



Spolufinancováno
Evropskou unií



PRÁVO NA DĚTSTVÍ

Závěrečná evaluační zpráva

Evaluační zpráva projektu „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“

Říjen 2025

Daniel Jirát-Ziótkowski (dan@govlab.cz)

Hana Kociánová (hana@govlab.cz)

Alžběta Změlíková (alzbeta@govlab.cz)



Obsah

Executive summary	4
Manažerské shrnutí	7
1. Úvod	10
1.1 Kontext projektu a evaluace	10
1.2 Cíl evaluačního šetření v rámci EÚ1	10
2. Metodologie EÚ1	12
2.1 Rámec šetření (evaluační otázky)	12
2.2 Použitý přístup a metody	13
2.3 Charakteristika výzkumného vzorku	14
3. Vyhodnocení EÚ1	15
3.1 Využitelnost pilotovaných nástrojů v praxi (EQ1.1)	15
3.2 Přínos pilotovaných postupů pro práci s cílovou skupinou (EQ1.2)	32
3.3 Realizace pilotáže a reálná implementovatelnost pilotovaných postupů a nástrojů (EQ1.3)	39
3.4 Shrnutí klíčových zjištění EÚ1	45
3.5 Souhrnná syntéza	47
3.6 Návrhy a doporučení pro další rozvoj metodické podpory	49
3.7 Závěr	51
4. Metodologie EÚ2	53
4.1 Zacílení průběžné evaluace	53
4.2 Použitý přístup a metody	54
4.3 Charakteristika výzkumného vzorku	54
5. Vyhodnocení EÚ2	55
5.1 Využitelnost získaných poznatků v praxi (EQ2.1)	56
5.2 Srovnání s výchozím stavem a dosavadními přístupy (EQ2.2)	63
5.3 Udržitelnost a návrhy dalšího rozvoje podpory (EQ2.3)	68
5.4 Silné stránky, slabé stránky, výzvy	74
5.5 Závěr a doporučení	77
6. Shrnutí a syntéza výsledků obou evaluačních úkolů (EÚ1 a EÚ2)	79
6.1 Syntéza hlavních zjištění	79
Shrnutí	81
7. Evaluační doporučení	82
Zdroje	86

Seznam tabulek

Tabulka 1: Skladba výzkumného vzorku	14
Tabulka 2: Shrnutí klíčových zjištění EQ1.1.....	31
Tabulka 3: Shrnutí klíčových zjištění EQ1.2.....	38
Tabulka 4: Shrnutí klíčových zjištění EQ1.3.....	44
Tabulka 5: Hlavní témata identifikovaná v rozhovorech s vedoucími pracovníci OSPOD a četnost jejich výskytu	75
Tabulka 6: Přehled evaluačních doporučení	82

Executive summary

The final report was prepared as part of the implementation of the public contract **"Evaluation of the Project: Unifying the Approach to Children at Risk."** The project of the Ministry of Labor and Social Affairs of the Czech Republic is being implemented from January 1, 2023, to December 31, 2025, and is co-financed by the European Social Fund Plus and the state budget. The aim of the project was to create conditions for unifying the approach to vulnerable children by setting basic standards, processes, and procedures for cooperation across ministries. The evaluation was prepared by Gov Lab, s.r.o. and took place from March to December 2025.

The evaluation focused on two main areas. The first was to verify the usability of new standardized tools and quality management methods in practice (ET1), and the second was to assess the benefits of the training program for OSPOD managers and the entire professional support system (ET2).

Research within ET1 showed that **standardizing procedures provides workers with clarity, support, and greater certainty in difficult situations**. The new tools are perceived as useful aids that reduce the risk of overlooking important steps, strengthen the ability to argue, and increase the transparency of decisions, e.g., towards courts or clients. Standardization is proving to be an important mechanism that helps balance the high degree of autonomy of OSPOD (The Social and Legal Child Protection Authority) workers in dealing with situations involving children at risk and their families with a common framework and standardized procedures, especially where differences in practice can lead to unequal treatment of children.

At the same time, it is clear that **standardization is not perceived as bureaucratic control**. Employees understand its purpose when they realize that the tools simplify their work and help them cope with the demands of their profession. The tools and materials developed by the project are **most beneficial to new employees, for whom they represent a didactic map and guide in a complex and demanding system**. More experienced employees use them more selectively—as a **checklist that helps them verify that they have not forgotten anything important**.

At the same time, however, **risks** have emerged that need to be taken seriously if implementation is to be sustainable in the long term. Workers repeatedly pointed out **the risk of administrative overload and duplication of existing records**. Some of them felt that **excessive formalization could distract them from their direct work with families or lead to mechanical form filling without deeper reflection**. However,

this concern can be effectively addressed through good training and understanding of the purpose of the tools. Experience from the pilot project shows **that when workers are involved in the development of tools and have the opportunity to influence their design, their acceptance and confidence in the entire process increases significantly.**

The creation of a **shared language across professions** has also proved to be a significant benefit of the project. Uniform methodological guidelines improve communication between the social and child protection authority, schools, the police, and health services, thus enabling better coordination of care for vulnerable children. At the same time, it has been confirmed that cooperation is not based solely on forms and procedures, but above all on human relationships, mutual trust, and personal responsibility. Where these elements are lacking, standardization alone cannot ensure cooperation. There is also a continuing need to define more clearly the competences of individual institutions, especially between schools and OSPOD, in order to avoid the shifting of responsibility and delays in resolving children's situations.

The second part of the evaluation (ET2) confirmed that **the development program for OSPOD managers filled a significant gap in the system in the area of management training.** Most of the managers were appointed to their positions without any preparation, and the project provided them with their first comprehensive opportunity to develop their managerial skills. The most appreciated parts were the practical sections focused on leadership, delegation, feedback, employee motivation, and mental health care. Participants described improvements in team communication, a clearer division of roles, and greater confidence in leadership. The development program also strengthened the sense of belonging and mutual learning among managers, who often work in isolation and without a support network.

However, the evaluation also revealed **the limitations of the professional support system:** above all, the need for continuity of education and methodological support, the involvement of founders, and securing funding after the end of the project. Senior staff pointed out that without follow-up mentoring and sharing of practices, there is a risk that new knowledge and skills will fade over time. Sustainability therefore requires the creation of a long-term system of regional methodologies, supervision, and online platforms for sharing experiences. Professional support has also proven to be an important motivational factor—it increases the perceived prestige of the role of OSPOD manager, reduces the risk of burnout, and strengthens the professional identity of employees.

In conclusion, **the project "Unifying the Approach to Children at Risk" confirmed the potential of standardization and professional support as mutually reinforcing pillars of the child protection system.** However, in order for the benefits to be sustainable in the long term, it is necessary to digitize new tools, develop a network of methodological support and supervision, and anchor standards in the official frameworks of the Ministry of Labor and Social Affairs. Creating opportunities for sharing practices and mutual learning among workers, for example through an online portal or regional meetings, will also play an important role. Last but not least, inter-ministerial coordination must be ensured so that standardization and cooperation across systems (social, educational, and health) have clear boundaries and continuity.

The project thus brings not only specific methodological outputs, but also the important lesson that change in the system of care for vulnerable children does not happen solely through forms and tools, but above all through human understanding, shared values, and the courage to seek new ways to better help children and families.

Manažerské shrnutí

Závěrečná zpráva byla zpracována jako součást realizace veřejné zakázky „**Evaluace projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem**“. Projekt Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (dále jen MPSV) je realizovaný od 1. 1. 2023 do 31. 12. 2025 a spolufinancovaný z Evropského sociálního fondu plus a státního rozpočtu. Cílem projektu bylo vytvořit podmínky pro sjednocení přístupu k ohroženým dětem nastavením základních standardů, procesů a postupů spolupráce napříč resorty. Evaluace byla zpracovaná společností Govlab, s.r.o. a probíhala od března do prosince 2025.

Evaluace se zaměřila na dva hlavní okruhy. Prvním bylo ověření využitelnosti nových standardizovaných nástrojů a metod řízení kvality v praxi (EÚ1), druhým pak posouzení přínosů vzdělávacího programu pro vedoucí pracovníce¹ OSPOD a celého systému profesní podpory (EÚ2).

Z výzkumu v rámci EÚ1 vyplynulo, že **standardizace postupů přináší pracovnícím přehlednost, oporu a větší jistotu v náročných situacích**. Nové nástroje jsou vnímány jako užitečné pomůcky, které snižují riziko opomenutí důležitých kroků, posilují schopnost argumentovat a zvyšují transparentnost rozhodnutí např. vůči soudům nebo klientům. Standardizace se ukazuje jako důležitý mechanismus, který pomáhá vyvažovat vysokou míru autonomie pracovníků OSPOD při řešení situace ohroženého dítěte a jeho rodiny společným rámcem a standardizovanými postupy, zejména tam, kde mohou rozdíly v praxi vést k nerovnému zacházení s dětmi.

Zároveň je zřejmé, že **standardizace není vnímána jako byrokratická kontrola**. Její smysl pracovníci chápou tehdy, když vnímají, že nástroje zjednodušují jejich práci a pomáhají jim zvládat náročnost profese. **Největší přínos přinášejí nástroje a materiály, které vznikly v rámci projektu začínajícím pracovnícím, pro které představují didaktickou mapu a vodítko v systému, který je komplexní a náročný. Zkušenější pracovníci je využívají spíše selektivně – jako kontrolní seznam, který jim pomáhá ověřit, že na nic důležitého nezapomněly.**

Současně se však ukázala **rizika**, která je třeba brát vážně, pokud má být implementace dlouhodobě udržitelná. Pracovníci opakovaně upozorňovaly na riziko **přetížení administrativou a duplicit vůči již existujícím záznamům**. Některé z nich

¹ V délce celého textu odkazujeme na pracovníky OSPOD, respondenty a vedoucí v ženském rodě (pracovnice, respondentky, vedoucí), který reflektuje genderové složení pracovníků OSPOD, kterými jsou většinově ženy. V EÚ2 byly všemi účastnicemi rozhovorů ženy, v EÚ1 byli ze 16 účastnic dva muži, stejně jsou ale dané termíny uváděny v generickém ženském rodě. Je tomu tak i v případech, kde nemluvíme jen o našich respondentkách a respondentech, ale i o vedoucích, pracovnících a pracovnících OSPOD obecně.

vnímaly, že **nadměrná formalizace by mohla odvádět pozornost od přímé práce s rodinami nebo vést k mechanickému vyplňování formulářů bez hlubší reflexe**. Tato obava se však dá účinně ošetřit dobrým zaškolením a pochopením smyslu nástrojů. Zkušenost z pilotáže ukazuje, že **když jsou pracovníce do vývoje nástrojů zapojeny a mají možnost jejich podobu ovlivnit, výrazně roste jejich přijetí i důvěra v celý proces**.

Významným přínosem projektu se ukázalo i vytváření **sdíleného jazyka napříč profesemi**. Jednotné metodické podklady zlepšují komunikaci mezi OSPOD, školami, policí či zdravotnickými službami, a umožňují tak lepší koordinaci péče o ohrožené děti. Zároveň se potvrdilo, že spolupráce nestojí jen na formulářích a postupech, ale především na lidských vztazích, vzájemné důvěře a osobní odpovědnosti. Tam, kde tyto prvky chybějí, standardizace sama o sobě spolupráci nezajistí. Přetrvává také potřeba jasněji vymezit kompetence mezi jednotlivými institucemi, zejména mezi školami a OSPOD, aby se předešlo přenášení odpovědnosti a opožděnému řešení situací dětí.

Druhá část evaluace (EÚ2) potvrdila, že **rozvojový program pro vedoucí pracovníce OSPOD vyplnil v systému významnou mezeru** v oblasti manažerského vzdělávání. Většina vedoucích pracovníků byla do funkcí jmenována bez jakékoliv přípravy a projekt jim poskytl vůbec první ucelenou možnost rozvoje manažerských kompetencí. Nejvíce oceňované byly praktické části zaměřené na vedení lidí, delegování, zpětnou vazbu, motivaci pracovníků a péči o duševní hygienu. Účastnice popisovaly zlepšení v týmové komunikaci, jasnější rozdělení rolí i větší sebedůvěru ve vedení. Rozvojový program rovněž posílil pocit sounáležitosti a vzájemného učení mezi vedoucími, které často pracují v izolaci a bez podpůrné sítě.

Z evaluace však vyplynuly i **limity systému profesní podpory: především potřeba kontinuity vzdělávání a metodické podpory, zapojení zřizovatelů a zajištění financování po skončení projektu**. Vedoucí pracovníce upozorňovaly, že bez návazného mentoringu a sdílení praxe hrozí, že se nové znalosti a dovednosti v čase rozplynou. Udržitelnost proto vyžaduje vytvoření dlouhodobého systému regionálních metodiků, supervizí a online platform pro sdílení zkušeností. Profesní podpora se zároveň ukázala jako významný motivační faktor – zvyšuje vnímání prestiže role vedoucího OSPOD, snižuje riziko vyhoření a posiluje profesní identitu pracovníků.

Závěrem lze říci, že **projekt „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“ potvrdil potenciál standardizace a profesní podpory jako vzájemně se posilujících pilířů systému ochrany dětí**. Aby však byly přínosy dlouhodobě udržitelné, je nutné nové nástroje digitalizovat, rozvíjet síť metodické podpory a supervize a ukotvit standardy v oficiálních rámcích MPSV. Důležitou roli bude hrát i vytváření příležitostí pro sdílení

praxe a vzájemné učení pracovníků, například prostřednictvím online portálu či regionálních setkání. V neposlední řadě je třeba zajistit meziresortní koordinaci, aby standardizace a spolupráce napříč systémy (sociálním, školským i zdravotním) měly jasné mantinely a kontinuitu.

Projekt tak přináší nejen konkrétní metodické výstupy, ale i důležitou zkušenost, že změna v systému péče o ohrožené děti se neodehrává pouze prostřednictvím formulářů a nástrojů, ale především skrze lidské porozumění, sdílené hodnoty a odvahu hledat nové cesty, jak dětem a rodinám pomáhat lépe.

1. Úvod

1.1 Kontext projektu a evaluace

Projekt „**Sjednocení přístupu k ohroženým dětem**“ (dále jen **SPOD3**), reg. č. CZ.03.02.02/00/22_004/0000500, jehož realizátorem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, se zaměřuje na vytvoření podmínek pro sjednocení přístupu k ohroženým dětem nastavením základních standardů, procesů a postupů multioborové spolupráce napříč resorty. Projekt je realizován v období od 1. 1. 2023 – 31. 12. 2025.

Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu plus (ESF+) a státního rozpočtu České republiky v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus (OPZ+).

Předmětem předkládané závěrečné zprávy (ZEZ) je zejména vyhodnocení evaluačního úkolu č. 1/EÚ1 „**Vyhodnocení přínosu klíčové aktivity 1 a vhodnosti nastavení klíčových aspektů systému řízení kvality**“, vyhodnocení evaluačního úkolu č.2/EÚ2 „**Zhodnocení přínosnosti vzdělávacího programu a dalších nástrojů do systému profesní podpory pro pracovníky OSPOD**“ (který byl zároveň předmětem Průběžné evaluační zprávy), dále shrnutí a syntéza výsledků obou evaluačních úkolů a konkrétní doporučení pro případné úpravy nastavení intervence nebo tematicky obdobných intervencí v budoucnosti.

1.2 Cíl evaluačního šetření v rámci EÚ1

Předmětem evaluačního šetření byla problematika řešená v rámci KA 1. Cílem KA 1 je **nastavit jednoznačné, standardizované postupy a metody řízení kvality, s jasně definovanými měřitelnými ukazateli pro práci s ohroženými dětmi**. Záměrem je změna celkové orientace systému řízení kvality, který bude nově založen na důkazech (evidence based practice) a hodnocení výsledků. Smyslem je nastavit celý systém tak, aby se vztahoval k dítěti jako subjektu všech poskytovaných intervencí a služeb. A současně, aby došlo nastavením jednotných standardů ke změně ze stávajícího systému „reakčního“ (tzn. takového, který řeší převážně důsledky) na systém „preventivní“ (který se snaží včasnou intervencí těmto důsledkům předcházet). Finálním výstupem realizované aktivity pak bude dokument *Model řízení kvality v oblasti péče o ohrožené děti* a dokument *Standardy poskytování služeb pro ohrožené děti*. Projektem navržené standardy práce s ohroženým dítětem budou zahrnovat mj. i vymezení preventivních činností všech zapojených aktérů, a to v souladu s jejich vlastními metodickými postupy a legislativním rámcem.

Cílem evaluace realizované v rámci KA 1 projektu SPOD3 bylo **vyhodnocení přínosu klíčové aktivity 1 a vhodnosti nastavení klíčových aspektů systému řízení kvality**. Evaluace byla zaměřena na **zhodnocení průběhu a přínosu pilotního ověřování** nově vytvořených standardizovaných postupů a metodických nástrojů určených pro výkon sociálně-právní ochrany dětí. Šetření v rámci KA 1 představuje **syntézu poznatků získaných v rámci tematické analýzy 16 polostrukturovaných rozhovorů realizovaných s pracovníky OSPOD z různých krajů České republiky**.

V rámci EÚ 1 je záměrem v této zprávě:

- podat komplexní obraz o tom, jak oslovení pracovníci OSPOD vnímají nové metodické nástroje,
- identifikovat faktory podporující i brzdící jejich implementaci,
- popsat přínosy a rizika zavádění standardizace z pohledu praxe oslovených pracovníků,
- formulovat doporučení pro MPSV a další aktéry systému.

ZEZ tak doplňuje a rozvíjí předchozí Průběžnou evaluační zprávu (soustředěnou na EÚ2) a navazuje na Pilotní ověření KA 1, jehož součástí byla příprava, revize a testování standardizovaných postupů SPOD.

2. Metodologie EÚ1

2.1 Rámec šetření (evaluační otázky)

První evaluační úkol projektu SPOD3 je navigován těmito evaluačními otázkami:

- **EQ 1.1: Jaká je využitelnost pilotovaných nástrojů v praxi?**

EQ1 zkoumá, jak pracovníci OSPOD vnímají nové standardizované postupy a nástroje z hlediska jejich použitelnosti v každodenní praxi. Tato široká otázka pokrývá tři tematické okruhy: (1) zkušenosti se stávajícími postupy před pilotáží, (2) hodnocení konkrétních pilotních nástrojů a metod řízení kvality, a (3) aspekty mezioborové spolupráce v kontextu využívání těchto nástrojů

Obsahuje blok 1-3 ze scénáře rozhovoru z Průběžné zprávy.

- **EQ 1.2: Jsou pilotované postupy/dokumenty přínosné pro práci s cílovou skupinou?**

EQ2 zjišťuje, jak pracovníci vnímají dopad pilotních nástrojů na klienty, tedy ohrožené děti a jejich rodiny. Jinými slovy, zda a jak nové standardizované postupy zlepšují kvalitu péče a podpory poskytované cílové skupině ohrožených dětí.

Obsahuje blok 4 ze scénáře rozhovoru z Průběžné zprávy

- **EQ 1.3: Jaká je reálná implementovatelnost nástrojů (pilotovaných postupů/dokumentů)?**

EQ3 se zaměřuje na to, zda a za jakých podmínek lze pilotní nástroje uvést do běžné praxe napříč systémem. Zahrnuje hodnocení průběhu pilotáže z pohledu implementace a identifikaci překážek či faktorů úspěchu pro dlouhodobé zavedení.

Obsahuje blok 5 ze scénáře rozhovoru z Průběžné zprávy

2.2 Použitý přístup a metody

Pro účely zakázky byl zvolen **kvalitativní přístup s využitím tematické analýzy** (Braun & Clarke, 2006). Hlavním zdrojem dat byly polostrukturované hloubkové rozhovory s vybranými pracovníci OSPOD, které měly možnost pilotované nástroje připomínkovat nebo přímo vyzkoušet. Smyslem rozhovorů bylo **porozumět zkušenostem, postojům a reflexím pracovníků OSPOD při zavádění a pilotním ověřování standardizovaných postupů**. Před zahájením sběru rozhovorů byla provedena také **analýza podkladových dokumentů** (desk research) poskytnutých MPSV, jako jsou přehled pilotovaných nástrojů či projektová dokumentace, s cílem zajistit hlubší porozumění kontextu pilotáže.

Rozhovory byly vedeny online prostřednictvím platformy **MS Teams**, aby se zajistila dostupnost respondentů z různých regionů České republiky. Každý rozhovor měl jednotnou strukturu vycházející z evaluačního scénáře pro KA 1 (viz Technická zpráva). Otázky byly formulovány tak, aby respondentky mohly volně popisovat své zkušenosti a názory. Tazatelé (členové evaluačního týmu Govlab) se při rozhovorech opírali o zásady **aktivního naslouchání a otevřeného dialogu**. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí **30 až 70 minut**. U kratších rozhovorů bylo jednou výstižnou odpovědí pokryto více témat. Rozhovory probíhaly v období **červen-srpen 2025**, byly nahrávány se souhlasem respondentek a následně přepsány doslovně. Všechny přepisy byly anonymizovány.

Evaluace se tedy zaměřila na hloubkové pochopení procesů, bariér a přínosů spojených s implementací pilotovaných nástrojů v oblasti SPOD. Zvolený přístup umožnil získat kontextově ukotvený materiál, zachycující ilustrativní obraz praxe – jak ji vnímají samotné pracovnice.

Cílem bylo identifikovat:

- jak pracovnice rozumějí standardizovaným postupům a jak je používají v praxi,
- jak hodnotí jejich užitečnost, přínos a případná úskalí,
- jaké faktory usnadňují či komplikují jejich zavádění,
- jaké podmínky by podle pracovníků měly být splněny, aby se nové postupy udržely v systému dlouhodobě.

2.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Do výzkumu bylo zapojeno **16 respondentek z různých krajů České republiky** – Karlovarského, Jihomoravského, Moravskoslezského, Pardubického a Středočeského kraje. Vzorek zahrnoval **osm vedoucích pracovních a osm řadových sociálních pracovních OSPOD**, což umožnilo porovnat pohledy na případné zavádění standardizace z hlediska strategického řízení i každodenní praxe.

Výběr respondentek umožnil pokrýt různorodé kontexty výkonu SPOD – od velkých městských úřadů po menší obce s rozšířenou působností.

Následující přehled ukazuje základní složení vzorku (anonymizováno):

Tabulka 1: Skladba výzkumného vzorku

Typ OSPOD	Počet respondentů	Příklad kontextu	Regionální rozložení
Velké město (nad 50 tis. obyvatel)	4	městské magistráty	Jihomoravský, Moravskoslezský
Středně velká ORP	7	městské úřady okresních měst	Karlovarský, Jihomoravský
Menší ORP / obce	5	lokální OSPODy	Pardubický, Středočeský

Zdroj: seznam respondentek zprostředkovaný MPSV; zpracování vlastní

Z hlediska **délky praxe** se respondentky pohybovaly v rozmezí **od sedmi měsíců² až po více než 25 let** zkušeností v oblasti SPOD. Tento aspekt se ukázal jako významný pro interpretaci dat – pracovníce s delší praxí častěji vyjadřovaly určitou míru skepse vůči formálním inovacím, zatímco mladší kolegyně byly otevřenější novým metodám.

² Dle dostupných informací z rozhovorů nastoupila respondentka s nejkratší dobou praxe v listopadu 2024.

