při tvorbě dokumentace.

6. Schopnost jednat a argumentovat

- **Znalosti:** Ovládá asertivní komunikaci a techniky zvládání emocí. Zná motivační rozhovor.
- **Dovednosti:** Jedná s respektem a asertivitou, vyhýbá se hodnocení osoby klienta, předkládá argumenty a alternativy.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Preferuje dohodu s klientem, direktivní přístup volí jen v krizích. Respektuje různé pohledy.

7. Kreativita a flexibilita

- **Znalosti:** Zná různé přístupy sociální práce, sleduje trendy.
- **Dovednosti:** Umí hledat řešení, přijímá alternativy, není rigidní.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vnímá změnu jako příležitost a pracuje s bariérami změn.

8. Iniciativa

- **Znalosti:** Zná přínos prevence a aktivní účasti v komunitě, orientuje se v lokálních službách.
- **Dovednosti:** Aktivně vyhledává ohrožené děti, propojuje aktéry v místě.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vědomě přebírá roli iniciátora spolupráce a podpory dítěte.



9. Time management

- **Znalosti:** Ovládá teorie řízení času.
- **Dovednosti:** Umí stanovovat priority a plánovat časovou náročnost úkolů.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vnímá dochvilnost a dodržení termínů jako součást profesionality.

10. Odolnost

- **Znalosti:** Zná copingové strategie, psychohygienu, resilience. Zná typické krize a jejich řešení.
- **Dovednosti:** Umí zvládat náročné situace včetně jejich zpracování (supervize, debriefing). Využívá metody psychohygieny.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vnímá krize jako součást práce. Aktivně se podílí na psychohygieně týmu.

11. Práce s informačními technologiemi (PC)

- **Znalosti:** Zná běžné IT nástroje a kybernetickou bezpečnost.
- **Dovednosti:** Ovládá programy pro kancelářskou práci a souborovou manipulaci. Vyhodnocuje kybernetická rizika.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Technologie vímá jako nástroj efektivity a transparentnosti.

Odborné kompetence obecné

1. Vývojová psychologie

- **Znalosti:** Zná základní psychologickou teorii vývoje dítěte včetně jeho fází, vývojových potřeb a úkolů. Ví, že vývoj není lineární a může být individuálně odlišný.
- **Dovednosti:** Dokáže aplikovat poznatky vývojové psychologie při práci s dítětem. Umí posoudit potřebu zapojení odborníka a umí to srozumitelně komunikovat. Neprovádí diagnostiku.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Rozvíjí své znalosti v oboru, podporuje kolegy, má jistotu při rozhodování o zapojení odborníka.

2. Systém SPOD



- **Znalosti:** Zná systém veřejné správy a SPOD. Rozumí hierarchii, odpovědnosti a zásadám sdílení informací.
- **Dovednosti:** Umí poskytovat klientovi maximální podporu v rámci systému bez překračování kompetencí. Pracuje napříč systémy.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Rozumí systému, podílí se na jeho kultivaci.

3. Práce se specifickými cílovými skupinami

- **Znalosti:** Zná cílové skupiny a jejich specifika, terminologii a základní sociokulturní charakteristiky menšin.
- **Dovednosti:** Umí navázat kontakt, volit prostředí, reflektuje mocenské aspekty, chápe menšinovost jako relativní pojem.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Akceptuje a praktikuje nehodnotící postoj, rozumí menšinovému postavení.

4. Rodinný systém

- **Znalosti:** Zná typy rodinných systémů, jejich funkce a nástroje k hodnocení situace.
- **Dovednosti:** Pracuje s celou rodinou, využívá přirozené i odborné zdroje.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Respektuje všechny formy rodiny bez předsudků.

5. Vztahová vazba

- **Znalosti:** Zná teorii vztahové vazby, její typy, nástroje a poruchy.
- **Dovednosti:** Pozoruje interakce, mapuje vztahy, umí použít vhodné metody podpory.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vztahová vazba je pilířem jeho práce.

6. Trauma

- **Znalosti:** Zná trauma, jeho projevy, následky, informovaný přístup a příklady intervencí.
- **Dovednosti:** Uplatňuje trauma-informovaný přístup, předchází traumatickým situacím.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Práce s traumatem je pilířem jeho práce.

7. Síť aktérů/služeb/multidisciplinární spolupráce



- **Znalosti:** Má přehled o službách a jejich kompetencích, ví, kam se obrátit.
- **Dovednosti:** Komunikuje, vyjednává, koordinuje pomoc, nastavuje spolupráci.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Chápe důležitost spolupráce, aktivně ji rozvíjí, přispívá ke změnám systému.

8. Jednat eticky

- **Znalosti:** Zná etické normy, kodexy a principy, rozumí své moci.
- **Dovednosti:** Jedná eticky, rozpoznává předsudky, řeší dilemata.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Identifikuje se s profesními hodnotami, podporuje profesní komunitu.

9. Práce se změnou

- **Znalosti:** Zná metody práce se změnou, trendy v práci s klienty.
- **Dovednosti:** Umí posoudit fázi změny a přizpůsobit intervenci.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Analyzuje změny, podporuje kolegy, chápe změnu jako součást práce.

10. Standard

- **Znalosti:** Zná legislativní i organizační standardy SPOD.
- **Dovednosti:** Přizpůsobuje praxi, reflektuje výstupy, iniciuje změny.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Usiluje o kvalitní výkon SPOD.

11. Participace

- **Znalosti:** Zná teorie a techniky zapojení dětí do rozhodování.
- **Dovednosti:** Umí zapojit dítě do procesu, formulovat doporučení.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Působí jako obhájce zapojování dětí.

12. Znalost rolí

- **Znalosti:** Zná role (sociální pracovník, opatrovník, úředník), ví o konfliktech zájmů.
- **Dovednosti:** Rozlišuje role, uplatňuje vhodný přístup, reflektuje dilemata.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Zachovává hranice rolí, odolává tlaku na jejich směnu.



13. Zvládání krizí

- **Znalosti:** Zná zásady krizové intervence, možné příčiny krizí.
- **Dovednosti:** Umí zvládnout krizi, rychle reaguje, zajišťuje bezpečí.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Přemýšlí o kontextu krize při plánování práce.

14. Analýza

- **Znalosti:** Zná metody sběru a analýzy dat, vyhodnocování.
- **Dovednosti:** Analyzuje situaci dítěte, zapojuje účastníky.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vnímá situaci dítěte celostně, hledá řešení s minimálním dopadem.

15. Evaluace

- **Znalosti:** Zná principy evaluace na úrovni individuální i systémové.
- **Dovednosti:** Mění přístup na základě výstupů, používá hodnotící nástroje.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Umí provádět evaluaci v praxi, chápe její význam.

16. Sebereflexe a práce s předsudky

- **Znalosti:** Zná dopady předsudků a diskriminace, zná klíčové dokumenty.
- **Dovednosti:** Rozpoznává předsudečné chování, eliminuje ho.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Umí ovlivňovat normy, působí proti předsudkům na systémové úrovni.

Odborné kompetence specifické (pro SPOD)

1. Legislativa

- **Znalosti:** Zná správní řád a orientuje se v systému práva a institucí v ČR. Zná základní právní předpisy včetně zákona č. 359/1999 Sb., Listiny základních práv a svobod, občanského zákoníku, zákona o sociálních službách, trestního zákoníku, zákona o soudnictví ve věcech mládeže atd. Má znalost mezinárodních úmluv (Úmluva o právech dítěte, Haagské úmluvy) a příslušných evropských nařízení.



- **Dovednosti:** Umí interpretovat právní dokumenty, vykládat zákony, sepisovat návrhy a vést správní řízení.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Chápe svou roli zastávce práv dítěte, usiluje o jejich naplňování bez formalismu, sleduje vývoj judikatury.

2. Vyhodnocování potřeb

- **Znalosti:** Zná důvody a postup vyhodnocování potřeb dětí, zná strukturu a formální náležitosti vyhodnocení. Umí rozlišit naplněné a nenaplněné potřeby, chápe význam názoru dítěte a zapojení rodiny.
- **Dovednosti:** Sbírá a třídí informace, pojmenovává potřeby, respektuje přání dítěte, pracuje nehodnotícím jazykem, zapojuje rodiče i dítě. Vyhodnocení má jasnou strukturu a je v souladu s metodikou.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Má vnitřně zakotvené potřeby dětí jako klíč k porozumění situaci, uvažuje v tomto rámci i mimo formální proces vyhodnocování.

3. Vyhodnocování rizik

- **Znalosti:** Zná ochranné a rizikové faktory, chápe jejich vliv na situaci dítěte a rodiny, zná nástroje pro jejich vyhodnocení.
- **Dovednosti:** Umí identifikovat a popsat rizika i ochranné faktory, rozlišuje míru rizika, používá odpovídající nástroje a plánuje intervenci s cílem posílit ochranu.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Je schopen objektivního posouzení situace, nevkládá osobní hodnotové postoje.