3. Vyhodnocení EÚ1

Kapitola Vyhodnocení EÚ1 prezentuje syntézu poznatků získaných z tematické analýzy polostrukturovaných rozhovorů s pracovníci OSPOD zapojenými do pilotního ověřování standardizovaných postupů projektu SPOD3. Tato část zprávy se zaměřuje mj. na to, jak pracovníce **vnímaly využitelnost pilotovaných nástrojů**³ v rámci své každodenní praxe, jaké aspekty považovaly za přínosné nebo v čem identifikovaly omezení pro jejich implementovatelnost do budoucna. **Zjištění jsou strukturována podle evaluačních otázek** (resp. bloků, jež tematizují strukturu ve scénáři rozhovoru) a **tematických oblastí**, které vzešly z analýzy rozhovorů, a zachycují rozmanité zkušenosti pracovníků – ať už přímo s aplikací standardizovaných postupů, nebo alespoň v rámci testování a připomínkování.

3.1 Využitelnost pilotovaných nástrojů v praxi (EQ1.1)

Tato část shrnuje výpovědi respondentek k otázce, jakým způsobem byly nové standardizované nástroje a postupy využívány v praxi OSPOD během pilotního ověřování a jak byly pracovníci vnímány, včetně srovnání rozdílů mezi dosavadní praxí a pilotovanými nástroji.

Výpovědi respondentek ukazují širokou škálu zkušeností a interpretací. Vnímání využitelnosti nástrojů se pohybovalo od otevřeného přijetí a uznání jejich přínosu po spíše zdrženlivé postoje zdůrazňující obavy z jejich administrativní náročnosti nebo nevhodnosti pro konkrétní kontexty práce. Společným jmenovatelem výpovědí je **důraz na hledání rovnováhy mezi strukturou a flexibilitou výkonu sociálně-právní ochrany dětí**.

³ Seznam pilotovaných nástrojů: (1) Posouzení míry rizika, (2) Ověření postupu práce s ohroženým dítětem, (3) Postup při práci s rodinou, (4) Informační leták pro rodiče (součástí materiálu je také Plán kroků k zajištění bezpečí dítěte/děti a Souhlas s předáním dítěte do péče jiné způsobilé osoby), (5) Informační leták pro děti, (6) Příprava na změnu, (7) Checklist ZDVOP, (8) Nástroj na podporu rozhodování o vedení případu, (9) Nástroj na podporu rozhodování o vedení případu, (9) Schéma postupu OSPOD při práci s ohroženým dítětem, (10) Příručka krizové komunikace pro OSPOD, (11) OZON - Nástroj pro definování ochranných a rizikových faktorů

Blok 1 scénáře rozhovoru: Zkušenost se standardizovanými postupy – dosavadní praxe

Téma: Výchozí stav a potřeba standardizace

Z rozhovorů vyplynulo, že dosavadní praxe v oblasti výkonu sociálně-právní ochrany dětí byla charakterizována vysokou mírou lokální variability a absencí jednotných pracovních postupů. Pracovnice jednotlivých OSPOD často popisovaly, že při řešení případů vycházely především ze zkušenosti, interních zvyklostí a metodických materiálů vytvářených na úrovni jednotlivých úřadů. Takovou praxi dokládají např. následující komentáře:

„Pak tu máme nějaké materiály, které jsme si třeba sami zpracovali ohledně předávání dětí, nějaký souhlas rodičů a podobně. Takže máme.“

„Ale co jsem říkala, že chybí ... ty informace z krajů jsou všechny jiné.“

„My ty nové kolegyně zaučujeme samozřejmě, takže v podstatě s nimi pracujeme, minimálně třeba tři čtyři měsíce nepracují vůbec samy, a potom se postupně zaučují. Jsou ale kolegyně, kde je dohled třeba i rok, takže určitě nenecháváme pracovat samotné. (...) Ne každý OSPOD má standardy a spolupráce nastavené stejně...je to asi od člověka.“

Zároveň většina respondentek zmiňovala, že existují závazné **standardy kvality**, jejichž obsah je však v praxi implementován různě, což vede k nerovnoměrné aplikaci mezi jednotlivými obcemi. Respondentky většinou mluvily obecně o standardech. Nespecifikovaly, o které standardy se jedná, resp. není možné z výpovědí určit, jestli se pod termínem „standardy“ skrývaly všechny standardy a metodické pokyny, které lze v souvislosti s výkonem agendy SPOD zmínit, anebo jestli jsou tím myšleny výhradně Standardy kvality sociálně-právní ochrany.

„No tak my samozřejmě máme ze zákona standardy sociálně-právní ochrany, takže samozřejmě tam ty standardy jsou, a plus se snažíme vytvořit nějaké svoje postupy v rámci OSPODu, který vychází z těch standardů. Ale je to spíš dopracované pro ty nové pracovníky, aby se v tom trošku zorientovali. (...) Já, když jsem nastoupila, tak tady každý papír byl úplně jiný. To mě, se přiznám, úplně strašně iritovalo.“

Standardizace byla spojována s možností zajištění větší přehlednosti, přenositelnosti postupů a zefektivnění komunikace mezi pracovišti.

Respondentky často zmiňovaly, že významná část jejich práce se opírá o **individuální úsudek a rozhodování**, které se utváří v konkrétních sociálních kontextech. Některé

však současně upozorňovaly, že taková autonomie může vést k odlišné kvalitě intervencí.

„To je úhel pohledu. Když čtu spis mé kolegyně, tak si říkám, wow, to je super. To je skvělá rodina. Proč ji vlastně řešíme. Do doby, než si tam zajdu a uvidím to na vlastní oči.“

Výpovědi tak reflektují stav, kdy systém SPOD vnímají pracovníce jako heterogenní – tvořený souborem odlišných praktik a organizačních přístupů, které nejsou dostatečně propojeny jednotným rámcem.

Z rozhovorů vyplynulo, že nedostatek sjednocení byl vnímán nejen jako organizační problém, ale i jako faktor, který může ovlivňovat kvalitu a kontinuitu práce s klienty. Respondentky zmiňovaly, že při přebírání spisů nebo IPODů (individuálních plánů ochrany dítěte) mezi pracovníci nebo při spolupráci mezi obcemi dochází často k nejasnostem v dokumentaci i interpretaci kroků v případě. To například dokládá tento komentář:

„Kdybychom udělali průřez a půjdeme OSPOD od OSPODu, tak to není všude stejné. (...) Máme všichni stejný zákon, máme všichni stejná doporučení a mám pocit, že nikde není stejný záznam. Nikde není stejné třeba podrobko a tak dále. Vidím to třeba, když nám přijde postoupený spis... máme stejné předpisy a přijde to jinak.“

Právě tento aspekt – nejednotnost v zachycování a sdílení informací – byl pracovníci označován za hlavní argument pro vznik standardizovaných nástrojů, které by zajistily, že základní kroky a údaje v agendě SPOD budou zachyceny obdobně, bez ohledu na místo výkonu. **Z rozhovorů vyplývá, že pracovníci očekávají od standardizace vyšší přehlednost, transparentnost a možnost snazší komunikace napříč institucemi.**

Téma: Změna vnímání práce: rozdíl mezi dosavadní praxí a pilotovanými nástroji

Jedním ze zkoumaných témat v rozhovorech bylo porovnání dosavadní praxe OSPOD s novými standardizovanými nástroji. Pracovníce vnímaly, že pilotované formuláře představují posun od intuitivní a osobně utvářené práce směrem k systematičtější a přehlednější organizaci postupu.

Zatímco před pilotáží pracovníci rozhodování opíraly o zkušenost a vlastní systém, nové materiály nabízí **jednotnou strukturu**, která pomáhá udržet logiku kroků a zajišťuje, že všechny důležité oblasti budou promyšleny.

„(...) ale třeba zrovna ty checklisty bylo to, co my jsme si dělali vlastně jaksi v hlavě, nebo si to píšeme, neměli jsme to formou takového přehledného formuláře.“

Rozdíl se podle respondentek neprojevoval pouze v samotné struktuře dokumentů, ale i ve způsobu uvažování o případu.

„Taková ta přehlednost, že někdy, když člověk řeší v té hlavě, tak přeci jenom ty myšlenky odbíhají. Myslím si, že tady tyhle nástroje, ty formuláře různé a pomocné, tak nějak ty myšlenky zase vrátí zpátky a sjednotí na to nejdůležitější, na tu potřebu toho dítěte, která v té chvíli, v ten daný okamžik, je to nejdůležitější.“

Některé pracovnice popisovaly, že díky novým nástrojům dokážou lépe vnímat **návaznost jednotlivých kroků** a vidět souvislosti mezi zjištěnými informacemi.

„(...) Myslím si, že je to na jednom místě podrobně rozebráno, takže pro pracovníka, který potřebuje ještě tu berličku, ale i pro mě si myslím i jako zkušeného, že si to přelétnu a řeknu si, ano, je to v pořádku, na nic jsem nezapomněla.“

Z rozhovorů vyplývá, že pilotované materiály jsou pracovníci vnímány jako **praktická pomůcka**, která přináší větší jistotu a systematičnost, aniž by výrazně měnila jejich profesní přístup. Rozdíl mezi dosavadními postupy a pilotovanými nástroji tak není vnímán jako radikální změna, ale spíše jako **zjemnění a strukturalizace práce**, která přispívá ke **konzistenci postupů v rámci týmu**.

„(...) protože ono to není nic náročnějšího, než co děláme...to není totiž jakoby úplně nic navíc. To vám prostě jenom maximálně pomůže si ty myšlenky nějak utřídit. (...) vnímám, že se to zaměřuje zase na tu sociální práci jako takovou. Na takovou tu odbornou část. Že to není jenom o tom, že musíte mít očíslované stránky, že musíte mít ty papíry, ale že nás to nutí se zaměřovat víc odborně do hloubky. A mně přijde, že toto dokáže aspoň víc zaznamenat, že to je fakt těžká práce...“

„...přitom že nám to pomáhá, abychom to nedělali hrozně složitě, košatě. Protože když to nebude standardizovaný, tak my potom dostaneme to vyhodnocení a tam píšeme tolik moc věcí a překopírovává se to. A pak to nikdo ani nečte, protože to je strašně složitě. Díky tady tomu všemu se vlastně to naučíme zjednodušeně napsat, jasně, stručně, výstižně.“

Současně část pracovníků upozorňovala, že přechod na strukturovanější způsob práce vyžaduje čas a určitou míru učení, zejména pro zkušenější pracovnice zvyklé na vlastní systém.

„Další věc, kterou já osobně jsem měla problém a chápu, že novější kolegyně nebo mladší s tím problémy mít nebudou, tak je technická stránka. Je toho moc a je to

*složitě popsané. Ve spoustě tabulkách. Člověk, který se úplně neorientuje v excelu...
Je to práce navíc zkrátka.“*

Celkově lze říct, že pracovnice OSPOD popisovaly pilotované nástroje jako prostor pro kultivaci vlastní praxe. Nejde o zásadní změnu obsahu práce, ale o zlepšení způsobu její organizace, evidence a komunikace. Standardizace je tedy vnímána nejen jako metodický, ale i jako mentální posun směrem k větší systematičnosti, přehlednosti a jistotě.

„...já už si troufám říct, že jsem stará harcovnice... že bych se z toho kdo ví co dozvěděla, to ne, ale je to pro mě příjemné vodítko, utvrzení, že na nic nezapomenu.“

Blok 2 scénáře rozhovoru: Zhodnocení pilotovaných standardizovaných postupů a metod řízení kvality

Standardizace jako kognitivní opora v zátěži (zejm. v naléhavých situacích)

Respondentky napříč regiony opakovaně zdůrazňují, že nově zavedené checklisty a zejména Plán bezpečí fungují jako „mentální kotva“ v momentech časového tlaku a stresu spojeného s akutními zásahy. V krizových situacích (pohotovostní výjezdy, noční zásahy apod.), kdy je sociální pracovnice často na místě sama bez možnosti okamžité konzultace, poskytují standardizované postupy jasný rámec, který snižuje riziko opomenutí důležitých kroků a zvyšuje jistotu, že pracovník postupuje správně.

„...myslím, že tady pro tu pohotovost je to perfektní věc, protože to je přece jenom ještě trochu něco jiného než práce. V práci mě netlačí čas, můžu to s někým zkonzultovat. V té pohotovosti je člověk sám, tlačí ho [čas]. To jsem byla nadšená, že někoho to napadlo. Cítila jsem takovou podporu, že někdo tu agendu zná a ví, že to je fakt tíživá stresová situace a každý fakticky někdy může něco přehlédnout.“

Tato autentická zpověď ilustruje, že standardizovaný nástroj může v krizové praxi působit jako psychická opora, která pracovníci dodává jistotu a klid v rozhodování.

Téma: Rozdílně vnímaný přínos pro „nové“ vs. „zkušené“ pracovníky

Většina respondentek se shoduje, že služebně mladší kolegyně v týmu přijaly soubor vytvořených nástrojů s velkým nadšením, zatímco u seniorních pracovníků byl efekt využití o něco nižší – ty už mnohé postupy nosí v hlavě, takže nové formuláře pro ně představují spíše doplněk. Nově přijaté zaměstnankyně OSPOD oceňují, že mají k dispozici jasné vodítko a strukturu, o kterou se mohou opřít při řešení případu. Naproti tomu zkušené pracovníce využívají formuláře selektivněji, spíše jako kontrolní seznam a pojistku, aby si ověřily, že na nic nezapomněly.

„Já jsem některé ty nástroje připomínkovala a teď víceméně by měly být v nějaké té aktuální podobě. A já si určitě myslím, že se dají využívat v praxi. Pokud jde hlavně teda o ty nové pracovníky, kteří třeba nemají žádnou zkušenost, neví, jak se na to podívat, tak tam si myslím, že bude ten největší benefit těchto nástrojů – u těch začínajících pracovníků. A v některých případech i u těch, kteří to dělají dlouhodobě.“

Rozdíl mezi zkušenými a méně zkušenými pracovníci se ukázal i při využití nástrojů pro vyhodnocení naléhavosti případu. Zkušenější pracovníce naléhavost vyhodnocují „automaticky“ a nástroje pro ně tedy fungují spíše jako výše zmíněná pojistka jejich zažitého postupu.

„Já jsem si do toho vlezla, podívala, vyhodnotila. Měla jsem případy, které už jsem teda věděla, že jsou naléhavé. Tím, že my jsme malé pracoviště, těch naléhavých případů tady máme minimálně. Holky, které už jsou tady třeba 10 / 15 let, tak ony už to berou automaticky, dělají to podle svého vnímání, podle své praxe.“

Téma: Používání standardizovaných nástrojů v praxi OSPOD

Celkový postoj oslovených pracovních OSPOD k pilotním metodickým pomůckám byl vesměs pozitivní. Nové formuláře a pomocné materiály vnímaly především jako příležitost vyzkoušet si nové postupy a zlepšit tak přehlednost práce s ohroženým dítětem. Z rozhovorů vyplynulo, že pracovníce obecně oceňovaly strukturovanost a logickou posloupnost pilotovaných materiálů – pomáhají udržet ucelený pohled na případ a systematicky shromáždit všechny důležité informace.

„V té pilotáži mě to navede, abych na něco nezapomněla. Když je nový člověk, tak těch otázek a těch případů je hrozně moc, než se prostě do toho zorientuje. Tak aspoň těmito otázkami si podchytinu, že mně nic nechybí, nebo že se na něco neopomnělo.“

Z takových výroků je patrné, že řada pracovních vnímala nástroje jako pojistku kvality, pomůcku, která jim dodá větší jistotu, že postupují správně a mohou to doložit.

Jiná pracovníce popisuje pilotované materiály jako sadu možností, ze které vybírá, co je využitelné v jejich konkrétní praxi. Zároveň je pro ni důležité, aby se na revizi nástrojů podílely týmově:

„Třeba ten dotazník naléhavosti si dovedu představit, že zavedeme do praxe, že ten používat budeme, ten se nám s kolegyněmi líbil. Pokud se bavíme o checklistech, tam to nechám asi na úvaze každého pracovníka a budou řekneme návodným nástrojem pro nové pracovníky. (...)“

„...ten bezpečnostní plán, ten na rovinu říkám, že je pro nás hodně složitě strukturovaný, obsahově ano, ale i pro ty přítomné nějaká složitá tabulka, to je pro ně hodně nepřehledné. Ale nevylučuji, že pokud dojdeme k tomu, že po těch úpravách nám přijdou ty formuláře, že to ještě nepřehodnotíme. Protože přece jenom jako opravdu mám zájem na to, aby se kolegové do těch revizí standardů zapojili.“

Celkově tedy mezi pracovníci převládalo nastavení ochoty si nové nástroje osahat a zakomponovat je tam, kde to dává smysl; zároveň ale měly některé tendenci si nástroje přizpůsobovat pro vlastní potřebu. Toto zjištění je důležité pro implementaci. Ukazuje se, že flexibilita a možnost upravovat či vypouštět části nástrojů podle kontextu případu hrála roli v jejich přijetí.

Zároveň toto chování vytváří potenciální bariéru další standardizaci, pokud si totiž postupem všichni daný nástroj upraví, budeme opět v situaci popsané výše v části o vnímané chybějící standardizaci.

Téma: Administrativní zátěž, duplicity a riziko deprofesionalizace

Vedle deklarovaných přínosů se v rozhovorech objevovala i kritická perspektiva, která upozorňuje na možné negativní důsledky nadměrné formalizace pracovních procesů. Část respondentek vyjadřovala obavu, že další rozšiřování nástrojů by mohlo vést k přetížení administrativou na úkor přímé práce s rodinou. Zejména zkušenější sociální pracovníce varovaly před přesycením dokumentací a duplicitami vůči jejich stávající zažitě praxi.

„Mám pocit, že ta rodina se tam někde ztrácí v tom množství toho všeho. Sedíte v té kanceláři, vyplňujete ty papíry a já si pořád myslím, že o tom ta sociální práce být nemá. I když chápu postup, že OSPOD...bude teď koordinátorem té péče, že on by sám poskytovat neměl. Tam si myslím, že je ten zádrhel, protože ty sociální pracovníci jdou sem s tím. Jinak to fakt může být nějaký úředník, který zpracovává tabulky a zapisuje.“

V odpovědích se opakovaně objevovala preference **balancovaného modelu standardizace**, který zachovává funkčnost a přehlednost nástrojů, ale současně minimalizuje duplicitní či formální úkony. Velké téma představovaly také časové a personální kapacity potřebné k zavádění novinek. Některé vedoucí pracovníce upozornily, že při současném zatížení OSPOD není možné vyžadovat po pracovnících vyplňování všech nových nástrojů ke každému případu.

„Těch nástrojů, pokud bychom je měli všechny povinně využívat natvrdo...je tam určitá časová náročnost a některé ty věci můžete získat i jiným způsobem. Takže hlavně z časových důvodů, kdy máme velký počet případů na hlavu, tak tam si to úplně moc představit nedokážu.“

Je namístě zmínit i určitý možný **efekt deprofesionalizace**, tedy obavu, aby nadměrné spoléhání na šablony nevedlo časem k oslabení odborného úsudku. Jedna z vedoucích pracovníků například poznamenala, že starší generace sociálních pracovníků měla zpočátku problém přijmout dřívější systém standardizovaného vyhodnocování (IPOD), protože působil krkolomně a příliš obecně. Postupně se však ukázalo, že problém nebyl ani tak v nástroji samotném jako spíše v nedostatečné komunikaci jeho smyslu. Když se pracovnícům dobře vysvětlilo, k čemu je IPOD dobrý, ochota používat šablony vzrostla. V současnosti mladé nastupující kolegyně berou strukturované postupy jako samozřejmou součást práce, zatímco některé starší kolegyně spoléhají na vlastní úsudek daný zkušenostmi. To ukazuje, že riziko byrokratizace či ztráty dovednosti

improvizace lze minimalizovat dobrým zaškolením a pochopením smyslu nástrojů. Standardizace by neměla nahrazovat expertní úsudek, ale spíše ho podporovat a doložit, což většina respondentek po pilotáži také takto vnímá.

Téma: Uživatelská jednoduchost a participativní úpravy

Míra přijetí standardizovaných pomůcek výrazně vzrostla poté, co do nich byly zapracovány **přípomínky z praxe**. Respondentky oceňovaly to, že tým projektových metodiků s nimi aktivně komunikoval a naslouchal jejich návrhům, díky čemuž se finální verze checklistů stala praktičtější. Typickým případem bylo sjednocení původních čtyř checklistů A–D do jednoho souhrnného formuláře – tím se nástroj stal přehlednějším a snáze použitelným. Některé původní verze dotazníků byly vnímány jako příliš dlouhé a detailní, což by v ostrém provozu dle slov respondentek nešlo prakticky aplikovat. Například jedna respondentka upřímně přiznala, že obsáhlou souhrnnou tabulku s miniaturním písmem nakonec „odložila“ a raději používala jednodušší checklisty. Sloučení checklistů do jednoho bylo hodnoceno jako uživatelsky přívětivější a lépe integrovatelné do praxe.

Dále bylo na základě návrhů účastnic pilotáže doplněno konkrétní vodítko (příklady otázek) přímo do jednotlivých kolonek formulářů. Tuto inovaci oceňovaly zejména méně zkušené kolegyně.

„...jsem k tomu nástroji navrhovala, aby nám tam třeba jako nováčkům...co všechno do té oblasti patří, protože jak říkám, nevíte, jak vyhocené to bude, tak oni vlastně, jak to potom ještě doplňovali, dopravovali...zdůrazňovala jsem, že to je úplně perfektní, jak do závorky napsali, na co se ptát.“

Vložení příkladů otázek do závorek přímo k jednotlivým okruhům checklistu snižuje kognitivní zátěž – pracovnice v terénu má okamžitě po ruce návod, na co se ptát, aniž by musela hledat v paměti či v separátních příručkách.

Pracovnice oceňovaly, že tvorba metodik měla **spolutvůrčí charakter** a zohledňovala zpětnou vazbu z praxe. Tento způsob posílil **důvěru v proces standardizace** i pocit, že výsledné nástroje odpovídají **reálným potřebám výkonu sociálně-právní ochrany dětí**. Participativní přístup pomohl zvýšit důvěru pracovníc v navrhované standardy, protože vnímaly, že metodiky zohledňují realitu jejich každodenní práce.

Téma: Různorodá praxe OSPOD a potřeba jednotných standardů

Několik výpovědí se dotýkalo širší otázky, proč vlastně standardizovat postupy napříč republikou. Zkušenosti z terénu ukazují, že praxe jednotlivých OSPODů se dnes může výrazně lišit v tom, jak řeší určité typy situací.

„...ten OSPOD je tak jako pestrý, tak barvitý, že vlastně jako sjednotit to do úplně jako zcela jasných pokynů, nevím, jestli je to reálné. Ale do obecných rámců ano. Těch situací je opravdu velmi mnoho a nezkušený pracovník by mohl...na základě jasných nějakých postupů a pokynů opomenout jemné nuance, které vlastně v té praxi jsou a které vlastně je potřeba s těmi zkušenými pracovníky sdílet.“

Jsou ale oblasti, kde se absence vyšší jednotnosti negativně propisuje do práce s ohroženými dětmi. Jedním z naprosto nejožehavějších témat je **násilí na dětech**.

„V případě těch trestných činů na dětech vnímáme, že ten systém strašně špatně funguje. Že ty kolečka ozubené, jakože OSPOD, policie, městská policie, státní zastupitelství, soudy, že v těch v těch případech obecně násilí u dětí by měly fungovat nejlépe...tam ta standardizace by byla skvělá, tím by se chránili všichni. (...) musíme myslet na generaci OSPOĐáků, kteří pokud nebudou mít za zády nějakou ochranu, tak ty generace těch bláznů 45+ nám pomalu končí a opravdu tu ochranu nebude mít kdo dělat za chvíli anebo velmi nekvalitně.“

Sjednocení metodického postupu napříč republikou by tedy pomohlo jak dětem (které by ve kterékoliv obci dostaly pomoc včas), tak pracovnícím OSPOD (které by měly jistotu při kontroverzních zásazích).

Další respondentka zmiňuje, že při práci na OSPOD je velmi důležitá spolupráce všech institucí, zejména v rámci pohotovosti. Současně oceňuje, že standardy poskytují jasně popsany rámec, díky němuž pracovníce vědí, jak postupovat, což jim dodává klid a usnadňuje rychlou shodu na dalším kroku, i když každý případ je specifický. U nových pilotovaných materiálů oceňuje zejména, že nabízejí podrobný rozbor na jednom místě, takže je lze projít rychle. To může vytvářet praktickou oporu, která práci zpřehlední a zrychlí.

Podobný důraz na potřebu **minimálních celostátních standardů** zazníval především od vedoucích pracovníků, které nesou odpovědnost za metodické vedení a kvalitu práce svých týmů. Jedna z vedoucích OSPOD připomněla, že sice již existují standardy kvality z minulosti, nicméně jejich rámec byl formulován před více než deseti lety **a neodpovídá dnešnímu stavu praxe ani komplexitě případů, se kterými se pracovníci potýkají**. Podle jejích slov je nezbytné tyto rámce **aktualizovat a doplnit o minimální nepodkročitelné standardy**, které by zajistily rovný přístup ke všem dětem napříč republikou.

„V návaznosti na projekt, do kterého jsme byli zapojeni, vnímám, že nastavené postupy z roku 2013 je třeba nějakým způsobem aktualizovat. Vnímám, že nereflektují vyvíjející se praxi. Takže jsem byla moc ráda, že se můžeme tímto způsobem seznámit s tím, jak nahlíží na tu práci napříč republikou. A souhlasím s tím, že by měly být dané

aspoň nějaké minimální standardy pro všechny OSPODy, aby dítěti v nějaké řekněme minimálně standardní situaci byla poskytovaná ze strany všech těch subjektů včasná adekvátní pomoc.“

Výmluvně to ilustruje případ, který popsala jedna z vedoucích pracovníc:

*Matce, jež v minulosti přišla o tři děti, bylo ponecháno v péči čtvrté novorozené dítě – aniž by příslušné úřady adekvátně zasáhly. Respondentka na problém upozornila: podala podnět jednomu OSPODu, ten jej postoupil dalšímu, ale žádný sociální pracovník dosud u matky neprovedl šetření. Situace ji natolik znepokojila, že osobně vyhledala matku a dítě (přestože spadali do jiného okresu) a prověřila podmínky v rodině; díky jejímu zásahu se podařilo dostat holčičku do péče prarodičů a matku motivovat k léčbě. Tato zkušenost ji utvrdila, že ne každý OSPOD funguje na stejných principech a v některých regionech by se podobné ohrožené dítě mohlo tzv. ztratit ze systému. Zároveň dospěla k závěru, že sjednocení postupů by podobným pochybením **mohlo předejít** a zajistilo včasný zásah.*

Blok 3 scénáře rozhovoru: Mezioborová spolupráce

Téma: Sjednocené postupy jako sdílený jazyk pro mezioborovou komunikaci

Pilotáž standardizovaných nástrojů ukázala, že **jednotné metodické podklady** mohou posloužit jako **most** mezi různými institucemi, které se podílejí na ochraně dítěte. Pokud by OSPOD, škola, policie, lékaři či neziskové organizace vycházeli ze společně známých nástrojů a pomocných materiálů, usnadňovalo by to jejich vzájemnou komunikaci a porozumění situaci dítěte. Jedna pracovnice mluvila konkrétně o nástroji OZON, který může dobře sloužit pro komunikaci mezi aktéry i rodiči:

„...pokud se bavíme o OZONU...vnímáme ho, že...je to nástroj, který se nám taky po těch úpravách velice líbí...Mně se líbí...jako příprava pro podklad pro případovou konferenci, že to je takovým tím řekněme neutrálním jazykem, pro rodiče srozumitelným.“

Jednotné formuláře tak mohou teoreticky fungovat jako „společný jazyk“ – například checklist z OSPODu mohou lépe pochopit i další aktéři (škola, kurátor), protože vidí stejné položky a kritéria. Pozitivní efekt sjednocení terminologie a postupů se projevuje zejména tam, kde již existuje základní ochota ke spolupráci. V některých regionech popisují pracovnice mezioborovou spolupráci jako velmi úzkou a funkční – konají se pravidelná setkání s policií, soudy, neziskovými organizacemi i dalšími službami, často v rámci komunitního plánování nebo případových konferencí.

Jedna respondentka vylíčila, že v jejím okrese probíhá pravidelné setkávání se všemi partnery, kde si vzájemně představují svou práci a ladí postupy i u obtížných témat, jako je domácí násilí. Výsledkem je atmosféra důvěry a osobního poznání.

„Ta spolupráce se všema je naprosto skvělá. Soudce byl na té přednášce domácí násilí, i kraj tam byl, my vždycky zveme úplně všechny a bylo to fakt strašně fajn. Ta spolupráce mezioborová je naprosto úžasná.“

Zkušenosti ukazují, že standardizace může být přínosná jak v regionech s dobře nastavenou spoluprací, tak i tam, kde je síť služeb omezená – v obou případech může poskytovat společný rámec, který usnadňuje sdílení informací mezi aktéry.

Pracovnice vypověděly, že do výjezdů v rámci pohotovosti běžně zapojují také policii a díky zavedeným postupům mají zúčastnění většinou jasno v tom, jaká je jejich role. Přesto však mezi regiony existují výrazné rozdíly v dostupnosti služeb a v tom, jak je spolupráce nastavena. Jak popisuje jedna z pracovnic:

„My máme trochu problém, že jsme malí...a máme jenom jednu SASku, která k nám dojíždí, takže my jsme v tomhle hodně omezení. Samozřejmě psychologové, tihle věci, to se navazuje. Ta síť [neziskových organizací] tady moc není.“

„Tím, že jsme malí, tak se známe, to je to, co říkáte, ty osobní vztahy (...) myslím, že si to dokážeme nastavit. Pokud něco zaskřípalo...vyšla i ta policie vstříc. Ale chápu, že když jste z Prahy a přijede vám tam někdo, koho neznáte, a ještě to zkusí na vás a řekne, prostě uděláte to, protože já jsem v uniformě, a je tam někdo, kdo tu sílu nemá...tak to je nepříjemné.“

Téma: Limity standardizace – význam osobních vazeb a lokálních iniciativ

Ačkoli jednotné postupy mohou komunikaci zjednodušit, samotné nezaručí funkční spolupráci, pokud chybí **dobrá vůle a aktivita na straně zapojených institucí**. Několik respondentek otevřeně konstatovalo, že reálná spolupráce závisí na lidských kontaktech – tedy s osobními vztahy, kontakty a chutí spolu komunikovat. Standardizované nástroje mohou poskytnout rámec, ale nenahradí důvěru a zavedené komunikační kanály.

„Je to vždycky pak o těch lidech. To máte stejně jako zákon... (...) samozřejmě, bude to fajn, pokud to bude nějak sepsaný. Může se pak na to i navázat: tady jste porušili, tohle tady bylo jasně dané, kam máte volat nebo co máte dělat. Na druhou stranu, když to ten člověk neudělá a my se o tom nedozvíme...kde není žalobce není soudce. Zase to stejně sklouzne k tomu, že to bude záležet na těch lidech, který tam budou pracovat.“

Tyto výroky upozorňují, že osobní iniciativa a odpovědnost jednotlivých aktérů (např. jestli policista opravdu přivolá OSPOD k případu, jestli škola včas informuje o problému atd.) jsou rozhodující. Standardizace může mezery zúžit, ale nedokáže vynutit spolupráci tam, kde vážne základní komunikace nebo důvěra.

V praxi se ukazuje, že mezioborová spolupráce má v různých lokalitách různou úroveň. Některé respondentky uvedly, že už dlouho kladou důraz na osobní setkávání s partnery a budování vztahů, takže u nich kooperace fungovala dobře nezávisle na obecných metodikách: každý OSPOD sám za sebe musí navázat kontakty, vytvořit místní síť a domluvit si pravidla spolupráce.

„Máme kulaté stoly, kde se schází zástupci organizací jednou za 3 měsíce...takže tam to je navázané, je jich tady asi 30, takže vždycky se sejdeme společně a tam si řekneme, co nás pálí bychom od koho potřebovali, třeba čeho je málo.“

Dobře fungující mezirezortní spolupráce je výsledkem dlouhodobého místního úsilí a nelze ji nařídít shora, projekt však může nepřímo pomoci tím, že poukáže na dobré příklady a nastolí téma sjednocení praxe.

A právě to se v rámci pilotáže dělo. Například jedna respondentka popsala, že na jejím úřadě dosud nikoho nenapadlo přizvat na případovou konferenci zástupce státního zastupitelství a když to v rámci pilotního setkání zkusili, setkalo se to s nadšením z obou stran. Takové zkušenosti vedou k úvaze, že standardizace rolí a postupů napříč institucemi může fungovat jako impulz tam, kde je spolupráce opomíjena.

„Ale dovedu si představit, že někde pracuji na OSPODu, kde takhle nefungují. Nikdo nic neřekne, nikdo mě neporadí nebo ani se nesetkávají, tak pak chtěla, abychom nějakým způsobem postupovali, aby to bylo správně. Protože když to nefunguje, tak si to neumím představit bez té podpory.“

Celkově tedy platí, že standardizace je v oblasti mezioborové spolupráce instrumentálním nástrojem – může výrazně usnadnit komunikaci a vytvořit minimální rámec, v němž všichni vědí, co se od nich čeká. Zároveň však nenahrazuje lidský faktor – osobní vztahy, vzájemný respekt a ochotu spolu řešit problémy.

Téma: Kompetenční rozhraní

V rozhovorech se opakovaně objevovalo téma nejasně vymezených kompetencí mezi OSPOD a dalšími institucemi, zejména školami. Některé respondentky popisovaly situace, kdy školy přenášejí odpovědnost za řešení problémů na OSPOD, a to i v případech, které spadají primárně do jejich vlastní působnosti. Tato praxe bývá pracovníci OSPOD označována jako přehazování kompetencí a vede k rozostření rolí i zpoždění v řešení situace dítěte.

Následující výrok vystihuje širší fenomén. OSPOD je v praxi často vnímán jako „záchytná instituce“, která má řešit i to, co ostatní aktéři z nejistoty, přetížení nebo obavy z odpovědnosti předávají dál:

„U škol nemáme nastavené, kdo co řeší, protože školy se často na nás obrací s věcmi, které by si měly v podstatě řešit ony samy...někdy policie posílá klienty, to se nám stalo asi 14 dní zpátky, že nám poslali klienty, o nichž přišli nahlásit nějaké stalkování a oni je poslali k nám, že neměli čas, tak aby to řešil OSPOD, ale my nepořešíme. My jsme s nimi udělali pohovor a stejně jsme podnět k prošetření posílali na policii. Takže trošku ta policie, ale větší problémy ta škola.“

Zkušenější sociální pracovníce na tento trend reagují důsledným vymezováním rolí a asertivním připomínáním kompetencí jednotlivých institucí. V případech, kdy se

například škola nebo zdravotnické zařízení pokouší přenést zákonnou povinnost oznámení na OSPOD, pracovníce se snaží odpovědnost vrátet tam, kam náleží.

„To je o nastavování těch hranic. Třeba teď mluvím o těch školách. Co se týká šikany – my je musíme vrátet, to není naše věc, musíte to ohlásit policii, řešit to s policií po své linii. Nemyslím, že všichni mají plno metodických pokynů a ví jak. Nebo měli by vědět, že to nedělají a jak to vymoci.“

Kompetenční napětí se objevuje i v běžnějších situacích, například u záškoláctví, kde dochází k častému nepochopení role OSPOD ze strany škol. Některé školy podle respondentek očekávají, že sociální pracovníce vyřeší i problémy, které mají samy řešit v rámci školské legislativy, nebo že OSPOD může přímo intervenovat represivně.

„Spolupráce ministerstev. Tam by se mohlo začít možná...Protože my přijdeme do školy, tam přijde člověk na schůzky a první co, tak se vyhrožuje sociálkou, že přijdou odebrat děti, když nebudou chodit do školy. My...nesmím odebírat děti z důvodu záškoláctví. Asi by si to měli jako vyříkat, jak to teda je, jaký jsou ty kompetence koho“

V rozhovorech se objevovaly také příklady opožděného nebo zcela chybějícího hlášení ze strany škol. Někteří pedagogové podle respondentek z nejistoty či obav z konfliktu s rodiči bagatelizují známky ohrožení dítěte nebo odkládají oznámení OSPOD, dokud se situace výrazně nezhorší. V praxi to znamená, že pracovníce se o problému dozvídají až ve chvíli, kdy je dítě již dlouhodobě bez podpory, případně kdy škola nahromadí stovky hodin absence. Dokládá to např. tento komentář:

„...když už nám škola něco předá, tak už je pozdě. (...) Měli jsme školení různé, školy tam jezdí, ale stejně pořád máme pocit, že ty školy to nedělají zavčasu, já nevím, jestli se nechce nebo nemůžou...je to špatně.“

Tento typ prodlení podle pracovníků výrazně ztěžuje preventivní zásahy, dítě se dostává do péče systému až v momentě, kdy problém přeroste do krizového stadia.

Shrme-li výpovědi pracovníků OSPOD, kompetenční rozhraní mezi školami a orgány sociálně-právní ochrany dětí zůstává oblastí napětí a častých nedorozumění. Přestože existují metodické pokyny a povinnosti jasně vymezené zákonem, jejich aplikace v praxi je nestejná a závislá na individuálním postoji konkrétních institucí i jednotlivců.

Souhrn poznatků k EQ1.1

Pilotované nástroje byly pracovníci OSPOD vnímány jako krok k větší systematičnosti a přehlednosti práce oproti dosavadní různorodé praxi. Checklisty a další nástroje (zejména Plán bezpečí, Vyhodnocení naléhavosti a u komplexních kauz OZON) přináší **jasnou strukturu, kognitivní oporu v zátěžových situacích a zvyšují transparentnost i doložitelnost postupů. Efekt je diferencovaný – u nových pracovníků slouží jako učební a jistící pomůcka, u zkušených jako kontrolní mechanismus minimalizující chyby.** V praxi jsou nástroje používány selektivně a adaptovány podle typu případu i kontextu pracoviště; ceněny jsou především pro jejich stručnost, sjednocení a instruktivní prvky.

Respondentky zároveň upozorňují na **riziko nadměrné formalizace** a zvýšené administrativní zátěže, která může oslabovat prostor pro odborný úsudek a přímou práci s klientem. Tato rizika se zmírňují kvalitním zaškolením a participativním doladováním nástrojů v praxi. Z hlediska systému se jako klíčové ukazuje **proporcionální standardizace** – zachovat prostor pro individuální rozhodování, ale zároveň sjednotit minimální standardy tam, kde rozdíly v praxi vedou k nerovnému zacházení (zejména u případů násilí a týrání).

Jednotné podklady rovněž posilují mezioborovou komunikaci a vytvářejí sdílený jazyk napříč profesemi, i když samy o sobě spolupráci nezajistí – rozhodující zůstávají osobní vazby, platformy a jasné vymezení kompetencí. Přetrvává tendence přenášení odpovědnosti mezi školami a OSPOD, což potvrzuje potřebu jasných rolí a včasné komunikace.

Celkově EÚ1 potvrzuje, že **pilotované nástroje jsou prakticky využitelné a přínosné, pokud jsou stručné, integrované do běžných pracovních toků, metodicky podpořené a vyvážené mezi strukturou a odbornou autonomií.** Jejich dlouhodobá udržitelnost závisí na institucionální podpoře a stabilních kapacitních podmínkách.

Tabulka 2: Shrnutí klíčových zjištění EQ1.1

Oblast / Téma	Klíčové zjištění / Mechanismus	Kontext / Implikace
Funkčnost a kognitivní opora	Nástroje fungují jako mentální kotva a kognitivní opora ve stresových a časově tísnivých situacích, čímž snižují riziko opomenutí důležitých kroků.	Tento přínos je klíčový při pohotovostních výjezdech a akutních zásazích , kdy pracovníce postrádá okamžitou konzultaci.
Rozdílný přínos	Jsou mimořádně přínosné pro nové pracovníce jako didaktické vodítko a mapa k orientaci v komplexním systému SPOD.	Zkušený pracovníce je využívají spíše selektivně jako kontrolní seznam pro ověření úplnosti postupu (pojistka kvality).
Transparentnost a jistota	Přispívají k vyšší přehlednosti a jistotě v rozhodování. Strukturovaná dokumentace zvyšuje doložitelnost a auditovatelnost postupu.	Pracovníce se cítí jistější v obhajobě svých kroků před soudy či klienty, protože se mohou odkazovat na metodicky ukotvená kritéria.
Mezioborová spolupráce	Jednotné podklady vytvářejí sdílený jazyk pro lepší přenos informací mezi OSPOD, školami, policií a dalšími aktéry.	Funkční spolupráce závisí mj. na existenci vybudované sítě nebo na osobních vazbách a důvěře , standardizace je pouze podpůrným nástrojem.
Bariéry implementace	Největší překážkou je pocit rizika nadměrné administrativní zátěže a duplicit, které by mohly omezit přímou práci s klienty.	Dále chybí časové a personální kapacity pro důsledné vyplňování všech nových nástrojů, což vede k jejich selektivnímu používání.
Riziko deprofesionalizace	Nadměrné, mechanické spoléhání na šablony může vést k oslabení odborného úsudku .	Riziko lze minimalizovat kvalitním zaškolením a pochopením smyslu nástrojů (podpora reflexivní praxe).
Systémová potřeba	Je nutné nastavit minimální nepodkročitelné standardy pro řešení kritických kauz (např. násilí / týrání), kde lokální variabilita způsobuje nerovné zacházení.	Tzv. proporcionální standardizace má zajistit rovný přístup k dětem napříč republikou a poskytnout pracovníkům oporu.
Osvědčené postupy	Míra přijetí vzrostla díky participativním úpravám (zkrácení, sjednocení) a přidání instruktivních poznámek do formulářů.	Zapracování zpětné vazby posílilo důvěru v proces standardizace . Udržitelnost vyžaduje kontinuální metodickou podporu .

3.2 Přínos pilotovaných postupů pro práci s cílovou skupinou (EQ1.2)

Blok 4 scénáře rozhovoru: Vnímaný přínos pilotovaných postupů pro práci s cílovou skupinou

Rozhovory s pracovníci OSPOD ukazují, že přínos standardizovaných postupů je pracovníci nahlížen v rovině zvýšení jistoty, přehlednosti a srozumitelnosti práce s ohroženým dítětem. Respondentky často popisovaly, že strukturovanější systém jim umožňuje lépe se orientovat v náročných situacích a přispívá k důslednějšímu rozhodování.

Přínos nástrojů se přitom neprojevuje jen ve zlepšení formální dokumentace, ale i v kvalitě procesů – pracovníci mají jasnější přehled o vývoji situace dítěte, mohou lépe koordinovat jednotlivé kroky a komunikovat je jak rodině, tak dalším institucím.

Téma: Zvýšení přehlednosti a jistoty v rozhodování

Jedním z nejčastějších přínosů, které pracovníce zmiňovaly, je zvýšení přehlednosti a jistoty při rozhodování o dalším postupu v případech ohrožených dětí. Checklisty a metodické postupy byly často vnímány jako struktura, která umožňuje udržet přehled o informacích i v prostředí, kde se řeší desítky paralelních případů.

„Když je nový člověk, tak těch otázek a těch případů je hrozně moc, než se zorientuje. Tak aspoň těmito otázkami si podchytinu, že mně nic nechybí.“

„Co se týká těch materiálů, je to větší jistota, taková berlička. Aby se na nic nezapomnělo...už jsem ve spoustě případů používala ten plán bezpečí. (...) situace se opakuje, takže to tam vždycky nějak zapasuji. Takže nějaká větší jistota.“

Z výpovědí vyplývá, že pocit přehlednosti je spojen s vnímáním odpovědnosti – pracovníci popisují, že strukturovaný dokument zvyšuje jejich schopnost obhájit své kroky před institucemi nebo rodiči. Tento aspekt se objevoval zejména v kontextu soudních řízení nebo případových konferencí.

„To vám prostě maximálně pomůže si ty myšlenky nějak utřídit. A zase vlastně taky taková ochrana. Kdyby se někdo ptal, proč jsme to dělali tak a tak, nebo jak jsme k tomu došli, tady to prostě ukážu.“

Tento typ jistoty, kterou nástroje přináší, není pracovníci chápán jako formalistický požadavek, ale jako mechanismus pro zajištění důslednosti a zpětné ověřitelnosti

postupu. V rozhovorech se opakoval i motiv „záchytného bodu“ – nástroje, který pracovníci vede a umožňuje mu reflektovat vlastní práci v čase.

„(...) Pro mě, když to vidím černé na bílém, všichni o tom vědí, tak je to pro mě větší závazek, než když si to jenom řekneme v rámci toho výjezdu... přijde mi to fajn, že se k tomu můžou vrátit a můžu se podívat. Tatka se zase napil, tak vím, že nemám na nic čekat a sbalím děti a odejdu, prostě nečekám. Kdybych neodešla, mohla bych mít třeba průšvih, kdyby se to dozvěděla ta pracovnice, že jsme neodešli. S tím, jak se ty materiály shlukly, protože ono to bylo spoustu papírů, říkám tak tohle se mi líbilo.“

V několika případech se objevilo, že pracovnice díky jasnějšímu členění formulářů lépe vyhodnocovaly i složité situace, kde bylo třeba rychle reagovat nebo zvažovat více rizik současně. Z těchto výpovědí je patrné, že pracovnice připisují standardizovaným nástrojům přínos v rovině organizační i mentální – jako systému, který podporuje konzistenci, přehled a jistotu.

Téma: Podpora nových pracovníků a zácvik

Velmi silně se v rozhovorech objevovalo téma přínosu standardizovaných postupů pro nové pracovnice OSPOD, které teprve vstupují do praxe. Zkušenější pracovnice opakovaně uváděly, že pro nové kolegyně představují formuláře „navigaci“ nebo „mapu“ v systému, který je pro začátečnice složitý a administrativně náročný.