4. Case management (CM)

- **Znalosti:** Má teoretické znalosti konceptu a postupů case managementu, rolí pracovníka SPOD a principů sdílení informací.
- **Dovednosti:** Vede multioborový tým, komunikuje s klientem, zapojuje odborníky, navrhuje úpravy intervencí podle vývoje situace. Sleduje efektivitu podpory.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Chápe spolupráci jako zásadní součást práce, aktivně síťuje služby a podporuje komunitní rozvoj.

5. Vyhodnocení nejlepšího zájmu dítěte



- **Znalosti:** Zná definici nejlepšího zájmu dítěte a její praktické interpretace, rozumí právům a potřebám dítěte.
- **Dovednosti:** Umí formulovat a obhájit nejlepší zájem dítěte, zohledňuje jeho přání a názory, podporuje jejich sladění mezi rodiči a odborníky.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Dokáže přesvědčivě popsat a prosazovat nejlepší zájem dítěte v navrhovaných opatřeních.

B Vedoucí pracovníci OSPOD

Tvrdé kompetence (hard skills)

1. Plánování a organizování

- **Znalosti:** Zná metody plánování a organizace práce, stanovování cílů a priorit.
- **Dovednosti:** Dokáže efektivně plánovat a organizovat činnosti týmu, stanovovat jasné cíle a rozdělovat úkoly.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Má zkušenosti s úspěšným řízením projektů a vedením lidí ke splnění cílů.

2. Řízení a rozhodování

- **Znalosti:** Orientuje se v technikách rozhodování a principech řízení.
- **Dovednosti:** Dokáže rychle a efektivně rozhodovat, koordinovat aktivity a řídit procesy.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Cení si transparentnosti a odpovědnosti v rozhodovacích procesech.

3. Kontrola a monitorování

- **Znalosti:** Zná metody kontroly výkonu a monitoringu průběhu činností.
- **Dovednosti:** Umí efektivně kontrolovat a monitorovat výkon zaměstnanců a průběh projektů.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Váží si přesnosti a pravidelné zpětné vazby jako prostředku zlepšování.

4. Delegování úkolů



- **Znalosti:** Má znalosti principů delegování pravomocí a odpovědností.
- **Dovednosti:** Dokáže správně delegovat úkoly, pravomoci a odpovědnosti zaměstnancům.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Podporuje samostatnost a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím delegování.

5. Supervize

- **Znalosti:** Má znalosti o funkcích a formách supervize v sociální práci.
- **Dovednosti:** Umí využívat supervizi k rozvoji týmu a sebe sama.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Uznává význam reflexe a průběžného profesního rozvoje.

6. Znalost samosprávy

- **Znalosti:** Zná správní řád, rozumí fungování samosprávy, vyzná se v hierarchii úřadu.
- **Dovednosti:** Umí jednat s kolegy, nadřízenými i podřízenými. Dokáže jednat/vyjednávat s volenými zástupci obce.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Umí nacházet rovnováhu mezi pravidly a normami státní správy a samosprávy a právy a potřebami svých podřízených i klientů.

Měkké kompetence (soft skills)

1. Informování a komunikace

- **Znalosti:** Zná zásady efektivní a otevřené komunikace.
- **Dovednosti:** Je schopen jasně a srozumitelně informovat a efektivně komunikovat se zaměstnanci.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Oceňuje otevřenost, pravdivost a respekt v komunikaci.

2. Osobní příklad

- **Znalosti:** Uvědomuje si význam osobního příkladu v roli vedoucího.
- **Dovednosti:** Je schopen jít příkladem a svým chováním motivovat ostatní.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Cení si autenticity a konzistence vlastního chování a jednání.

3. Empatie



- **Znalosti:** Chápe význam empatie ve vedení lidí.
- **Dovednosti:** Dokáže se vcítit do pocitů a situací zaměstnanců a jednat s pochopením.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Vnímá empatii jako klíčovou hodnotu pro týmovou spolupráci a důvěru.

4. Schopnost motivovat

- **Znalosti:** Zná motivační teorie a techniky motivace zaměstnanců.
- **Dovednosti:** Je schopen aktivně motivovat tým a jednotlivce k vysokému výkonu.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Věří v pozitivní motivaci jako cestu k dosažení lepších výsledků.

5. Řešení konfliktů

- **Znalosti:** Zná techniky řešení konfliktů a mediace.
- **Dovednosti:** Je schopen konstruktivně řešit konflikty a zprostředkovat řešení.
- **Zkušenosti/hodnoty:** Preferuje klidný a objektivní přístup k řešení konfliktů.