„Dám konkrétní příklad, jedete na pohotovost, jste nováček jedete na pohotovost a v tu chvíli, dám příklad, první pohotovost, nevíte co, byť samozřejmě mám kolegyně na telefonu, máme tady skvělý tým...ale v rámci nováčkovství mi to hodně pomohlo v tom smyslu, na co se ptát. Na nic nezapomenout, zmapovat to vlastně nějakým způsobem.“

„[Postupy jsou] dopracované pro nové pracovníky, aby se v tom zorientovali...jsou normálně v elektronické podobě, takže si to mohou kolegyně normálně na počítači pustit a podívat se na to. Většinou je to, jak se založí spis, co má být napsané, jsou tam vyfocené desky, aby opravdu to bylo pochopitelné, aby každý to nějakým způsobem zvládnul. Ne každý na tom OSPODu pracoval.“

Z rozhovorů také vyplývá, že pracovnice vnímají tyto materiály jako prostředek, který **usnadňuje předávání know-how v týmu**. V rozhovorech se objevovalo, že jednotné formuláře umožňují předávat zkušenosti strukturovaněji a zajišťují větší kontinuitu práce i při personálních změnách. Standardizace tak podle nich pomáhá překlenout mezigenerační rozdíly v přístupu a eliminuje riziko, že důležité pracovní návyky zůstanou pouze v rovině neformální zkušenosti.

„Ten checklist, když se to stáhlo do toho jednoho, tak jsem si říkala dobrý, tady si to odškrtám, to kolegyni předám. (...) co se týká toho OZONU, dobrý, tam se odškrtalo, jaké jsou ty bezpečí a nebezpečí. Upřímně jsem si myslela, že to té své nové kolegyni z toho zkusím postrčit, ale nebyl na to čas, protože ona nastoupila teď z kraje června...“

Tento aspekt se objevoval napříč všemi typy OSPOD, a to jak v menších obcích, tak ve větších městech. Nástroje jsou tedy vnímány jako **pomůcka při socializaci nových pracovníků** do systému, který je komplexní a často vystaven silnému tlaku z vnějšku.

Standardizované nástroje jsou tak v této rovině vnímány nejen jako pomůcka, ale i jako **mechanismus profesní socializace** – nástroj, který pomáhá novým pracovníkům osvojit si způsob uvažování odpovídající požadavkům systému SPOD.

„Pokud jde o nové pracovníky, kteří třeba nemají žádnou zkušenost, neví, jak se na to podívat, tak tam si myslím, že bude ten největší benefit těchto nástrojů – u těch začínajících pracovníků.“

„(...) Já si myslím, že to přispívá k tomu, že se člověk více zamýšlí při té analýze. Analýza situace dítěte a rodiny je prostě základ, tu rodinu musíte znát. A pokud to chcete dělat rozumně a důstojně, tak musíte znát rodinu, musíte znát to dítě, musíte znát ty vazby, ty problémy. A právě ty nástroje k tomu v podstatě přispívají. Tím, že jsou tam nějaké otázky a oblasti, které vás nutí přemýšlet nad tou rodinou a nad tím dítětem.“

Téma: Včasná identifikace rizik a plánování podpory

Téma včasné identifikace rizik se objevovalo v téměř všech rozhovorech a představuje jeden z nejsilněji vnímaných přínosů nových nástrojů. Pracovnice popisovaly, že díky strukturovanému postupu jsou schopny **zachytit indikátory ohrožení**, které by při méně systematickém postupu mohly zůstat nepovšimnuty. Jak dokládají tyto komentáře:

„Myslím si, že je to na jednom místě podrobně rozebráno, takže i pro mě jako zkušeného, že si to přelétnu a řeknu si, ano je to v pořádku, na nic jsem nezapomněla. Ale hlavně to opravdu vnímám pro nového pracovníka...jde krok po kroku a vyhodnocuje si. Takže za mě určitě super. (...)“

„...mně se to líbilo, že se musím věnovat té konkrétní oblasti...to nám možná dělá OSPODákům problém podívat se na potřebu a na to, co je ohrožující pro dítě. To jsem vnímala, že se na to musím víc zaměřit přímo tady v tom formuláři. V tom terénu je to trošku jiné než na tom papíře. Mně se líbí to, že to pak přepisuje do těch potřeb, co je

potřeba, co je ochrana pro to dítě, takže to se mi třeba líbí.“ „Když jsem to psala do formuláře, tak mi došlo, že už jsme něco podobného řešili. Jen jinak pojmenované.“

Tento přínos pracovnice spojují se schopností lépe mapovat situaci dítěte v čase. Standardizované vyhodnocování podle jednotných kroků jim umožňuje zachytit vývoj rizikových faktorů a plánovat intervenci konzistentněji.

„Takže mě to přijde jako bezvadný nástroj, určitě bych chtěla ho používat a na pohotovost obzvlášť. Ten plán bezpečí je úplně perfektní, protože je fajn si to zapsat a pak samozřejmě z té pohotovosti píšete výstup...a z toho to jde krásně všechno vyčíst. Takže to je jako za mě geniální. ...jsou ORP, které by si to mohly přiřadit k tomu [záznamu], protože třeba teď, co bylo, tak tam zaškrťáváme vesměs ano, ne, jednorázová, dlouhodobá, krizovka, nekrizovka, toho škrtat a pak tam paragrafy, kdežto tady bychom si zaškrťali, tak vlastně víme, kam to směřovat, jaký druh spisu to bude.“

Některé respondentky uváděly, že tato funkce nástroje má **přímý dopad na kvalitu práce s dítětem**, protože zvyšuje šanci, že všechny relevantní aspekty jeho situace budou zachyceny a zohledněny.

Z rozhovorů také vyplývá, že nástroje podporují **časnější reakci na zhoršující se situaci dítěte**, zejména tam, kde by pracovnice jinak reagovala až na zjevné projevy problému. Strukturovaný postup funguje jako systém včasné detekce, který upozorňuje na potřebu podpory dříve, než dojde k eskalaci.

„(...) co se týče OZONU ten mně přijde naprosto skvělý, když řešíte dlouhodobě nějaký obtížný problém, nevíte, kam se pohnout. On tam je takový výčet...že vám to fakt zase pomůže na nic nezapomenout a krásně se to pak přefiltruje nebo přepíše tam, kam potřebujete. Třeba ve vyhodnocení musíte všechno vypisovat, nic se tam nepropíše a teď se vám to krásně propíše. Můžete to mít jako podklad pro ten individuální plán, se kterým právě pak pracujete. A je to všechno na to řešení, co dítě nejvíce ohrožuje.“

Respondentky zmiňovaly i přínos pro **spolupráci s dalšími institucemi** – díky jednotné terminologii a strukturovaným výstupům mohou lépe komunikovat rizika například školám a v určitém smyslu se i bránit tlakům, které na ně jiné instituce vyvíjí.

„Máme tady jednu kolegyni, která je přesně typ na využití těch materiálů... ona je kurátorka, tedy hodně spolupracuje se školami. A tohle je přesně materiál, který jí by vyhovoval, řekne – mně to tady vyšlo, vyplnila jsem materiál, kde bylo, že se nejedná o naléhavou situaci a že dítě se vybírat nebude... v takové situaci si umím představit, že to bude využitelné jako obrana.“

Tento aspekt – spojení struktury s koordinací podpory – představuje podle výpovědí jeden z kvalitativních posunů v práci OSPOD, které pilotní nástroje umožňují.

Téma: Prevence opomenutí a zajištění důslednosti postupu

Respondentky velmi často popisovaly standardizované nástroje také jako mechanismus prevence opomenutí. Formuláře vnímají jako preventivní mechanismus, který pomáhá udržet důslednost a snižuje riziko, že některé relevantní informace nebudou zaznamenány.

„Na nic neopomenete nebo nemůžete na nic opomenout, takže to je hrozně fajn, tady ty standardizované postupy a dotazníky a materiály.“

„[Pilotované nástroje] můžou zvýšit kvalitu, můžou ukotvit nové pracovníky v tom, aby na nic nezapomněli. Můžou jim pomoci pojmenovat postup práce.“

Některé pracovnice popsaly, že právě tato funkce má i psychologický rozměr – přináší **klid a pocit jistoty**, že jejich práce je úplná a obhajitelná, případně, že zpřehledňuje, co by jinak dělaly intuitivně.

„...zrovna ty checklisty bylo to, co jsme si dělali v hlavě jo, nebo si to, neměli jsme to formou takového přehledného formuláře. Takže na jednu stranu je to fajn.“

Z výpovědí vyplývá, že tato jistota není spojena s mechanickým vyplňováním formulářů, ale s možností **reflexivního ověření vlastního postupu**. Nástroje pracovnice chápou jako formu zpětné vazby sobě samým – systém, který pomáhá přemýšlet o případu v širším kontextu.

Téma: Komunikace s dítětem a rodinou

Některé respondentky zmiňovaly, že zavedení standardizovaných materiálů přispívá k **lepšímu vymezení komunikace s klienty**, zejména v situacích, kdy dochází k nedůvěře nebo obrané reakci rodičů. Nástroje umožňují pracovnícím jasně popsat kroky, které podnikají, a odkazovat se na konkrétní strukturu práce, což snižuje napětí.

Standardizace by zefektivnila spolupráci s rodinami. Jasná pravidla by pomohla rodičům lépe pochopit proces (co mohou od OSPOD čekat) a sociálním pracovnícím by poskytla oporu při prosazování potřebných opatření. Celkově by se tak zvýšila důvěra rodin v systém a kvalita služby.

„Co se týče třeba toho informačního listu pro rodiče, my tam s nimi mluvíme, ať je to akutní situace...shodli jsem se, že se to bude hodit i při běžné situaci. (...) Samozřejmě se to zase musí uzpůsobit...ale něco takového tam nechat, podepsat si to od těch rodičů a budeme vědět, že tam mají...důležité informace.“

Tento typ transparentnosti je pracovníci spojován i se zlepšením komunikace s dětmi, zejména v situacích, kdy se opakovaně řeší podobná témata. Formulář pomáhá **vizualizovat průběh spolupráce** a dítě může snadněji pochopit, co pracovníce sleduje.

„Pokud se bavíme o bezpečnostním plánu, ten jsme si trošičku upravili, řekněme zjednodušili...byla to inspirace, ale vedlo nás to k tomu, abychom nad tím začali přemýšlet a udělali jsme si bezpečnostní plán přímo pro dítě – lepší si tam lepítka, obrázky, mám tady šikovné kolegy, použily k tomu AI, takže toto se mi moc líbilo.“

Shrnutí poznatků k EQ1.2

Závěrečná analýza výpovědí pracovníků OSPOD potvrdila, že zavedené standardizované postupy přinesly **zásadní kvalitativní posun** v práci s ohroženým dítětem.

Hlavní vnímaný přínos spočívá v **poskytování kognitivní opory a rámce pro systematické, transparentní a obhajitelné rozhodování v komplexních a zátěžových situacích**. Tyto nástroje hrají klíčovou roli v profesní socializaci nových zaměstnankyň a posilují důvěru klientů prostřednictvím zvýšené transparentnosti postupu.

Standardizace celkově přispívá k profesionalizaci výkonu SPOD, neboť kombinuje strukturální integritu systému s posílením expertní autonomie jednotlivých pracovníků. Následující tabulka zjištění přehledně shrnuje.

Tabulka 3: Shrnutí klíčových zjištění EQ1.2

Oblast přínosu	Klíčové zjištění / Mechanismus	Dopady a projevy v praxi
Kvalita a profesionalizace práce	Nástroje posilují kognitivní jistotu, konzistenci a transparentnost práce s ohroženým dítětem.	Podpora kvality rozhodovacích procesů a včasné identifikace rizik. Umožňují pracovnícům lépe zdůvodnit své kroky a doložit, že rozhoduje na základě metodicky ukotvených kritérií, nikoli subjektivního úsudku.
Zvýšená přehlednost a jistota	Checklisty přináší vyšší přehlednost a jistotu při rozhodování v komplexních situacích s vysokou kognitivní zátěží. Fungují jako nástroj reflexivní kontroly .	Podporují systematičnost vyhodnocování informací a umožňují zpětně ověřit postup v čase. Působí jako kognitivní opora , přinášející klid a pocit jistoty.
Profesní socializace a kontinuita	Hrají zásadní roli v profesní socializaci nových pracovníků.	Slouží jako orientační mapa v systému SPOD, usnadňují vstup do profese a snižují závislost nováčků na neformálním mentoringu kolegyň. Zajišťují kontinuitu práce a předávání znalostí v institucionálně ukotvené podobě.
Prevence a řízení rizik	Podporují včasnou identifikaci rizik a konzistentní plánování podpory. Zajišťují prevenci opomenutí a důslednost postupu.	Umožňují zachycení jemných indikátorů ohrožení a rozpoznání kumulace rizik . Zvyšují schopnost realizovat preventivní (nikoli reaktivní) sociální ochranu. Fungují jako interní kontrolní mechanismus snižující riziko chyb z přetížení.
Mezioborová koordinace	Standardizované výstupy zajišťují kompatibilitu s dalšími institucemi .	Jednotná struktura dokumentace posiluje srozumitelnost sdílených informací a usnadňuje koordinaci mezi OSPOD, školami, zdravotnictvím či orgány činnými v trestním řízení.
Vztah s klienty	Přispívají ke kultivaci komunikace s klienty a posilují důvěru v průběh sociální práce.	Transparentní struktura umožňuje otevřeně vysvětlovat rodičům i dětem, jaké kroky se podnikají, čímž se sníží riziko nedůvěry a konfliktu . Podporují partnerský model komunikace.

3.3 Realizace pilotáže a reálná implementovatelnost pilotovaných postupů a nástrojů (EQ1.3)

Blok 5 scénáře rozhovoru: Realizace pilotáže a reálná implementovatelnost pilotovaných postupů a nástrojů

Výpovědi respondentek ukazují, že průběh pilotáže standardizovaných postupů byl většinou vnímán pozitivně. Pracovnice oceňovaly především **srozumitelnou komunikaci, vstřícný přístup metodického týmu a možnost zapojit se do tvorby** a připomínkování nástrojů. Pilotní ověřování bylo v některých výpovědích popisováno jako proces, který umožnil systematicky zkoumat, jak nové formuláře a metodické rámce zapadají do reálné praxe OSPOD.

„Spolupráce je bezvadná...dokážou tu praxi ukázat, dokážou vysvětlit...podrobná vyhodnocení...když nám potom vysvětlili, jak s tím pracovat, pak to taky postupně přijali. Je těžké...když...to zničehonic začne a nikdo to nevysvětlil...to všichni udělali proto, že museli a schovali to tam někde. Ty aktualizované [nástroje], tam jsem říkala paní metodičce podněty, co by se mně tam víc líbilo...nějaké připomínky psala.“

Tento **participativní přístup** byl pracovníci často zmiňován jako klíčový faktor, který ovlivnil jejich ochotu zapojit se do pilotáže. U několika respondentek se objevovalo srovnání s dřívějšími projekty, které byly vnímány jako více formální.

Téma: Podmínky pilotáže a pracovní zátěž

Při hodnocení samotné realizace pilotáže respondenty opakovaně poukazovaly na **časové limity a vysoké pracovní zatížení**, které ovlivňovaly možnost nově vytvořené nástroje používat. Pilotáž probíhala v období, kdy některá z pracovišť řešila mimořádně vysoký počet případů.

„...se mnou trošku byl problém, protože jsem tady pracovala fakt za tři lidi (...) paní byla taková vstřícná, že mi fakt na to dala čas a prostor.“

„My jsme na OSPODu jenom tři, takže na celý ORP... S tím, že teda nebudu lhát, lítáme, lítáme... máme skvělý tým (...) snažíme se tu prevenci jet, ale já jsem vlastně ten formulář nebo ten nástroj toho vyhodnocení použila vlastně pouze dvakrát.“

Některé pracovníce uváděly, že nástroje vyzkoušely pouze u části případů – typicky u nově otevřených nebo zvláště složitých případů. Tento selektivní přístup nebyl

hodnocen negativně, ale jako realistický kompromis mezi možnostmi pracoviště a cíli pilotáže.

„Ozon...jsem zkoušela, my jsme to zatím nějak neaplikovali, ale zkoušela jsem si to. Zkoušela jsem si to vyhodnocovat na některých svých případech, jak by to asi zafungovalo. Pokud jde o ty checklisty, ty aktuální a nové, tak já jsem je připomínkovala a zkoušela jsem si některé v rámci pilotáže.

(...) Pokud máme ve standardech nějakých osmdesát rodin, že se může pracovat s osmdesáti rodinami, tak na to ať zapomeneme, že někdo v tomto kvantu případů bude vyhodnocovat. Prostě si řekněme na rovinu, že to není reálné. A to je asi ten blázinec, který tam je, ale to není vina toho projektu. To je v podstatě vina, že jsme se nezamysleli nad tím, co je reálné.“

V několika výpovědích se objevovala i potřeba administrativního zjednodušení nástrojů – zejména redukce textu a slučování částí, které se překrývají s jinými dokumenty.

„Nešlo mi to dělat v systému, jak jsou tam ty kříže (naléhavé/nenaléhavé, checklist A, B, C, D), tak se mi v tom špatně pracovalo, nešlo mi to vykřížkovat v tom systému. Nakonec jsem musela improvizovat: vypracovávala (jsem to) ručně na papíře a nějak skenovala, abych vůbec mohla výstupy odevzdat.“

Z těchto výpovědí vyplývá, že pracovnice upozorňují na **technické a organizační podmínky**, které rozhodují o skutečné použitelnosti pilotovaných nástrojů v praxi.

Téma: Metodická podpora a vzdělávání

Jedním z nejsilnějších témat napříč rozhovory byla **metodická podpora během pilotáže**. Respondentky oceňovaly dostupnost konzultací, možnost klást dotazy a přímou komunikaci s realizačním týmem projektu. Podpora byla popisována jako vstřícná, srozumitelná a založená na oboustranném dialogu.

„Když jsem měla nějaké nejasnosti, zkontaktovali jsme se... žádný problém, bylo to v pořádku.“

Mnohé pracovnice zároveň zdůrazňovaly, že právě tato metodická podpora měla zásadní vliv na to, že se do pilotáže aktivně zapojily. V několika případech se objevoval návrh, aby obdobná forma podpory byla zachována i v případě celoplošného zavádění. Všechny pracovnice by musely projít školením, kde se seznámí s novinkami, budou si je moci vyzkoušet nanečisto a budou mít prostor se doptat. V ideálním případě by implementaci doprovázelo průběžné metodické vedení (např. krajský metodik či pracovní skupina, která bude k ruce při potížích). Pilotáž ukázala, že

pravidelné konzultace byly přínosné – něco podobného by bylo vhodné i při zavádění do běžné praxe.

„Určitě nějaké workshopy, aby se to představilo a nějakým způsobem navázala ta práce na základě těch formulářů nebo nějaký metodický den, aby nám to bylo představeno...jak to zařadit do naší práce, jak s tím pracovat, co se očekává za dobré výsledky.“

V několika výpovědích se také objevovala potřeba **regionální výměny zkušeností** – pracovnice by uvítaly prostor, kde by mohly sdílet příklady dobré praxe a způsoby, jak nástroje integrovat do běžné agendy.

„...v rámci krajů, protože ti nás metodicky vedou a...mají dosah na svoje pracovníky, tak v rámci krajů dát instrukce. Každý kraj je zvyklý instruovat ty svoje ORP, které pod sebou má a pro ty třeba udělat workshopy, tak jak byly ta trénování, protože s kolegyněmi jsme byly nadšené.“

Tyto poznatky potvrzují, že pracovnice vnímají implementaci nejen jako otázku technického zavedení dokumentů, ale jako proces učení a profesního rozvoje, který vyžaduje průběžnou podporu.

Téma: Motivace a profesní identita

Dalším tématem, které se v rozhovorech opakovalo, byla **motivace pracovníků k používání nových nástrojů**. Respondentky často vyjadřovaly, že ochota zapojit se do změn souvisí s jejich osobním postojem, pracovním prostředím a tím, zda vnímají nové nástroje jako užitečné pro vlastní praxi.

„[Vedoucí] to bude brát, jako že to je další papír, který musíme vyplňovat, je možný, že on sám by třeba byl pro, ale může mít na svém oddělení lidi, kteří tomu nejsou tak naklonění, zapálení, to se určitě děje...ale kdo zakusí, že to je šikovný nástroj, tak ho, si myslím, sám bude používat, ale samozřejmě necpeme to každému. Jestli to někomu nevyhovuje, tak ať si jede po staru a vyplňuje si co chce.“

Jedna respondentka také uvedla dlouhodobou systémovou výzvu spojenou s implementací standardizovaných nástrojů sociálně-právní ochrany (zejména podrobného vyhodnocení), **historické nepřijetí těchto metod pracovníci**, zejména mezi staršími generacemi, z důvodu nedostatečného vysvětlení práce s nimi:

„Já si myslím, že historicky vzato velký problém pro spoustu pracovníků napříč Českou republikou, zejména u té starší generace, je vlastně přijetí toho systému. (...) Myslím si, že je to z větší části spojeno s nějakým nepochopením.“

Je fajn, že teď dochází k tomu, že se to začíná těm pracovníkům více vysvětlovat a že začali chápat, o čem to je... Když máte nové pracovníky, tak to berou jako normálně jasnou věc. A u těch starších, kterým to tady bylo nějak tak naservírováno a nepochopili ten význam, tak ti se v tom nějakou dobu plácali. Čili ten posun je právě v tom, že nějakým způsobem se to více vysvětluje.“

V několika výpovědích se ukázalo, že pracovnice vnímají standardizaci i jako potvrzení odbornosti jejich profese. Nástroje chápou jako symbol profesionalizace, který přispívá k posílení prestiže sociálně-právní ochrany dětí.

„Nejsem právník nebo administrativní pracovník, jsem sociální. Díky té spolupráci a těmto metodám vnímám, že se to zaměřuje zase na tu sociální práci...Nutí nás to pracovat odborně a do hloubky. (...) vlastně se to naučíme zjednodušeně napsat, jasně, stručně, výstižně. I díky tomu OZONu. Potom se cítím jako odborník. Ten spis potom bude mít váhu.“

Z rozhovorů je patrné, že právě tento aspekt – propojení metodického rámce s profesní identitou – představuje významný motivační prvek pro dlouhodobé přijetí standardizovaných postupů.

Téma: Organizační adaptace a systémové předpoklady

Respondentky se rovněž vyjadřovaly k otázce, jak by bylo možné nové nástroje trvale začlenit do praxe. Většina z nich se shodovala, že úspěšnost implementace závisí na několika vzájemně propojených faktorech: dostupnosti času, technické podpoře, metodickém doprovodu a možnosti přizpůsobení nástrojů místním podmínkám.

„...pracovníci jsou přetížení a nezvládají dělat další věci. Pokud by došlo v zavádění k tomu snížení té administrativy zase někde jinde, tak si myslím, že to není problém zavést. (...) ...mě to trápí...když vidím v té realitě, že lidi od nás odcházejí...neustále to řeším...ty lidi jsou přetížení. Nejenom, že jsem vedoucí, ale jsem psychoterapeutka, snažím se to udržet, aby se ten OSPOD nezhroutil... Systém by měl fungovat.“

„Nešlo mi to dělat v systému. Víím, že to je pilotáž, že se to vychytává. A jak jsou tam ty kříže...se mi v tom špatně pracovalo v tom systému. Nakonec jsem to vlastně vypracovávala ručně a skenovala, abych... možná už se to spravilo.“

V několika výpovědích se objevovala také potřeba jasného **ukotvení odpovědnosti za implementaci** – tedy kdo bude garantem metodické aktualizace a kdo zajistí, aby se zkušenosti z pilotáže přenesly do další fáze projektu.

„Možná bych při zásadnější změně uvítala větší online, kde by došlo k vysvětlení...protože mám potíže, jakmile ty věci nepoužívám nějakou dobu, tak jdou zase do šuplíku, a to bych nerada.“

Některé pracovnice poukazovaly na potřebu **pravidelné revize formulářů** na základě zpětné vazby z praxe, aby zůstaly aktuální a funkční.

„Proběhla osobní setkání na kraji i online setkání. Všechno proběhlo v pohodě, informace jsme měli. Byl velký prostor pro zpětnou vazbu...i negativní...což není samozřejmost důležité – tok informací nebyl jednosměrný. Byl prostor pro podněty, to je nejcennější...výstupem byla i inspirace pro materiály, které dneska jsou ve hře. Toto je nejdůležitější. Otevřenost zpětné vazby.“

Z rozhovorů tak vyplývá, že pracovnice vnímají implementaci jako proces, který vyžaduje stabilní rámec, koordinaci a kontinuální podporu. Zároveň považují za klíčové, aby zavádění nástrojů probíhalo postupně, s dostatečným prostorem pro testování a přizpůsobování.

Shrnutí poznatků k EQ1.3

Pilotní ověřování standardizovaných nástrojů bylo pracovníci OSPOD hodnoceno **převážně pozitivně** – jako **prostor pro učení, testování a spoluvytváření**, nikoli jako kontrolní proces. Oceňovaly především **participativní přístup, otevřenou komunikaci a vstřícnost metodického týmu**, jehož podpora posílila důvěru v celý koncept sjednocování postupů. Klíčovým faktorem úspěchu se ukázala dostupnost metodických a jejich praktická zkušenost z terénu, která přispěla k pocitu partnerství mezi praxí a ministerstvem. **Tento přístup motivoval pracovníce k zapojení** a posílil jejich profesní identitu – standardizace byla vnímána jako uznání odbornosti a důkaz profesionalizace oboru.

Současně však implementace narážela na reálné **limity – vysokou pracovní zátěž, nedostatek personálu a technické překážky**. Nové nástroje proto byly využívány **selektivně**, v různých případech. Pracovnice zdůrazňovaly **potřebu digitalizace**, zjednodušení formulářů a odstranění duplicit s administrativou, stejně jako institucionální zajištění metodické podpory a pravidelné revize materiálů. Za klíčové podmínky dlouhodobé udržitelnosti označili **integraci nástrojů do běžné praxe**, systémovou koordinaci ze strany MPSV a kontinuální vzdělávání. Pilotáž tak přinesla cenné zkušenosti, posílila profesní sebevědomí pracovníků a potvrdila význam metodického sjednocení jako cesty k rozvoji kvality sociálně-právní ochrany dětí.

Nadcházející tabulka opět ilustruje shrnutí toho nejdůležitějšího.

Tabulka 4: Shrnutí klíčových zjištění EQ1.3

Oblast zjištění	Klíčové zjištění / Mechanismus	Bariéry a Podmínky pro implementaci
Kvalita pilotního procesu	Vysoká míra přijetí díky participativnímu a dialogickému přístupu metodického týmu.	Vstřícnost a naslouchání připomínkám (které se promítly do zjednodušení/zkrácení nástrojů) byly klíčové pro motivaci a důvěru pracovníků.
Bariéry v praxi a kapacita	Největší překážkou je provozní přetížení a nedostatek času/personálu.	Implementace má selektivní, pragmatický charakter (nástroje se používají jen u složitých/nových případů), což je realistická adaptace na kapacitní limity.
Uživatelská přívětivost	Požadavek na digitalizaci a zjednodušení formulářů pro minimalizaci administrativní zátěže a duplicit.	Elektronická podoba je klíčová pro dlouhodobou udržitelnost a integraci do běžných pracovních toků (spisová služba).
Metodická podpora (Udržitelnost)	Kontinuální metodická podpora a dostupnost konzultací jsou strukturální podmínkou úspěšné implementace.	Nutné pravidelné školení, regionální výměna zkušeností (peer learning) a vytvoření stabilního metodického rámce.
Motivace a kultura	Nástroje jsou vnímány jako posílení profesní identity a odbornosti oboru (důkaz, že práce není jen intuice).	Institucionalizace standardů má symbolický význam (uznání profese) a zvyšuje motivaci k přijetí změn.
Systémové ukotvení	Dlouhodobá udržitelnost vyžaduje jasné určení institucionální odpovědnosti a pravidelnou revizi/aktualizaci nástrojů.	Implementace je vnímána jako dlouhodobý proces institucionálního učení, vyžadující garanci MPSV a postupné zavádění.

3.4 Shrnutí klíčových zjištění EÚ1

Souhrnné výsledky evaluace potvrzují, že **pilotované standardizované nástroje představují v systému sociálně-právní ochrany dětí významný posun směrem k větší profesionalizaci, transparentnosti a metodické jednotnosti výkonu práce.**

Respondentky napříč regiony shodně reflektovaly, že zavedení strukturovaných formulářů a postupů přináší nejen větší přehlednost a jistotu, ale i konkrétní dopady na kvalitu práce s ohroženým dítětem, spolupráci mezi institucemi a profesní identitu pracovníků OSPOD.

Téma: Dosavadní praxe a potřeba standardizace

Dosavadní systém výkonu SPOD byl charakterizován značnou mírou autonomie jednotlivých úřadů, která vedla k **výrazným rozdílům** v metodice, rozsahu dokumentace i kvalitě poskytované ochrany. Tento stav pracovníce popisovaly jako zátěžový faktor – komplikoval sdílení případů, narušoval kontinuitu práce a vytvářel nejistotu v tom, zda je postup v souladu s praxí jinde. Standardizace je proto vnímána jako nástroj, který by mohl zajistit větší rovnost přístupu, přehlednost a provázanost systému. Zároveň je považována za prostředek zvyšování profesní jistoty, nikoli za omezení odborné autonomie – pracovníce opakovaně zdůrazňovaly, že žádoucí je spíše rámcová než rigidní standardizace, umožňující zohlednit individuální situace rodin.

Téma: Přehlednost, jistota a profesionalizace

Pilotované nástroje přispívají ke **strukturaci práce**, zvyšují její **srozumitelnost** a pomáhají pracovnícím udržet konzistentní logiku postupu. Tento efekt má přímý dopad na jejich rozhodovací procesy – pracovníce se cítí jistější v obhajobě svých kroků a mají pocit, že jejich práce je lépe zdůvodnitelná a transparentní.

Standardizace tak **posiluje jejich profesní sebevědomí** a vytváří rámec, v němž je možné kombinovat expertní úsudek s metodickou oporou. Nástroje jsou chápány jako nástroj odborné racionalizace práce, který usnadňuje nejen každodenní rozhodování, ale i komunikaci s klienty, institucemi a soudy.

Téma: Přínos pro nové pracovníce

Zejména nově nastupující pracovníce považovaly pilotované nástroje za mimořádně užitečné pro rychlou orientaci v systému. Poskytují jim vodítko, které **snižuje riziko chyb a zároveň urychluje proces profesního zácvičku**. Zkušenější pracovníce oceňovaly, že formuláře pomáhají strukturovat mentoring a umožňují přenášet tacitní (neformální) znalosti do institucionálně sdílené podoby. V této rovině standardizace

funguje jako prostředek institucionální paměti – zachycuje a předává osvědčené postupy napříč generacemi pracovníků.

Téma: Včasná identifikace rizik a důslednost postupu

Jedním z nejsilnějších dopadů standardizace je zvýšení schopnosti pracovníků **včas rozpoznat rizikové situace a plánovat intervenci systematicky v čase**. Formuláře fungují jako mechanismus reflexivní kontroly, který pomáhá pracovnícům udržet konzistenci i při vysoké pracovní zátěži. Tento efekt se promítá do kvality rozhodování i prevence – pracovníce díky struktuře checklistů snáze zachytí souvislosti mezi jednotlivými událostmi a mohou reagovat dříve, než dojde k eskalaci problému. Standardizace tak nepůsobí jen jako administrativní opora, ale jako nástroj podpory kognitivního a analytického myšlení v rozhodovacím procesu.

Téma: Komunikace s klienty a mezioborová spolupráce

Zavedení jednotných nástrojů se pozitivně promítlo i do oblasti komunikace s rodinami a spolupracujícími institucemi. Formuláře a plány umožňují pracovnícům **srozumitelně vysvětlovat svůj postup**, čímž posilují důvěru klientů a snižují defenzivní reakce rodičů. Zároveň vytvářejí společný jazyk napříč obory – školy, lékaři či neziskové organizace díky jednotné terminologii lépe rozumějí výstupům OSPOD a mohou na ně efektivněji navazovat. Tím se posiluje koordinovanost mezioborové spolupráce a kontinuita podpory dítěte. Standardizace tedy přispívá nejen k interní soudržnosti systému SPOD, ale i k jeho lepší integraci s ostatními segmenty péče o dítě.

Téma: Implementace, podpora a udržitelnost

Z hlediska implementace byla pilotáž vnímána jako **proces založený na partnerství** a vzájemném učení. Pracovnice vysoce oceňovaly otevřenost metodického týmu, možnost připomínkovat nástroje a skutečnost, že jejich zpětná vazba byla reflektována v dalších úpravách. Tento participativní přístup zvýšil důvěru v projekt a posílil vnímání jeho smyslu. Současně se ukázalo, že dlouhodobé zavedení nástrojů vyžaduje několik klíčových předpokladů: dostatečné personální kapacity, elektronickou podobu formulářů, metodické doprovázení a pravidelnou aktualizaci na základě zkušeností z praxe.

Standardizace je pracovníci chápána jako živý proces, který se musí vyvíjet spolu s praxí – nikoli jako jednorázové opatření. Implementace je tedy interpretována spíše jako proces institucionálního učení, který propojuje odborný růst pracovníků OSPOD s rozvojem systému. V tomto pojetí představuje standardizace nástroj nejen pro metodické sjednocení, ale i pro kultivaci profesní identity, sdílené odpovědnosti a kvality výkonu ochrany dětí v celé republice.

3.5 Souhrnná syntéza

Z výpovědí pracovníků OSPOD napříč všemi třemi evaluačními otázkami vyplývá, že pilotované standardizované nástroje představují pro systém sociálně-právní ochrany dětí (SPOD) **klíčový krok směrem k profesionalizaci, metodickému sjednocení a kultivaci rozhodovacích procesů**. Standardizace je pracovníci vnímána nejen jako technické opatření, ale jako mechanismus, který posiluje odborné sebevědomí, přehlednost a institucionální spolehlivost výkonu sociální práce.

Pilotní ověřování ukázalo, že nástroje jsou využitelné a přinášejí konkrétní přínosy na úrovni individuální praxe i systému jako celku. V praxi napomáhají udržovat logiku postupu, zvyšují konzistenci a umožňují pracovníkům lépe dokumentovat své rozhodování. Standardizované formuláře podporují transparentní a obhajitelný výkon profese – pracovníci mají jasný rámec, v němž se mohou opřít o metodicky vymezené kroky a současně zachovat prostor pro vlastní odborný úsudek. Tento rovnovážný model mezi strukturou a autonomií je klíčovým předpokladem jejich přijetí.

Zavedené nástroje se ukázaly jako mimořádně užitečné zejména v oblasti **orientace v komplexních případech, plánování podpory a včasné identifikace rizik**. Umožňují pracovnícům lépe sledovat vývoj situace dítěte, systematicky zachycovat drobné signály ohrožení a přemýšlet o případu v časové návaznosti. Tím se **posiluje preventivní a reflektivní charakter sociální práce**. Zároveň napomáhají sjednocování jazykového i metodického rámce mezi institucemi. **Checklisty mají potenciál na vytvoření sdíleného komunikačního základu**, který může usnadnit spolupráci škol, zdravotnických zařízení a dalších aktérů v ochraně dítěte.

Silným zjištěním je i jejich role v **profesní socializaci**. Standardizované nástroje **usnadňují zácvičování nových pracovníků**, které díky nim rychleji pochopí logiku agendy SPOD a osvojí si způsob uvažování odpovídající odborným standardům. **Zkušenější pracovníci je pak používají jako prostředek sebereflexe a kontroly** úplnosti postupu. Tím vzniká průběžný systém předávání know-how, který posiluje kontinuitu práce i při vysoké fluktuaci personálu.

Pilotáž samotná byla hodnocena jako vstřícný, dialogický proces, který pracovnícům umožnil nejen testovat nové postupy, ale i aktivně spoluutvářet jejich podobu. **Participativní přístup metodického týmu výrazně zvýšil jejich motivaci k zapojení a důvěru v celý proces**. Ukázalo se, že implementace není pouze otázkou zavedení dokumentů, ale spíše procesem institucionálního učení a profesního zrání.

Z hlediska systémových podmínek je úspěch implementace podmíněn především dostupností metodické podpory, časových a personálních kapacit a technické

infrastruktury. Pracovnice zdůrazňovaly, že dlouhodobá udržitelnost vyžaduje **digitalizaci nástrojů, redukci duplicit, pravidelnou aktualizaci a jasně stanovenou odpovědnost za jejich metodickou správu**. Současně je nutné, aby proces zavádění probíhal postupně, s možností adaptace na místní kontext.

Napříč všemi oblastmi se potvrdilo, že standardizace přispívá k **posílení profesní identity pracovníků OSPOD**. Nové nástroje jsou vnímány jako symbol odbornosti a důkaz, že sociálně-právní ochrana dětí je oblastí vyžadující jasně formulované, odborně podložené a transparentně vykazatelné postupy.

Celkově lze uzavřít, že pilotované nástroje nejsou vnímány jako byrokratická inovace, ale jako **prostředek reflexivní profesionalizace systému**. Poskytují rámec pro jednotné, důsledné a spravedlivé zacházení s případy ohrožených dětí a zároveň podporují autonomii pracovníků při odborném rozhodování. Jejich přijetí ukazuje, že systém SPOD se postupně posouvá od fragmentované a intuitivní praxe k institucionálně ukotvenému, metodicky řízenému a profesionálně reflektovanému modelu práce.

3.6 Návrhy a doporučení pro další rozvoj metodické podpory

Na základě výpovědí respondentek a analytického zpracování dat lze identifikovat několik klíčových směrů pro další rozvoj metodické podpory a implementaci standardizovaných nástrojů do praxe OSPOD. Tyto návrhy vycházejí z potřeb formulovaných dotázanými pracovníci a jsou koncipovány jako podklady pro plánování podpůrných aktivit MPSV:

- **Zachovat participativní přístup při metodické aktualizaci nástrojů.**
Pracovnice vnímaly možnost připomínkování jako motivující faktor. Doporučujeme proto pokračovat v obousměrné komunikaci mezi metodickým týmem a praxí, například prostřednictvím regionálních setkání nebo online konzultačních fór.
- **Zajistit kontinuální metodickou a vzdělávací podporu.**
Implementace by měla být doprovázena praktickými semináři, webináři a supervizními setkáními zaměřenými na sdílení příkladů dobré praxe. Vhodné by bylo rozšířit metodické materiály o modelové případy, které by ilustrovaly využití nástrojů v reálných situacích.
- **Podporovat elektronickou a uživatelsky přívětivou podobu nástrojů.**
Řada pracovníků zdůraznila, že elektronické formuláře by výrazně usnadnily jejich každodenní využívání. Doporučuje se proto připravit online verzi nástrojů kompatibilní se stávajícími systémy spisové služby.
- **Rozvíjet systém regionální výměny zkušeností.**
Pracovnice by uvítaly prostor pro sdílení osvědčených postupů, ideálně formou krajských metodických skupin nebo online platformy. Taková síť by mohla sloužit i jako mechanismus pro průběžnou evaluaci implementace.
- **Zajistit dlouhodobé ukotvení a revizi nástrojů.**
Udržitelnost standardizovaných postupů je podmíněna jejich pravidelnou aktualizací na základě zkušeností z terénu. Doporučuje se vytvořit rámec pro periodické vyhodnocování a revizi ve spolupráci s pracovníky OSPOD.
- **Integrovat standardizované nástroje do systému vzdělávání a akreditovaných kurzů**
Aby byly nové nástroje dlouhodobě přijímány a efektivně využívány, doporučuje se jejich zařazení do systému průběžného vzdělávání a akreditovaných kurzů

MPSV. Vzdělávací instituce připravující sociální pracovníce (VOŠ, VŠ) by měly být zapojeny do šíření metodických rámců, aby se standardizace stala přirozenou součástí profesní přípravy již před nástupem do praxe.

➤ **Zavést systém sdílení praxe (peer learning) a supervizní podpory**

Vedle formálních školení by implementaci výrazně pomohla síť kolegiální podpory, například regionální mentoři z praxe, kteří by pomáhali ostatním pracovnícům adaptovat nástroje a sdílet zkušenosti. Doporučuje se doplnit metodickou infrastrukturu o supervizní rámec zaměřený na reflexi zkušeností s používáním standardizovaných nástrojů.

3.7 Závěr

Evaluační šetření v rámci KA 1 projektu SPOD3 potvrdila, že pilotně ověřené standardizované nástroje a metodické postupy mají **významný potenciál pro zvýšení kvality, transparentnosti a jednotnosti výkonu sociálně-právní ochrany dětí.**

Tematická analýza 16 rozhovorů s pracovníci OSPOD z různých krajů přinesla ucelený obraz o jejich zkušenostech s využíváním pilotovaných nástrojů, vnímaných přínosech i limitech implementace.

Dosavadní praxe byla pracovníci (přes existenci standardů jako legislativního rámce) popsána jako **roztříštěná a lokálně variabilní**, přičemž standardizace je vnímána jako krok směrem ke sjednocení přístupů, vyšší přehlednosti a profesionalizaci práce. Zavedení strukturovaných nástrojů přispívá k **systematičtějšímu vedení případů, zajištění důslednosti postupu a transparentní dokumentaci**, která usnadňuje obhajitelnost rozhodnutí i mezioborovou komunikaci.

Přínos pilotovaných nástrojů dotázané pracovnice nejčastěji spojovaly s:

- zvýšením přehlednosti a jistoty v rozhodování,
- usnadněním zácviu nových pracovníků a předáváním know-how,
- včasnou identifikací rizik a efektivnějším plánováním podpory,
- zlepšením komunikace s klienty i partnerskými institucemi.

Nástroje byly hodnoceny jako **praktická opora**, nikoli jako formální administrativní zátěž. Přispívají k větší konzistenci a reflexivitě práce a fungují jako mechanismus prevence opomenutí v náročném provozním kontextu OSPOD. Významně podporují nově příchozí pracovníci, pro které představují přehlednou mapu činností, a celkově pomáhají navyšovat všem pracovnícům bez rozdílu délky praxe pocit jistoty při výkonu profese.

Z hlediska **implementace** byla pilotáž **hodnocena pozitivně** – respondenty oceňovaly zejména metodickou podporu, přístupnost konzultací a možnost připomínkování nástrojů. **Participativní charakter pilotáže posílil jejich motivaci** a pocit profesního uznání. Limitem zůstává **časová kapacita a pocit administrativní zátěže**, zejména u menších úřadů. Z terénu se také ozývala potřeba elektronické a uživatelsky přívětivé verze nástrojů. **Úspěšná udržitelnost** standardizace je podmíněna **stálou metodickou podporou**, vzděláváním a průběžnou aktualizací nástrojů podle potřeb praxe.

Evaluační studie potvrdila, že zavádění standardizovaných postupů má největší přínos tam, kde je spojeno s odborným doprovodem a vzdělávacími aktivitami. Doporučuje se proto:

- zachovat participativní přístup a pravidelnou revizi nástrojů,
- zajistit systémovou metodickou a vzdělávací podporu,
- rozvíjet regionální platformy pro sdílení praxe,
- podporovat digitalizaci nástrojů.

Projekt SPOD3 tak představuje důležitý krok k profesionalizaci a sjednocení výkonu sociálně-právní ochrany dětí v České republice. Ověřené nástroje nejsou vnímány jako byrokratická povinnost, ale jako praktický rámec, který posiluje odbornost, důvěryhodnost a odpovědnost pracovníků OSPOD.

„Standardy máme funkční, ale zapojení do projektu otevřelo oblasti, které tam dřív nebyly, a je potřeba o nich přemýšlet. Beru to jako inspiraci, která reflektuje vývoj praxe a pomoci ohroženým dětem. Je škoda, že to nepřišlo dřív.“

4. Metodologie EÚ2

4.1 Zacílení průběžné evaluace

Druhý evaluační úkol projektu SPOD3 se zaměřuje na **vyhodnocení** přínosnosti vzdělávacího programu a dalších nástrojů profesní podpory pro pracovníky OSPOD. Hlavními evaluačními otázkami jsou:

- **EQ 2.1: Jaká je využitelnost jednotlivých nástrojů systému profesní podpory pro pracovníky SPOD v reálném chodu organizace?**

Evaluační otázka se soustředila na okruhy otázek jako: Jaké byly možnosti rozvoje vedoucích pracovníků před projektem a jak se liší od současného stavu po zapojení do projektu (např. nové nástroje, přístup, spolupráce)? Jak vedoucí pracovníci OSPOD hodnotí kvalitu a dostupnost současné nabídky vzdělávání? Jaké konkrétní změny ve svém vedení či podpoře týmu zavedly díky účasti na rozvojovém vzdělávacím programu?

Obsahuje blok 1-3 ze Vstupní zprávy

- **EQ 2.2: Existují přínosy využívání nástrojů systému profesní podpory oproti dosavadním přístupům?**

Evaluační otázka se soustředila na okruhy otázek jako: Jak vedoucí pracovníci OSPOD využily poznatky a dovednosti získané v rámci projektu v praxi? V čem projekt navázal na či rozvinul stávající systém profesní podpory vedoucích pracovníků OSPOD?

Obsahuje blok 3-4 ze Vstupní zprávy

- **EQ 2.3: Jaká je reálná implementovatelnost nástrojů systému profesní podpory do běžného systému profesní podpory pro pracovníky SPOD?**

Evaluační otázka se soustředila na okruhy otázek jako: Jaké jsou hlavní výzvy pro dlouhodobou udržitelnost nastavené profesní podpory? Jaké úpravy či doplňkové formy podpory vedoucí pracovníci navrhuji do budoucna (např. pokračování školení, mentoring, platformy pro sdílení, změny v metodice či systému)?

Obsahuje blok 5 ze Vstupní zprávy

Po domluvě s dodavatelem došlo k úpravě znění evaluačního úkolu č. 2 s ohledem na skutečnost, že realizací projektu nedošlo k zavedení kompetenčního modelu na spolupracující pracoviště. Z pilotního ověření totiž vyplynulo, že nejsou v dostatečné míře připraveny podmínky pro jeho zavedení do praxe. Průběžná evaluační zjištění se tak váží na zhodnocení přínosu realizovaného vzdělávacího programu, který je předpokladem budoucí implementace kompetenčního modelu (rozsah sběru dat zůstává shodný se zadáním).

4.2 Použitý přístup a metody

Pro účely zakázky byl zvolen kvalitativní přístup s důrazem na tematickou analýzu. Hlavním zdrojem dat byly polostrukturované hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníci OSPOD, které se zúčastnily vzdělávacích aktivit projektu. Rozhovory byly zaměřeny na reflexi zkušeností se vzděláváním a výkonem vedoucí role, včetně výzev, kterým respondentky čelí. Rozhovory probíhaly **online** pro zajištění **maximální dostupnosti respondentek napříč regiony**. Bylo využito **jednotného scénáře** pokrývajícího výše uvedené okruhy (EQ 2.1–2.3), přičemž tazatelé kladli otevřené otázky umožňující respondentkám volně popsat své zkušenosti, vnímané přínosy i překážky. Pokud bylo třeba, tazatelé kladli doplňující otázky, které pomáhaly rozvinout rozhovor směrem, jenž byl v danou chvíli pro tu kterou respondentku důležitý.

Rozhovory trvaly průměrně 60–90 minut, byly realizovány v průběhu května 2025 a byly nahrávány se souhlasem respondentek. Rozhovor s jednou z respondentek byl narušen jinými významnými pracovními povinnostmi na její straně, přičemž nebyla zcela nakloněna dokončení rozhovoru v jiný termín, a tak byla doba jeho trvání zkrácena na 40 minut. Po dohodě s MPSV nebylo již nutné doptávat se této respondentky na zbylé otázky, neboť klíčové otázky tvořící jádro rozhovoru byly zodpovězeny. Následně byly ke všem rozhovorům pořízeny **doslovné přepisy**, které sloužily jako podklad pro analýzu.

4.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Do evaluace bylo zahrnuto **6 vedoucích pracovníc OSPOD** z různých částí ČR. Jak již bylo uvedeno, všechny respondentky byly ženského pohlaví, což odpovídá převaze žen v sociální oblasti a na vedoucích pozicích OSPOD. Jejich **pracovní zkušenost** se značně liší: na pozici vedoucí OSPOD byly v rozmezí od pouhého půl roku až po 10 let, přičemž celková délka praxe v agendě sociálně-právní ochrany dětí se pohybovala zhruba od 4 do 30 let. Tato různorodost umožnila pokrýt perspektivy jak **relativně nově jmenovaných vedoucích pracovníc**, tak těch **dlouholetých**. 4 respondentky působí ve větších městech (včetně krajských), 2 v menších obcích s rozšířenou působností, což zajistilo zohlednění odlišných podmínek (např. velikost týmu, podpora ze strany vedení magistrátu). Všechny respondentky absolvovaly v rámci projektu SPOD3 dvoudenní rozvojový program pro vedoucí pracovníce OSPOD. V momentě rozhovoru tedy mohly reflektovat bezprostřední zkušenosti s tímto programem i několik měsíců trvající období, kdy se pokoušely uplatnit nové poznatky v praxi. **Anonymita** respondentek byla po celou dobu zajištěna – ve zprávě nejsou uváděna jména ani konkrétní úřady, citace jsou očištěny od identifikujících údajů.

5. Vyhodnocení EÚ2

Předmětem evaluačního šetření v rámci Evaluačního úkolu 2 (EÚ2) je problematika řešená v rámci KA 2. **Cílem KA 2** je rozvinout funkční systém profesní podpory pro pracovníce SPOD. Tento systém bude využívat stávající složky systému (např. systém akreditací, legislativu, standardy, požadavky na odbornost apod.) a jeho nástroje (např. povinné vzdělávání, individuální vzdělávací plány, hodnocení zaměstnanců, kompetenční model apod.), přičemž půjde zejména o jeho optimalizaci. Té bude docíleno skrze vzdělávací aktivity zaměřené zejména na vedoucí pracovníce OSPOD, jakožto klíčové aktéry funkčního systému profesní podpory. Dále dojde k reflektování profesních potřeb zaměstnankyň a podpory nástrojů, které mohou potřeby řešit (např. supervize, odborné vzdělávání v oblasti rodičovských kompetencí či vyhodnocování potřeb dětí apod.). Zmíněné rozvinutí systému bude podpořeno nejen popisem fungování tohoto systému (výstup: Návrh systému profesní podpory), ale i návrhem revize standardů, které budou oblast vzdělávání pracovníků OSPOD popisovat, vymezovat a sjednocovat (výstup: Standard vzdělávání pracovníků SPOD).

V rámci evaluace (EÚ2) jsme realizovali **zejména kvalitativní šetření** popsané výše (6 individuálních hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníci OSPOD). Dále jsme provedli analýzu relevantních dokumentů projektu (prezentaci rozvojového vzdělávacího programu, zprávy o realizaci projektu, informace o využívaných nástrojích – kompetenční model, IVP apod.) pro lepší pochopení kontextu. Následující část zprávy **shrnuje zjištění ke každé evaluační otázce (EQ 2.1–2.3). U každé otázky jsou uvedeny hlavní společné tematické okruhy z odpovědí**, doplněné o konkrétní příklady a **ilustrativní citace** z rozhovorů. Na závěr této části formulujeme **závěrečná zjištění** včetně identifikace trendů, silných a slabých stránek KA 2 projektu a případných výzev do budoucna.

5.1 Využitelnost získaných poznatků v praxi (EQ2.1)

Téma: Profesní rozvoj vedoucích pracovních před projektem

Všech šest oslovených vedoucích pracovních se shodlo, že před zapojením do projektu **neexistoval žádný ucelený systém** či koncepce, jak rozvíjet jejich manažerské schopnosti. **Všechny vedoucí pracovníce byly do funkce jmenovány z interních řad** – zpravidla šlo o zkušené sociální pracovníce, které povýšily na vedoucí pozici bez specializovaného školení.

„Vedoucí pracovní OSPOD se rekrutují z normálních sociálních pracovníků. (...) nikdo s nimi nikdy nepracuje jako s vedoucími. Nikdo je neučí, jak mají vést ty týmy.“

Vedoucí pracovníce tak dříve spoléhaly především na vlastní zkušenosti metodou pokus–omyl, případně čerpaly ze své praxe řadové pracovníce (co jim samotným jako podřízeným dříve vyhovovalo či vadilo). Většina dotázaných dostala vstupní instrukce od vedoucí, která z funkce odcházela. Své manažerské kroky však většina dotázaných zakládá na **intuici**, žádná systematická manažerská indukce nebo mentoring pro nové vedoucí pracovníce nebyly nastaveny. Jak dokládá další komentář:

„Mám pocit, jako bych byla stále na začátku, protože vedu ten tým pokus omyl. Snažím se dělat něco, co si třeba já vybavuji, že by asi pro mě bylo dobré, kdybych byla tím pracovníkem, ale vlastně neměla jsem vůbec žádný systém. Dělal to člověk víceméně intuitivně.“

Pokud jde o formální vzdělávání, před nástupem do projektu měly vedoucí pracovníce stejné podmínky jako ostatní pracovní OSPOD – zákonnou povinnost každoročně absolvovat určitý počet hodin školení (dříve 6 dní ročně, novelou zákona poté cca 96 hodin za 2 roky). Nabídka kurzů však byla zaměřena převážně na odborné legislativní a metodické novinky v oblasti SPOD (např. školení k novelám zákonů, speciální témata sociální práce). Manažerská témata (vedení týmu, supervize, komunikace s podřízenými apod.) v podstatě nebyla v nabídce, nebo jen okrajově. Některé vedoucí pracovníce si proto vybíraly obecnější kurzy „měkkých dovedností“ (určené třeba pro úředníky obecně), pokud byly k dispozici, ale ty neodrážely specifika role vedoucí pracovníce na OSPOD. Jak uvádí jedna respondentka:

„Za mě je ta nabídka velmi tristní... většina těch společností se zaměřuje v podstatě na vzdělávání spíš těch řadových pracovníků, to znamená, že jim přináší nějaké pracovní, odborné znalosti, ať už to jsou hard skills nebo soft skills, ale vysloveně na ty vedoucí tam toho opravdu moc není. Takže musíte vyzobávat...“

Před zahájením projektu SPOD3 tedy panoval stav, kdy rozvoj vedoucích pracovníků byl ponechán vlastní iniciativě⁴.

„...Co se týče mě jako vedoucí, tak jsem musela splnit i zkoušky pro vedoucí pracovníky do 2 let. Takže kromě zkoušek odborné způsobilosti SPOD jsem musela dělat i vzdělávací, i pro vedoucího pracovníka...Jenomže mi uznali rovnocennost, protože já jsem... se zúčastnila manažerské akademie Diakonie...”

Další vzdělávání záviselo na jejich osobní iniciativě a na tom, jaké externí školení si samy vyhledaly. Často byla motivace nízká – vedoucí pracovníce řešily spíše akutní provozní problémy a na vlastní rozvoj jim nezbývala kapacita. Část dotázaných také uvádí, že před projektem byla témata v nabídce vzdělávání zaměřena především na **odborné legislativní oblasti**, nikoli na manažerské dovednosti:

„...v poslední době to bylo hlavně hodně co se týkalo novel to vzdělávání. Takže opravdu spíš ta odborná samotná činnost, proto mě to oslovilo ten rozvoj toho programu pro vedoucí pracovníky, protože do teď úplně, aby to bylo zacílené školení pro vedoucí a nějaký ten management a jak vést, tak to jsem se před tím neúčastnila.“

Shrnutí:

Ze všech šesti rozhovorů jednoznačně vyplynulo, že před zapojením do projektu SPOD3 dle pracovníků OSPOD **neexistoval žádný ucelený a cílený systém profesní podpory pro vedoucí pracovníce OSPOD**. Je nutné poznamenat, že dané typy vzdělávání však v nabídce byly. Jen se zdá, že si je samy vedoucí pracovníce nedovedly samy najít. Zacílení tak spočívalo v komunikaci toho, že je takové školení užitečné i pro ně, a i v tom, že se na tomto, byť obecném, vzdělávání potkaly s ostatními vedoucími pracovníci OSPOD a mohly si vzájemně sdílet své zkušenosti. Platí ale, že vedoucí pracovníce byly do funkce standardně jmenovány z interních řad – obvykle šlo o zkušené sociální pracovníce, které však přecházely do vedoucí role **bez jakékoli specializované přípravy**. Chyběla jak systematická indukce, tak mentoring, předávání role se často omezovalo na předání agendy od odcházející vedoucí pracovníce. Vedení týmu bylo tak vnímáno jako **intuitivní proces**, opřený o vlastní zkušenosti či improvizaci. Vedoucí pracovníce často uváděly, že v nabídce dominovala školení o novelách zákonů nebo specializovaná témata SPOD, nikoli obsah reflektující jejich manažerskou roli. Stav před projektem tak charakterizuje **roztříštěnost**,

⁴ Každá pracovníce OSPOD musí absolvovat povinné vzdělávání na jehož konci skládá zkoušku odborné způsobilosti. Vzdělávání je zaměřeno na získání znalostí a dovedností nezbytných pro výkon správních činností v oblasti SPOD. V praxi často další rozvoj vedoucích víceméně závisí na jejich vlastní iniciativě a na tom, jaké externí školení si sami vyhledají.

náhodnost a silná závislost na osobní iniciativě vedoucích pracovníků. Mimo povinné vzdělávání neexistovala žádná koordinovaná podpora.

Téma: Okamžitý přínos rozvojového vzdělávacího programu v kontextu dosavadní praxe

Všechny dotazované vedoucí pracovníce hodnotí účast na rozvojovém programu velmi pozitivně z hlediska osobního rozvoje. Shodují se, že **projekt vyplnil mezeru** v jejich manažerském vzdělávání – vůbec poprvé získaly ucelenější manažerské know-how a zpětnou vazbu na svůj styl vedení týmu. Některé respondentky popisovaly doslova otevření obzorů a uvědomění si vlastních rezerv. Například jedna vedoucí s dlouholetou praxí uvedla, že:

„...vedu ten tým pokus omyl, (...) ale vlastně neměla jsem vůbec žádný systém... a proto jsem strašně moc uvítala tohle školení, které jsem mohla absolvovat. A vlastně bylo první svého druhu, které já si vůbec pamatuji.“

Získané poznatky vedoucí pracovníce vnímaly jako prakticky využitelné; nejpřínosnějšími tématy byly dle jejich slov např. **motivace a vedení lidí, hodnocení zaměstnanců, delegování úkolů, komunikace v týmu či péče o duševní hygienu (prevenci vyhoření)**. Oceňovaly také interaktivitu a konkrétní příklady z praxe lektora:

„(Formu) hodnotím velmi kladně, že to nebyla jenom teorie, že v tom byla i ta praxe, že něco dalo poznat sám sebe a jak to zdokonalit...jak to předávat...ten tým vést lépe...delegovat tu práci, a hlavně ty motivační procesy.“

Naopak části projektové aktivity, které byly příliš teoretické nebo administrativní (např. detailní seznámení s kompetenčním modelem či formulářem individuálního vzdělávacího plánu (IVP)), respondentky hodnotily jako méně užitečné. Některé tyto nástroje působily odtrženě od reality a v běžném provozu OSPOD je těžké tyto formality důsledně zavádět. Jedna vedoucí pracovníce k tomu dodává:

„...vím, že v rámci projektu se vytvářel kompetenční model sociálního pracovníka, dostali jsme ho vlastně i k nahlédnutí...pracujeme s tím i v rámci třeba pěstounů...k tomu já dodávám, že pokud budou stanoveny jednotné kompetenční modely pro sociální pracovníky, tak si taky musíme uvědomit, jaká je realita a kolik lidí se hlásí na výběrová řízení. A ještě, kdybychom měli porovnat s kompetenčním modelem, tak abychom někoho vůbec přijali.“

„[Individuální vzdělávací plán] ...no víte, zaměstnance to moc nebaví. Oni to berou jako povinnost, jako nutnost. Jsme úředníci, musíme mít plán vzdělávání.“

Celkově však nabídnutý vzdělávací obsah hodnotily účastnice jako dobře zvolený; přínos spatřovaly i v **psychologickém efektu: rozvojový program je povzbudil a dodal jim pocit, že v tom nejsou samy**. Všechny dotázané vyzdvihovaly možnost strávit takto čas s dalšími vedoucími pracovníci napříč republikou, sdílet zkušenosti a povídat si o tématech, která jsou pro ně relevantní.

Shrnutí:

Všechny dotazované vedoucí pracovníce hodnotily rozvojový program velmi pozitivně. Z jejich výpovědí vyplývá, že program **zásadně doplnil chybějící oblast jejich profesního rozvoje** – manažerské dovednosti. Poprvé měly možnost **získat ucelenější pohled na vedení týmu**, reflektovat vlastní přístup a získat zpětnou vazbu. Za nejprínosnější obsahové oblasti označovaly účastnice témata jako **motivace a vedení lidí, zpětná vazba a hodnocení, delegování, týmová komunikace a prevence vyhoření**. Vedoucí pracovníce oceňovaly **praktické a interaktivní pojetí programu**, konkrétní návody a příklady z praxe. Významný byl i **psychologický a kolegiální efekt** programu. Vedoucí pracovníce ocenily možnost **sdílet zkušenosti s kolegy z jiných regionů**, získat podporu a pocit, že v náročné roli nejsou samy. Celkově tedy program naplnil jak praktické, tak symbolické potřeby vedoucích pracovníků.

Téma: Aplikace v praxi týmu

Bezprostředně po skončení programu zkusila třetina dotázaných vedoucích pracovníků OSPOD alespoň částečně převést nové poznatky do praxe svého oddělení. Některé změny byly jednorázové: například jedna respondentka (působící ve větší ORP) uspořádala pro svůj tým **navazující workshop zaměřený na duševní hygienu, inspirovaný tím, co se dozvěděla během rozvojového programu**, které se setkalo s nečekaně velkým zájmem kolegů:

„(...) během pár minut jsem měla 20 účastníků přihlášených“.

Tým přenesla poznatky do praxe a zároveň se otevřelo téma psychohygieny a prevence stresu mezi zaměstnanci. **Další změny byly postupné a dlouhodobější:** např. polovina dotázaných vedoucích pracovníků uvedla, že začala **více delegovat** vybrané úkoly na své podřízené a posilovat tím jejich zodpovědnost. Jedna nově jmenovaná vedoucí pracovníce (působící na spíše menší ORP) popsala, že si díky školení uvědomila, že nemusí zvládat všechno sama – začala vědomě důvěřovat týmu a přenechávat některé agendy kolegyním, což vedlo ke zlepšení chodu pracoviště (a jejímu vlastnímu odlehčení).

Jiná vedoucí pracovníce (působící na větší ORP) převedla do praxe část programu, konkrétně aplikaci pravidel zpětné vazby, a zavedla inovativní **motivační prvek**: po

dohodě se zřizovatelem začala symbolicky oceňovat loajalitu a výsledky členek týmu (nemateriální formou, např. pochvalou, či drobnými výhodami v rámci úřadu nebo postupným zvedáním počtu home office). Další vedoucí pracovníce (působící v krajském městě) pak **dokázala rozvázat pracovní poměr s kolegyní**, které od nástupu nevyhovovalo pracovní prostředí:

„A pak jsme vlastně naznaly, i ona naznala, že to prostě nejde, tak jsme se rozloučily a přišlo mi, že to je naprosto v pořádku, když ten člověk nezapadne, nejde mu ta práce, nemá k ní třeba vlohy, se rozloučit...poslední dobou se hlásí na OSPODy lidé, kteří nevědí, co to OSPOD je, a to je hrozná chyba.“

Podobný příklad, kdy bylo nutné ukončit pracovní kontrakt a díky programu si ospravedlnit, že takový krok je v pořádku, uvedla i jiná respondentka s dlouho trvající manažerskou praxí. Tato respondentka uvedla, že řeší často dilema, jestli je vhodné ukončit pracovní poměr zaměstnankyni, se kterou není spokojená, když na jejím pracovišti trvá dlouhodobý personální podstav. Tyto příklady ukazují, že získané poznatky mají potenciál zlepšit vedení týmů OSPOD, pokud jsou aplikovány.

Shrnutí:

Z rozhovorů vyplývá, že **část vedoucích pracovníc OSPOD (cca třetina)** začala bezprostředně po absolvování programu zavádět nové poznatky do fungování svého týmu. Aplikace se projevovala jak **jednorázovými iniciativami**, tak **postupnými změnami stylu vedení**. V jiných případech vedly získané poznatky k **reflexi personálního složení týmu**. Některé respondentky popsaly, že se díky školení dokázaly vyrovnat s rozhodnutím ukončit pracovní poměr s pracovníci, které nebyly pro tým vhodné – a přestaly vnímat takové rozhodnutí jako osobní nebo selhání. Celkově ukazují tyto příklady, že rozvojový program měl **okamžitý dopad na některé aspekty týmového vedení** – zejména v oblasti **delegování, péče o tým, komunikace a práce s pracovní motivací**. Ačkoli rozsah aplikace poznatků se lišil, prokazatelně došlo u několika vedoucích pracovníc ke změnám v každodenním řízení lidí.

Téma: Izolovanost a nedostatek sdílení

Za charakteristický rys výchozí situace označily respondentky izolovanost vedoucích pracovníc OSPOD. Neexistovala žádná platforma či pravidelné fórum, kde by se vedoucí pracovníce z různých obcí/krajů mohli scházet a vyměňovat si zkušenosti. Některé kraje sice čas od času organizují porady vedoucích pracovníc OSPOD (většinou k metodickým otázkám výkonu SPOD, pod záštitou krajského úřadu), ty však byly popisovány spíše jako formální setkání kvůli legislativním změnám než prostor pro otevřené sdílení manažerských zkušeností.

Respondentky uváděly, že vedoucí pracovnice OSPOD mezi sebou velmi málo komunikují, často i v rámci jednoho regionu. Důvodem přitom není nezáměr, ale spíše ostych a nejistota – nikdo si není zcela jistý, zda svou agendu zvládá maximálně kvalitně, a tak chybí iniciativa se vzájemně radit. Jak uvádí jedna respondentka:

„Já jsem jako vedoucí...trochu frustrovaná z toho, že mám pocit, že každý vedoucí OSPOD to nějak dělá. Možná si nejsme úplně jistí v tom, jestli to děláme dobře, a tak se asi o tom zdráháme s někým hovořit. Takže já mám pocit, že vlastně se vedoucí OSPODu strašně málo sdílejí, protože jsou rádi, že to nějak udělají.“

Tento výrok vystihuje uzavřenost, která dříve panovala – každá vedoucí pracovnice řešila problémy sama na svém úřadě a úspěchy či neúspěchy se dál nešířily, takže nedocházelo k výměně znalostí. V praxi tak dvě vedoucí pracovnice v sousedních okresech mohly nezávisle na sobě pracně vymýšlet podobné postupy, aniž by tušily o snaze té druhé. Téma shrnuje jedna zkušená vedoucí pracovnice:

„A co se týče nějaké komunikační platformy pro vedoucí OSPOD, to by byla prostě bomba. Po tom opravdu volám strašně moc let. Myslím si, že by to bylo strašně přínosný. Celkově pro sjednocení výkonu sociálně právní ochrany dětí, pro výměnu zkušeností, pro bezpečné sdílení zkušeností. Já si myslím, že těžko lze pochopit, že tady něco takového ještě nemáme.“

Shrnutí:

Za jeden z nejvýraznějších rysů výchozí situace označily respondentky **izolovanost vedoucích pracovníků OSPOD**. V rozhovorech se opakovaně objevovalo, že **neexistovala žádná platforma, síť ani pravidelná forma setkávání**, kde by si vedoucí pracovnice mohly mezi sebou vyměňovat zkušenosti, sdílet dobré praxe nebo konzultovat své postupy.

Ačkoli některé kraje občas pořádají **porady vedoucích pracovníků OSPOD**, ty byly popisovány spíše jako **formální a informační**, zaměřené na metodické změny a legislativní aktuality, nikoli jako prostor pro **otevřenou diskuzi o řízení týmů**.

Vedoucí pracovnice vnímaly **nízkou míru komunikace i v rámci jednoho regionu**, přičemž důvodem nebyl nezáměr, ale spíše **ostych, nedostatek sebejistoty a obava z hodnocení**. Rozvojový program tedy zúčastněným vedoucím pracovnícům ukázal, jak je důležité se setkávat napříč.

Syntéza zjištění k EQ 2.1

Na základě rozhovorů se šesti vedoucími pracovníci OSPOD lze konstatovat, že **před zapojením do projektu SPOD3 neexistoval žádný systematický rámec pro jejich profesní rozvoj**. Vedoucí pozice byly obsazovány ze stávajících řadových pracovníků bez jakékoliv přípravy na specifickou roli vedení týmu. Neprobíhal žádný proces indukce, mentoringu ani podpory při přechodu do vedoucí pozice. **Vzdělávání bylo redukováno na zákonnou povinnost**, přičemž obsah školení se soustředil především na odborné a legislativní otázky sociálně-právní ochrany dětí, nikoliv na rozvoj manažerských kompetencí. Vedoucí pracovníci popisují, že vedení týmu bylo založeno především na **intuici, improvizaci a individuálních zkušenostech**, přičemž možnost sdílení mezi vedoucími pracovníci z jiných úřadů prakticky neexistovala. Vnímaly se jako **izolované** – chyběla síť, platforma nebo prostor pro reflexi, porovnání či validaci vlastních postupů. Tato izolovanost byla dále prohlubována nejistotou ohledně kvality vlastní práce, což vedlo ke zdrženlivosti ve sdílení i v rámci jednoho kraje.

V tomto kontextu představoval rozvojový program projektu SPOD3 zásadní přelom. Vedoucí pracovníci popisují účast jako **první cílený vstup do manažerského vzdělávání** (a to přesto, že obecné manažerské kurzy standardně v nabídce jsou), který jim poskytl konkrétní nástroje, možnost zpětné vazby, a především možnost sdílet zkušenosti s ostatními vedoucími napříč regiony. **Program byl hodnocen jako prakticky využitelný** – přínosná byla zejména témata **motivace, delegování, komunikace a péče o tým**. Některé účastnice popsaly i bezprostřední aplikaci poznatků do praxe (např. zavedení workshopů, změny v rozdělování úkolů, úpravy stylu řízení, práce s motivací nebo rozhodování o personálním složení týmu). Zároveň se ukázalo, že vedle praktických dovedností sehrál program i důležitou **symbolickou a psychologickou roli** – posílil sebevědomí vedoucích pracovníků v jejich funkci a umožnil jim vnímat svou roli jako profesionální a schopnou rozvoje. Projekt tak otevřel důležitou diskusi o potřebě systematické podpory, profesního růstu a spolupráce vedoucích v oblasti SPOD.

5.2 Srovnání s výchozím stavem a dosavadními přístupy (EQ2.2)

Téma: Limity a bariéry při využití manažerských dovedností v praxi

Přestože motivace vedoucích pracovníků aplikovat nové přístupy byla vysoká, v praxi často narážely na objektivní překážky. Hlavním limitujícím faktorem je **nedostatek času a personální kapacity**. Většina účastníků se po návratu z rozvojového programu okamžitě ponořila zpět do zahlcující operativy svého úřadu. Jak poznamenala jedna z nich:

„...lidé to [školení a semináře] berou jako formu odpočinku a úniku z těch povinností, ale ty je pak vzápětí doženou. Jakmile se na to pracoviště vrátí. Je tady velké přetížení, skoro bychom potřebovali administrativní sílu k sobě každý pracovník.“

Vedoucí pracovníce tak mnohdy **neměly prostor systematicky zavádět nové postupy nebo plánovat rozvojové aktivity pro tým**. Ilustruje to zkušenost nejčerstvější vedoucí pracovníce (pouhý půlrok ve funkci), která v rozhovoru uvedla (její pracoviště trpí nedostatkem lidí):

„Mám tady 50 % v jednom týmu, takže musím i pomáhat, a tudíž nemám na ty vedoucovské věci úplně čas.“ Současně zmínila, že se neustále dějí legislativní a jiné změny, takže se *„pořád musí učit něco nového a pořád neví co, jestli to je dobře.“*

Současně zmínila, že se neustále dějí legislativní a jiné změny, takže se: *„pořád musí učit něco nového a pořád neví, jestli to, co udělá, je dobře.“*

Tento popis vystihuje obecný problém: **přetížení a styl práce vedoucích pracovníků OSPOD, který řeší momentálně nastalé, spíše krizové situace, nežli kontinuální a koncepční styl vedení**. Vedoucí pracovníce OSPOD často nemají dost prostoru ani klidu věnovat se systematickému rozvoji týmu.

Další bariérou je i určitá **rezistence a skepse** v prostředí sociálně-právní ochrany. Některé vedoucí pracovníce přiznávají, že ne všichni jejich podřízení sdílejí počáteční nadšení pro vzdělávání – v některých týmech panuje silné přetížení a přesvědčení, že, jak uvedla jedna respondentka:

„...někde jsou také unavení a takoví otrávenější a ten přístup je tam jiný... Když ten kraj přenáší informace z ministerstva... a sám je z toho otrávený... tak ono to vezme tu chuť a mám pocit, že už potom nikdo moc nevěří, že by mohlo být něco lepšího.“

Ta stejná respondentka pak poukázala na obecný jev – u mnoha sociálních pracovníků je vzdělávání vnímáno spíše jako možnost vystoupit z každodenního pracovního vytížení, než že by byly motivováni konkrétním obsahem školení:

„...školení...nebo nějaký vzdělávací program může sloužit jenom jako něco, kdy vlastně nemusím do práce... ale už je mi jedno, o čem to školení je.“

Takový postoj samozřejmě znesnadňuje přenos nově naučených postupů do každodenní praxe – **vedoucí pracovníce OSPOD tak mohou narazit na pasivitu či formální účast bez skutečné ochoty něco měnit.**

V neposlední řadě zmínily respondentky i administrativní překážky: např. snaha zavést systematictější individuální plánování rozvoje (IVP) ztroskotá, pokud nadřízení nad nimi (tajemník úřadu apod.) tyto aktivity nepodporují, nebo pokud nejsou zakotveny v oficiálních postupech daného úřadu.

Shrnutí:

Z rozhovorů vyplynulo, že vedoucí pracovníce OSPOD měly po absolvování rozvojového programu silnou vnitřní motivaci zavádět nové manažerské přístupy, nicméně jejich uplatnění v praxi bylo často omezeno řadou strukturálních a provozních bariér. Nejčastěji zmiňovaným limitem byl **akutní nedostatek času a personálních kapacit**. Po návratu z rozvojového programu se vedoucí pracovníce okamžitě ocitly zpět v tlaku každodenní operativy a řešení urgentních případů, které jim neumožňovaly systematicky plánovat ani řídit změnu ve svém týmu. Tato realita se nejvýrazněji projevovala u vedoucích pracovníků s oslabenými nebo poddimenzovanými týmy, které musely navíc přebírat přímou agendu, a tedy neměly prostor pro koncepční řízení. Styl práce, který vedoucí pracovníce samy označují jako „hašení“ problémů, tak výrazně omezuje udržitelnost pozitivních změn.

Dále se ukázalo, že **přenos nově získaných dovedností do praxe může být ztížen i postoji samotných pracovníků OSPOD**. Některé vedoucí pracovníce poukázaly na rezignaci, přetížení nebo nedůvěru pracovníků vůči změnám, což vede ke slabé ochotě zapojit se do rozvoje. Školení jsou v některých týmech vnímána spíše jako únik z běžné agendy než jako příležitost k profesnímu růstu. Kromě toho zmínily respondentky i **systémové a institucionální překážky** – například nízkou podporu ze strany vedení úřadů, absenci ukotvení nástrojů jako je IVP ve vnitřních předpisech, nebo chybějící prostor pro formální řízení rozvoje týmu. Tyto faktory dohromady vytvářejí prostředí, ve kterém je uplatnění manažerských dovedností silně závislé na osobní odhodlanosti té které vedoucí pracovníce – nikoli na systémové podpoře či institucionálním nastavení.

Téma: Změny díky projektu SPOD3

Projekt přinesl první impuls k **propojení vedoucích OSPOD**. Již samotný fakt, že se sešla skupina vedoucích OSPOD z různých míst na společném vzdělávacím programu, byl pro mnohé novinkou a zážitkem. Některé vedoucí pracovnice popisovaly, že zpočátku jely na rozvojový vzdělávací program skeptické, ale mile je překvapilo, jak užitečné bylo potkat kolegy ve stejné roli.

„Zjistila jsem, když jsem šla ten druhý den napoprvé, přiznám se, že jsem tam šla jako...je to prezenční, musím se tam nějak dopravit, je to otrava. A najednou jsem zjistila, že jsem šla na to druhé setkání, že jsem se tam upřímně těšila, že jsem si řekla, jé, zítra mám vlastně tohle setkání. Těšila jsem se na lektora, ale těšila jsem se vlastně i na kolegyně a kolegy, kteří byli se mnou ve skupině a se kterými jsme tam mohli sdílet a povídat si. Takže super.“

Tento pozitivní networkingový efekt se projevil u více účastnic – díky projektu se seznámily s ostatními vedoucími pracovnicemi OSPOD (často poprvé osobně) a navázaly neformální kontakty. Některé respondentky si během školení vyměnily kontakty a nyní říkají, že:

„...když nebudu vědět, co mám dělat, zavolám kolegovi z vedlejšího okresu, se kterým jsem se tam [na rozvojovém vzdělávacím programu] seznámila, vím, že je fajn.“

Byť jde zatím spíše o ojedinělé případy ad hoc konzultací, jedná se o významný posun oproti dřívějšímu, kdy takové vazby neexistovaly. Dalším posunem je **uvědomění si významu manažerské role**. Projekt zdůraznil, že vedoucí pracovnice OSPOD hrají klíčovou úlohu v tom, jak kvalitně funguje ochrana dětí v daném regionu.

Respondentky uvedly, že tím, že MPSV investovalo do jejich rozvoje, dalo najevo, že role vedoucí pracovnice není jen administrativní funkce, ale profese, kterou je třeba kultivovat. Toto ocenění jejich práce vedoucí pracovnice vnímaly velmi pozitivně. Některé uvedly, že teprve díky této zkušenosti začaly přemýšlet o svém stylu vedení a hodnotit, co by mohly dělat jinak nebo lépe. **Projektová aktivita tak pomohla nastartovat jakýsi proces profesionalizace role vedoucího OSPOD.**

Nicméně je třeba dodat, že změny zatím stojí hlavně na individuální úrovni a v omezeném rozsahu. Systémové ukotvení (např. pravidelné strukturované sdílení mezi vedoucími, nebo změny v přístupu zřizovatelů) se prozatím neprosadilo – to ostatně nebylo v polovině realizace projektu ani očekáváno. Vedoucí pracovnice však formulovaly řadu námětů, jak pokračovat, aby výstupem projektu byl skutečně funkční a udržitelný systém (viz následující oddíl EQ 2.3).

Shrnutí:

Z rozhovorů s vedoucími pracovníci OSPOD vyplynulo, že projekt SPOD3 sehrál důležitou roli jako iniciační impuls k propojení dosud izolovaných vedoucích pracovníků OSPOD a k posílení jejich profesní identity. Účast na společném vzdělávacím programu byla pro mnohé první příležitostí osobně se setkat s kolegyněmi v obdobné pozici z jiných regionů. To přineslo nečekaně pozitivní efekt: vedoucí pracovníce oceňovaly možnost otevřeného sdílení, výměnu zkušeností a vznik nových neformálních kontaktů. Některé začaly díky projektu poprvé navazovat vztahy s kolegyněmi z okolních okresů a uváděly, že si nyní dokážou vzájemně zavolat nebo napsat, když si neví rady. Tento posun od izolace k ad hoc spolupráci byl vnímán jako jeden z konkrétních výstupů projektu.

Téma: Silné stránky a slabiny dosavadního systému

Z rozhovorů vyplynulo několik silných stránek stávající praxe, na které lze navázat. Například **vnitřní motivace vedoucích pracovníků** – i bez formální podpory mnoho z nich samo hledalo cesty, jak sebe či tým rozvíjet. Také zaznělo, že v některých větších městech funguje podpora ze strany zřizovatele: např. magistrát poskytuje metodiky nebo právníky ke konzultacím, případně umožňuje vedoucím pracovníkům OSPOD účastnit se oborových konferencí.

Tyto dobré praxe však nejsou všude; respondentky upozornily na velké regionální rozdíly. V některých obcích zřizovatelé inovacím přejí a dávají volnost, jinde naopak panuje striktní byrokratický režim, který nepodporuje jakékoli novoty. Jedna vedoucí pracovníce popsala, že nebyla úspěšná s nápadem zavést case management (tedy nástroj zefektivnění týmové práce na řešení problému klienta), neboť krajský úřad trval na dodržení původní metodiky a nechtěl schválit změnu – takové střety ilustrují slabinu v podobě nejednotné metodické podpory napříč ČR.

Syntéza zjištění k EQ 2.2

Z výpovědí vedoucích pracovníků OSPOD vyvstává obraz prostředí, v němž se snaha o **profesionální vedení týmů střetává s řadou systémových a provozních překážek**. Ačkoliv rozvojový program SPOD3 přinesl účastnicím vysokou motivaci a podněty k uplatnění nových přístupů v praxi, jejich realizace je často omezena **nedostatkem času, kapacit a institucionální opory**. Většina vedoucích pracovníků je **zahlcena operativní agendou a nemá prostor pro koncepční práci s týmem**. Tento styl práce, kdy je potřeba především vyřešit naléhavosti, je navíc umocněn **nedostatkem personálu a neustálými změnami legislativy**. Přenos nově nabytých dovedností do každodenního fungování týmů komplikuje i skepse nebo vyhoření některých pracovníků,

jejichž motivace ke vzdělávání je nízká a vnímání změn spíše rezignované. Změny proto zůstávají převážně na individuální rovině, závislé na vnitřní motivaci vedoucích pracovníků OSPOD, nikoli na systematické podpoře ze strany zřizovatelů nebo nastavení úřadů.

Na druhou stranu projekt SPOD3 sehrál důležitou roli v nastartování profesionalizace vedoucí role. Pro mnohé vedoucí pracovníce představoval rozvojový program vůbec první možnost otevřeně sdílet zkušenosti s kolegyněmi z jiných regionů, což přineslo nejen praktický užitek, ale i psychologický posun od izolace k pocitu profesní sounáležitosti. Účastnice reflektovaly, že jim projekt pomohl lépe porozumět vlastní roli, posílil jejich sebevědomí a motivoval je k dalšímu rozvoji. Identifikovány byly i silné stránky, na které lze navázat – zejména vnitřní motivace vedoucích pracovníků a existující dobré praxe v některých městech, kde zřizovatelé poskytují alespoň částečnou oporu. Klíčovou slabinou zůstává nejednotnost systému a výrazné regionální rozdíly, které brání plošnému šíření inovací. Celkově lze říct, že **dosavadní přínosy projektu spočívají v prolomení izolace, zvýšení povědomí o vlastní roli a dodání motivace ke zlepšování**. Zůstávající slabiny pramení hlavně z vnějších okolností – vysokého pracovního tlaku a rozdílných podmínek na jednotlivých úřadech. Systém jako takový se kompletně nezměnil, ale projekt položil základní kameny, na nichž lze stavět robustnější systém podpory.

5.3 Udržitelnost a návrhy dalšího rozvoje podpory (EQ2.3)

Téma: Potřeba kontinuální podpory

Jednoznačným a opakovaným vzkazem všech účastnic je: **pokračovat**. Všechny dotázané zdůraznily, že izolované jednorázové školení problém chybějící systematické podpory nevyřeší. Pokud by projekt skončil pouze u této jedné vlny vzdělávání, efekt by rychle vyprchal. Jedna vedoucí pracovnice také vyjádřila, že by se vedoucí pracovnice OSPOD měly pravidelně setkávat, sdílet si co se komu podařilo či nepodařilo, a společně se učit dál:

„Jedno školení nestačí, mělo by to mít nějaký systém a opakovat se...”

Kontinuita je tedy klíčová. Konkrétně navrhuji: zavést pravidelná setkání vedoucích pracovnic OSPOD (např. každých 6 měsíců) formou workshopů či kulatých stolů, kde by se mohla probírat aktuální témata, nové legislativní změny, a hlavně vzájemně sdílet zkušenosti. Ideálně by tato setkání měla kombinovat odborný vstup (např. krátké školení na pokročilejší manažerské dovednosti nebo novinky v řízení) s dostatečným prostorem pro diskusi mezi vedoucími pracovnicemi OSPOD navzájem. Některé zmínily možnost online platforem (např. uzavřená skupina či fórum), kde by se vedoucí pracovnice OSPOD mohly průběžně obracet s dotazy a radami i mimo oficiální semináře.

Shrnutí:

Z rozhovorů s vedoucími pracovnicemi OSPOD zazněla naprosto jednoznačně potřeba, aby podpora jejich profesního rozvoje nebyla omezena na jednorázové školení, ale aby měla **dlouhodobý a systematický charakter**. Účastnice si velmi cenily absolvovaného programu, zároveň však upozorňovaly, že bez kontinuity by jeho přínos rychle odezněl. Shodovaly se v tom, že izolované vzdělávací akce sice mohou přinést inspiraci, ale k trvalé změně v přístupu a řízení týmů je zapotřebí **pravidelná podpora a opakované příležitosti k reflexi a sdílení**. Celkově se ukazuje, že účastnice vnímají rozvoj manažerských kompetencí jako **dlouhodobý proces, který potřebuje oporu v systému, komunitě a dostupných nástrojích**.

Téma: Mentoring nebo koučink pro vedoucí OSPOD

Několik respondentek volá po **zavedení mentoringu či koučinku** jako dalšího pilíře podpory. Zejména méně zkušené vedoucí pracovníce by uvítaly, kdyby měly k dispozici mentora – zkušeného praktika, na kterého by se mohly obrátit pro radu.

V současnosti nic takového formálně nefunguje. Jak například přiznala otevřeně jedna vedoucí pracovníce na otázku, zda využívá mentoring či koučink:

„Ne vůbec. Vůbec.“

Respondentky navrhuji vytvořit třeba mentorský program napříč republikou: každá začínající vedoucí pracovníce OSPOD by mohla mít přiřazeného mentora z řad zkušených vedoucích pracovníků z jiného regionu, s kterou by mohl konzultovat obtížné situace a který by ho provázel během prvního roku/dvou ve funkci. Tento návrh vychází z pocitu osamělosti, který zejména nové vedoucí pracovníce OSPOD zakoušejí – mít možnost se kdykoli zeptat někoho zkušenějšího by velmi pomohlo.

V jednom z rozhovorů padl návrh na externí supervize manažerské práce. Zatímco sociální pracovníci mívají supervize případové práce, vedoucím pracovnícům OSPOD chybí srovnatelná odborná podpora v oblasti reflektování jejich vedoucí role.

Shrnutí:

Z rozhovorů s vedoucími pracovníci OSPOD jasně vyplynula poptávka po **zavedení mentoringu nebo koučinku jako systematické formy podpory vedoucí role**. Zejména méně zkušené vedoucí pracovníce by velmi ocenily možnost obracet se na někoho zkušenějšího, kdo by je provázel v prvních letech ve funkci. V současnosti však žádný formální mechanismus tohoto typu neexistuje, což v praxi znamená, že nově jmenované vedoucí pracovníce OSPOD často čelí své roli osamoceně.

Téma: Lepší metodické vedení a podpora ze strany nadřízených institucí

Část doporučení směřuje také k **systémové podpoře ze strany nadřízených institucí** (zřizovatelů a metodických orgánů, tj. obecních úřadů, krajů a MPSV). Vedoucí pracovníce upozornily, že pro udržení nově nastavených prvků by velmi pomohlo, kdyby jejich zaměstnavatelé (obecní úřady) a krajské úřady více reflektovaly význam rozvoje vedoucích pracovníků OSPOD. Například zahrnout účast na rozvojových aktivitách do hodnocení výkonu či do kariérního řádu – zkrátka oficiálně vyjádřit, že se od vedoucích pracovníků OSPOD očekává průběžné vzdělávání a sdílení. Zazněl i návrh, aby MPSV vydalo metodické doporučení nebo standard, jak má systém profesní podpory vypadat, aby bylo zřizovatelům zřejmé, jaký typ podpory je žádoucí. Důležité

je také zajištění zdrojů: několik vedoucích pracovních zmínilo potřebu financí na krytí těchto aktivit po skončení projektu (např. cestovné na setkání, úhrada externích mentorů či supervizorů). Bez finanční a institucionální podpory by udržitelnost stála pouze na dobrovolné aktivitě nadšenců, což by dlouhodobě nemuselo obstát. Respondentky proto navrhuji, aby **výstupem projektu byl konkrétní plán udržitelnosti**, kde budou definovány role MPSV, krajů a obcí v dalším zajištění systému rozvoje (včetně případného financování z dotačních programů nebo rozpočtů úřadů).

Shrnutí:

Vedoucí pracovníce OSPOD ve svých výpovědích opakovaně zdůrazňovaly, že pro skutečnou udržitelnost nově zavedených prvků profesní podpory je nezbytné **zapojení a aktivní podpora ze strany nadřízených institucí** – především obecních a krajských úřadů a MPSV. Poukázaly na to, že účast na vzdělávání a sdílení by neměla zůstat čistě dobrovolnou iniciativou jednotlivců, ale měla by být **systémově ukotvena** – například v podobě oficiálního očekávání v rámci pracovní náplně, hodnocení výkonu nebo kariérního růstu vedoucích pracovních OSPOD.

Zazněl také návrh, aby **MPSV vydalo metodické doporučení nebo standard**, který by definoval základní parametry systému profesní podpory pro vedoucí pracovníce OSPOD. To by pomohlo sjednotit praxi napříč kraji a zároveň by zřizovatelům jasně ukázalo, jaký typ podpory je žádoucí a legitimní. Důležitým aspektem je také **zajištění finančního zázemí** – ať už na cestovní náklady spojené s účastí na setkáních, nebo na externí mentory, lektory či supervizory.

Téma: Řešení personálních a procesních překážek

Velkou výzvou zůstává již zmiňované přetížení vedoucích pracovních OSPOD a jejich týmů. Některé vedoucí pracovníce otevřeně říkaly, že pro to, aby se mohly věnovat dalšímu rozvoji, by potřebovaly posílit personální kapacity na OSPOD. Například navrhuji, aby zákon pamatoval na pozici zástupce vedoucí pracovníce nebo koordinátora kvality, který by převzal část úkolů a vedoucí pracovníce by tak měly čas na koncepční práci a vzdělávání. Kritika rovněž zazněla ke způsobu financování orgánu SPOD dle transferu:

„...ministerstvo by někdy mělo zvážit množství vedoucích, kteří jsou hrazení z transferu, protože je rozdíl být vedoucím 35 lidí a vedoucím 5 lidí (...) transfer ve výkonu SPOD vůbec nepomýšlí na jinou úroveň vedení, pak je to o tom, že by to financovalo město ze svých peněz, což je samozřejmě obtíž.“

Rovněž se objevily podněty směrem k administrativnímu odlehčení: vedoucí pracovníce by uvítaly, kdyby měly k ruce administrativní pracovníci, která by převzala část

agendy (výkazy, statistiky, organizační věci). Tyto návrhy sice přesahují rámec samotného projektu, mohou však poskytnout impuls k úvahám o systémových změnách.

Shrnutí:

V rámci rozhovorů vedoucí pracovnice OSPOD jednoznačně identifikovaly potřebu **řešit hlubší personální a procesní bariéry**, které jim brání v dlouhodobém rozvoji a efektivním řízení týmů. Jedním z nejzásadnějších limitů zůstává **přetížení spojené s nedostatečnými kapacitami**, které jim neumožňuje věnovat se koncepční práci, vzdělávání ani systematickému vedení. Respondentky navrhují, aby byl legislativně zakotven **systém víceúrovňového vedení**, např. zavedením funkce zástupce vedoucí pracovnice nebo koordinátora kvality, který by převzal část zodpovědnosti.

Určitá kritika zazněla vůči stávajícímu systému **financování výkonu SPOD prostřednictvím transferu**, který neodráží velikost týmu ani organizační náročnost. Současné nastavení umožňuje pouze jednu vedoucí pozici bez ohledu na rozsah činnosti, což z hlediska řízení není udržitelné. Zazněl rovněž podnět ke **zřízení administrativní podpory** – vedoucí pracovnice by přivítaly pracovníci, která by jim pomohla s výkazy, statistikami či provozními úkoly, čímž by se uvolnily kapacity pro vedení a strategické úkoly. Ačkoli tyto návrhy přesahují rámec projektu SPOD3, poskytují důležitou zpětnou vazbu a mohou sloužit jako podklad pro **úvahy o potřebných systémových změnách v organizaci práce na OSPOD**.

Téma: Obohatit již pestrou nabídku školení pro sociální pracovníky o sebezkušenostní výcvik

Co se týká nabídky vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, všechny vedoucí pracovnice se shodly, že **nabídka je pestrá, bohatá a kvalitní**. Zároveň ale mnohé z dotázaných vyjadřovaly vysoký zájem o **sebezkušenostní vícedenní kurz, který by byl veden formou výcviku**. Vedoucí pracovnice vnímají na takové výcviky silnou poptávku od svých zaměstnankyň, tato forma vzdělávání je však drahá a náročná časově, takže je pro zřizovatele, a především pak vedení obecních úřadů, naprosto neprůchozí, jak dodává jedna z respondentek:

„V čem já vidím problém, co se týká veřejné správy samozřejmě, že nejsou peníze na to, aby ten kolega nebo kolegyně, kteří mají zájem...mohli třeba projít nějakým sebezkušenostním výcvikem, vzděláváním. (...) prostě na to nejsou prostředky (...). Jsou to drahé kurzy. My jsme s kolegyněmi řešily...že v podstatě bychom byly ochotny se třeba upsat i tomu zaměstnavateli, že třeba po dobu 5 let neodejdeme...nicméně

úplně tady není...nefunguje to. Není to o vedoucím odboru, spíše na vedení magistrátu.“

Přesto se z řad dotázaných ozývaly silné hlasy po jejím zavedení. Nejenom, že taková forma výcvikového charakteru by měla z hlediska povahy práce pro zaměstnankyně největší smysl, ale zároveň by ji zaměstnankyně vnímaly jako určitý benefit své práce.

„Já dlouhodobě říkám...že sociální pracovník by měl mít každý, kdo jde do téhle práce a pracuje s dětmi ohroženými, by měl mít sebezkušenostní výcvik. Sebezkušenostní výcvik, ne psychoterapeutický, ale opravdu zaměřený na tu náročnost... naše ohodnocení nemůže být zaměřeno tolik na to finanční, protože v tom jsme velmi omezení a svázaní, ty naše možnosti. Takže pracovat s tím mít možnosti tomu pracovníkovi, který je opravdu kvalitní, tak mu vyjednám i nějaké opravdu výcvikové vzdělávání.“

Jiná vedoucí pracovnice navrhuje témata takového výcviku:

„...vedení rozhovoru, krizová intervence, mediace...“

Shrnutí:

Vedoucí pracovnice OSPOD ve svých výpovědích ocenily, že současná nabídka vzdělávání pro sociální pracovnice (tedy jejich zaměstnankyně) je pestrá, dostupná a kvalitní, zejména pokud jde o teoretické a legislativní kurzy. Zároveň však upozornily na významnou mezeru v oblasti sebezkušenostních výcviků, které by byly pro pracovnice SPOD vzhledem k náročnosti jejich profese mimořádně přínosné. Vedoucí pracovnice vnímají ze strany svých týmů silnou poptávku po této formě vzdělávání – umožňuje hlubší reflexi vlastní praxe a rozvoj měkkých dovedností, které se jinak obtížně osvojují.

Ačkoli některé vedoucí pracovnice zkoušely výcvik prosadit u vedení svých úřadů (např. výměnou za pracovní závazek), tyto návrhy často narážejí na finanční a organizační limity. Výcviky jsou nákladné a časově náročné, což činí jejich schválení pro úřady obtížné. Přesto respondentky považují jejich zavedení za klíčové – jak z hlediska profesního růstu, tak z pohledu motivace a udržení zaměstnankyň, které by takovou nabídku vnímaly i jako benefit. Navrhovaná témata zahrnují například vedení rozhovoru, krizovou intervenci či mediaci – tedy oblasti úzce související s každodenními situacemi v agendě SPOD, jež si žádají praktický trénink a osobní prožitek, nikoliv jen teoretickou výuku.

Syntéza zjištění k EQ 2.3

Respondentky představily jasnou vizi, jak by ideální systém profesní podpory vedoucích OSPOD měl vypadat: **dlouhodobý, pravidelný a víceúrovňový. Zahrnoval by cyklická školení a setkávání vedoucích pracovních OSPOD, individuální mentoring či koučink pro nové zaměstnankyně či zájemce, dostupnou online platformu pro okamžité konzultace a jednotnou metodickou oporu ze strany MPSV/krajů.** Zásadní je, aby nezůstalo u jedné akce, ale vytvořila se kultura kontinuálního učení a sdílení. Vedoucí pracovníce mají o takový systém velký zájem – jak ukázala jejich aktivita v projektu, rády se zapojí, pokud je to relevantní a pomáhá jim to v práci. Pro budoucí kroky tedy doporučují institucionalizovat to, co projekt pilotně odzkoušel, a zajistit tomu podporu (personální, finanční, metodickou). V opačném případě hrozí, že se po skončení projektu vše vrátí do starých kolejí izolace a intuitivního stylu vedení. Z pohledu vedoucích pracovních OSPOD je z řad jejich zaměstnankyň nejsilněji slyšet **potřeba možnosti financování sebezkušenostních výcviků** na měkké dovednosti a jiná témata (např. vedení rozhovoru, krizová intervence), která pracovníce OSPOD v praxi neustále provázejí a jinak než formou výcviku tyto dovednosti naučit nelze.

5.4 Silné stránky, slabé stránky, výzvy

Z dosavadních zjištění lze vyvodit několik průřezových závěrů. Silnou stránkou KA 2 SPOD3 je, že reaguje na reálnou a palčivou potřebu v systému SPOD – podporu vedoucích pracovníků. Aktivní zapojení a pozitivní ohlasy všech účastníků svědčí o relevanci intervence. Projekt již nyní přinesl konkrétní pozitiva: **vedoucí pracovníci získaly znalosti a nástroje, které mnohým pomohly zlepšit vedení týmů; vytvořily se první neformální síť kontaktů mezi vedoucími; téma manažerského rozvoje OSPOD se dostalo do popředí zájmu.**

Slabou stránkou je zatím omezený rozsah a jeho exkluzivita – jednalo se o pilotní akci pro omezený počet lidí v omezeném čase. Efekt na systém jako celek je prozatím dílčí a křehký (byť dlouhodobé fungování nebylo cílem projektu). Největší výzvou zůstává, jak zajistit pokračování a rozšíření těchto aktivit tak, aby se staly trvalou součástí systému. To vyžaduje překonat několik bariér: zajistit kapacity (časové i lidské) na straně vedoucích pracovníků OSPOD, udržet jejich motivaci a zájem dlouhodobě, získat podporu nadřízených institucí a eventuálně upravit některé procesy (např. zavést mentoring, pravidelné porady apod.).

Tyto výzvy však nejsou nepřekonatelné – jak ukazují návrhy samotných vedoucích pracovníků, existují poměrně konkrétní opatření, která by mohla situaci zlepšit. Projekt by se měl podle vedoucích pracovníků v dalším průběhu zaměřit na pilotní ověření některých z těchto opatření (např. vyzkoušet mentoring u vybrané skupiny, zorganizovat opakované setkání absolventů školení např. po 6 měsících atd.).

V rámci tematické analýzy jsme pro přehlednost k jednotlivým tématům zpracovali tabulku četnosti s uvedením počtu respondentek, které se k danému tématu vyjádřily. Tento postup je v kvalitativním výzkumu nepříliš obvyklý, avšak metodologicky legitimní – **nejde o kvantitativní zobecnění, ale o ilustraci prevalence jednotlivých jevů v rámci zkoumaného vzorku.** Přístup vychází z tzv. kvazistatistické tradice v kvalitativním výzkumu⁵, slouží k ilustraci rozšířenosti daných motivů v rámci analyzovaného souboru. Cílem není statistická generalizace, ale posílení deskriptivní transparency a identifikace vzorců napříč případy. Četnostní údaje tak napomáhají čtenáři lépe porozumět distribuci tematických kategorií a jejich významu v rámci celku, přičemž jsou vždy interpretovány v kontextu kvalitativního obsahu.

⁵ Viz Sandelowski, M., Focus On Research Methods Real Qualitative Researchers Do Not Count: The Use of Numbers in Qualitative Research, 2001

Tabulka 5: Hlavní témata identifikovaná v rozhovorech s vedoucími pracovníci OSPOD a četnost jejich výskytu

Téma / oblast	Počet respondentek (z 6)	Popis / poznámka k tématu
Absence systému podpory v minulosti	6	Chybělo koncepční vzdělávání pro vedoucí OSPOD, žádný mentoring či specifická příprava na vedoucí roli; vedoucí pracovníce si musely poradit samy (učení metodou pokus-omyl).
Vysoké pracovní zatížení	6	Vedoucí pracovníce jsou přetíženy každodenní operativou a administrativou, často musí vykonávat i přímou práci s klienty kvůli nedostatku personálu, nemají čas na rozvojové aktivity.
Izolovanost a nesdílení	6	Vedoucí pracovníce OSPOD postrádají platformu pro sdílení zkušeností; komunikace mezi vedoucími různých OSPOD je minimální, chybí kultura vzájemné podpory a učení.
Přínos projektu a rozvojového programu	6	První cílený rozvojový program pro vedoucí pracovníce OSPOD byl velmi vítán; vedoucí pracovníce ocenily praktické zaměření, nové poznatky v oblasti vedení lidí a možnost setkat se s kolegy ve stejné roli.
Aplikace poznatků vs. bariéry	6	Účastníci se snažili zavést nové postupy (delegování, motivace týmu, péče o podřízené aj.), avšak narážely na překážky: nedostatek času, někdy skepse v týmu, formální omezení na úřadě.
Potřeba kontinuity (opakování)	6	Všechny zdůraznily nutnost pokračování – jednorázové akce nestačí, požadují pravidelné opakování školení či setkání pro udržení a prohloubení efektu.
Mentoring a koučink	4	Většina (zejm. novější vedoucí pracovníce) navrhuje zavést mentoring nebo koučink pro vedoucí pracovníce OSPOD (příp. manažerskou supervizi) jako individuální podporu v obtížných situacích.
Sebezkušenostní výcvik pro zaměstnance OSPOD	3	Jako nejžádanější forma vzdělávání se jeví především sebezkušenostní výcvik. Prozatím však není možné takový výcvik pro pracovníce OSPOD finančně zajistit.
Metodická podpora shora	3	Některé poukázaly na nutnost jasnější metodické podpory od zřizovatelů a MPSV (sjednocení přístupů, podpora inovací, finanční zajištění pokračování aktivit).

Personální posílení	2	Část vedoucích pracovníků zmínila potřebu systémových změn – např. zavedení zástupců vedoucích, administrativní pomoci – aby se uvolnily kapacity pro řízení a rozvoj týmu.
----------------------------	---	---

Komentář k tabulce

Jak vyplývá z Tabulky 4, některá témata byla naprosto jednotná napříč všemi šesti rozhovory (např. dřívější chybějící systém podpory, enormní vytížení, pozitivní hodnocení rozvojového programu a poptávka po pokračování projektu). Jiná témata zazněla u většiny, ale ne u všech – například **mentoring** navrhovaly hlavně ty vedoucí pracovníce, které jsou relativně nové ve funkci nebo osamocené (ve větších městech tuto potřebu nevnímaly tak silně). **Metodickou podporu od nadřízených institucí** a sjednocení podmínek zmínily zejména vedoucí pracovníci z regionů, kde narazily na rozpory mezi požadavky zřizovatele a metodickými pokyny; tam, kde zřizovatel podporuje inovace, toto téma nevystoupilo. **Personální posílení** pak akcentovaly vedoucí pracovníce z nejvytíženějších OSPOD (s dlouhodobě neobsazenými místy či velkým spádem klientů). Všechny respondentky však sjednocuje přesvědčení, že **projekt by měl pokračovat** a rozšířit se tak, aby pokryl výše zmíněné potřeby.

5.5 Závěr a doporučení

Z rozhovorů vyplynulo, že **nástroje profesní podpory**, zejména rozvojový vzdělávací program pro vedoucí pracovníce, byly obecně vnímány jako **smysluplné a přínosné**. Dle dotazovaných program zaměřený na rozvoj manažerských dovedností naplnil mezeru v předchozích zkušenostech.

Účastnice oceňovaly konkrétní témata vzdělávacího programu – zejména techniky delegování, motivace pracovníků, zavádění zpětné vazby a péče o psychohygienu. Tyto prvky byly u části respondentek bezprostředně po absolvování programu uvedeny do praxe řízení týmu. Některé vedoucí pracovníce změnily přístup k týmové spolupráci, částečně redefinovaly svou roli nebo začaly cíleně oceňovat pracovníce. Tyto kroky vedly ke zlepšení atmosféry a efektivity na pracovišti.

Respondentky oceňovaly zejména:

- zaměření na reálné situace z praxe vedení týmů,
- možnost sdílení zkušeností s ostatními vedoucími pracovníci OSPOD,
- otevřenost lektorů vůči specifikům práce OSPOD,
- důraz na praktické a přenositelné nástroje řízení.

V odpovědích respondentek se opakovaně objevovala reflexe, že projekt SPOD3 představoval první strukturovaný pokus o systémovou profesní podporu vedoucích pracovníků OSPOD. Oproti dosavadní praxi, která byla charakterizována nahodilostí, nízkou dostupností tematicky cíleného vzdělávání a absencí metodické opory, vnímaly respondentky přínos zavedených nástrojů jako zásadní posun.

Konkrétní přínosy:

- tematická specifikace programu přímo pro vedoucí pracovníce v oblasti SPOD (na rozdíl od obecných manažerských kurzů),
- vytvoření bezpečného prostoru pro sdílení a vzájemné učení mezi vedoucími pracovníci OSPOD,
- možnost reflexe vlastní praxe a ujasnění si rolí a očekávání,
- zvýšení sebedůvěry a kompetencí v oblasti vedení lidí, řešení konfliktů a motivace týmu.

Oproti minulosti tak vedoucí pracovníce získaly nejen nové nástroje, ale i způsob myšlení a rámec pro pojmenování své pozice a odpovědnosti.

Na druhou stranu implementace nástrojů mimo vzdělávací část zatím ve většině případů nenabyla systematičtější podobu. Kompetenční model zůstává spíše v rovině inspirace, nikoli každodenní praxe. Hodnocení a plánování vzdělávání nejsou běžně

využívány jako nástroje strategického řízení lidských zdrojů. Respondentky zároveň upozorňují, že posun v kultuře vedení v organizaci je proces dlouhodobý a že bez podpory ze strany zřizovatelů a silnější metodické opory může vliv programu zůstat omezený.

Na základě zjištění z rozhovorů formulujeme **několik doporučení** pro realizační tým projektu, které lze využít jako myšlenkový rámec pro celkové zhodnocení projektové aktivity i plánování aktivit v budoucnu:

- **Zajistit kontinuitu vzdělávacích aktivit.** Doporučujeme naplánovat a rozpočtovat pravidelná opakovaná školení či workshopy pro vedoucí pracovníce OSPOD (např. každoročně nebo pololetně). Tyto akce mohou navazovat na pilotní rozvojový program – rozšířit či prohloubit probíraná témata, případně přidat nové dle aktuálních potřeb (např. leadership v době změn legislativy, práce s týmem po COVID apod.). Důležité je, aby účastnice projektu nezůstaly u jedné zkušenosti, ale měly možnost průběžného rozvoje.
- **Vytvořit platformu pro sdílení praxe.** Jako velmi perspektivní se jeví zřídit komunitu vedoucích pracovníků OSPOD podporovanou MPSV. Krátkodobě lze začít jako uzavřená online skupina (např. na zabezpečeném webovém fóru), kam budou mít přístup různé vedoucí pracovníce OSPOD a kde mohou pokládat dotazy, sdílet dokumenty, dobré praxe apod. Dlouhodobě pak institucionálně zastřešit pravidelná setkávání – např. každoroční celostátní konferenci vedoucích pracovníků OSPOD (kde by se kombinovaly workshopy, přednášky a diskusní skupiny). Tato platforma podpoří udržení kontaktů navázaných projektem a rozšíří je i na další vedoucí pracovníce, které zatím nebyly zapojeny.
- **Zapojit zřizovatele a krajské úřady.** MPSV, pokud tak již nečiní, by mělo komunikovat s obcemi a kraji o významu projektu a požádat je o spolupráci při udržení výstupů. Konkrétně doporučujeme: informovat Svaz měst a obcí a kraje o prvních přínosech projektu; vydat metodické doporučení, aby obce uvolňovaly vedoucí pracovníce OSPOD na tyto aktivity a případně je zahrnovaly do jejich hodnocení; požádat kraje, aby zahrnuly téma rozvoje vedoucích pracovníků OSPOD do svých plánů (např. krajské koncepce vzdělávání v SPOD) a pomohly s organizací regionálních setkání vedoucích pracovníků OSPOD. Pokud nadřízení uvidí hodnotu těchto aktivit, snáze pro ně uvolní čas i peníze.
- **Financování a personální zajištění.** Již v průběhu projektu je nutné připravit plán, jak bude systém podpory financován po skončení projektu. Zvážit lze i využití technologie (e-learning, webináře) pro snížení nákladů na opakovaná školení. Otázka financování je samozřejmě velmi složitá, ale pro udržitelnost výstupů projektu zásadní.

6. Shrnutí a syntéza výsledků obou evaluačních úkolů (EÚ1 a EÚ2)

Souhrnné vyhodnocení obou evaluačních úkolů projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3) ukazuje, že proces standardizace a rozvoje systému profesní podpory v agendě SPOD představuje významný krok směrem k profesionalizaci, stabilizaci a větší transparentnosti výkonu sociálně-právní ochrany dětí. Zjištění z obou evaluačních úkolů (EÚ1 – vyhodnocení přínosu standardizovaných nástrojů, EÚ2 – vyhodnocení vzdělávacího programu a dalších forem profesní podpory) se ve své podstatě doplňují a vytvářejí ucelený obraz o tom, jak lze propojit metodickou, vzdělávací a organizační rovinu systému SPOD do soudržného celku.

6.1 Syntéza hlavních zjištění

➤ **Standardizace jako nástroj profesionalizace**

Obě části evaluace potvrzují, že zavádění standardizovaných nástrojů, checklistů a postupů přispívá ke zvýšení kvality rozhodování pracovníků, přehlednosti práce i důslednosti v procesním postupu. Strukturované nástroje fungují jako kognitivní opora v prostředí vysoké zátěže a nejistoty, zejména při práci v naléhavých či krizových situacích. Pracovnice je vnímají nikoli jako byrokratické břemeno, ale jako prostředek posílení jistoty, systematičnosti a obhajitelnosti rozhodnutí. Tento posun představuje významný kvalitativní krok směrem k profesionalizaci výkonu SPOD a ke kultivaci profesní identity sociálních pracovníků.

➤ **Profesní podpora jako podmínka udržitelnosti změny**

EÚ1 ukázal, že implementace standardizovaných nástrojů je úspěšná pouze tehdy, pokud je doprovázena metodickou a vzdělávací podporou. Kontinuální metodická podpora a sdílení příkladů dobré praxe pomáhají pracovníkům chápat smysl nástrojů a přetvářet formální standardy v živou pracovní praxi. Zjištění v EÚ2 ukázala, že rozvojový vzdělávací program pro vedoucí pracovníce významně přispěl k profesní podpoře tím, že jim poprvé umožnil systematicky sdílet zkušenosti napříč regiony, čímž prolomil jejich profesní izolaci a podpořil vznik pocitu sounáležitosti. Tato podpora vedla k hlubšímu porozumění vlastní roli, posílení sebevědomí a motivace k dalšímu profesnímu rozvoji. Jako důležité pilíře udržitelnosti se ukázaly vnitřní motivace účastníků i existující dobré praxe tam, kde již zřizovatelé poskytují určitou institucionální oporu.

➤ **Participativní charakter implementace**

Z výpovědí napříč oběma evaluačními úkoly vyplývá, že participativní přístup – tedy aktivní zapojení pracovníků do připomínkování, testování a úprav nástrojů – zásadně ovlivnil míru jejich přijetí. Tento proces posílil důvěru v projekt i v projektový tým a vytvořil pocit spoluvlastnictví výsledků. Pracovnice oceňovaly, že jejich připomínky byly skutečně zohledněny a nástroje se díky tomu staly praktičtějšími a uživatelsky přijatelnějšími.

➤ **Rovnováha mezi strukturou a autonomií**

Klíčovým motivem napříč oběma úkoly je hledání rovnováhy mezi standardizací a odbornou autonomií. Pracovnice opakovaně vyjadřovaly, že žádoucí je spíše rámcová než rigidní standardizace, tedy taková, která poskytuje jasný rámec a minimální standardy, ale zároveň umožňuje reagovat na individuální situace dětí a rodin. Tato rovnováha je pro implementaci zásadní – zajišťuje jak kvalitu a přehlednost postupu, tak zachování lidského a expertního rozměru práce s ohroženým dítětem.

➤ **Přenositelnost znalostí a profesní socializace**

Nástroje vytvořené v rámci SPOD3 mají významný dopad na zácvik nových pracovníků. Slouží jako pomůcka, která zajišťuje kontinuitu know-how napříč týmy a snižuje závislost nováčků na neformálním mentoringu. Zkušenější pracovníce nástroje používají jako pojistku kvality a vzdělávací rámec pro vedení nových kolegů. Standardizace se tak stává nástrojem institucionalizovaného učení, který zvyšuje odolnost systému vůči personálním změnám a fluktuaci.

➤ **Zlepšení mezioborové spolupráce**

Závěry ukazují, že jednotné postupy přispívají ke zlepšení mezioborové komunikace. Sjednocená terminologie a struktura výstupů umožňují efektivnější sdílení informací mezi OSPOD, školami, policií, zdravotníky a neziskovými organizacemi. Standardizace zde plní roli „společného jazyka“, který napomáhá porozumění napříč systémy. Přesto je třeba zdůraznit, že sama o sobě nezaručí funkční spolupráci – tu podmiňují osobní vazby, důvěra a ochota jednotlivých aktérů spolupracovat.

➤ **Kompetenční rozhraní jako trvalý problém systému**

Analýza odhalila přetrvávající nejasnosti v rozdělení kompetencí mezi OSPOD a dalšími institucemi, především školami. Pracovnice proto akcentovaly jasnější metodické vymezení rolí a minimálních postupů pro sdílení informací, včetně preventivních mechanismů a oznamovací povinnosti.

Shrnutí

Závěrečná syntéza obou evaluačních úkolů potvrzuje, že **projekt SPOD3 přinesl nejen nové nástroje a postupy, ale také změnu ve způsobu, jakým pracovníce přemýšlejí o své profesi**. Standardizace, pokud je doprovázena vzdělávací a metodickou podporou, zvyšuje kvalitu práce, posiluje mezioborovou koordinaci a přispívá ke kultivaci systému ochrany dětí v České republice.

Z evaluace vyplývá, že **cesta k sjednocení přístupu k ohroženým dětem je možná pouze tehdy, pokud bude chápána jako proces společného učení – propojující metodické řízení, profesní rozvoj a sdílenou odpovědnost za kvalitu práce**.

Standardizace a vzdělávání vedoucích pracovníků se tak stává nejen technickým nástrojem, ale i nosičem změny kultury výkonu SPOD.

7. Evaluační doporučení

Tabulka 6: Přehled evaluačních doporučení

Název doporučení	Popis doporučení	Vazba na závěry z evaluace	Úkoly	Gestor
1. Institucionalizace standardizovaných nástrojů SPOD	Zajistit oficiální zakotvení pilotovaných standardizovaných nástrojů (checklisty, Plán bezpečí, OZON apod.) do metodických rámců MPSV a jejich integraci do systému řízení kvality SPOD. Vytvořit metodické centrum, které bude zajišťovat správu a aktualizaci těchto nástrojů.	Respondentky opakovaně potvrzovaly přínos standardizace a potřebu sjednocení metodické základny napříč OSPOD. Vnímaly nutnost jasného metodického rámce a záruky kontinuity změny.	• Zřídit centrální metodické centrum SPOD při MPSV. • Aktualizovat metodické pokyny MPSV o nové nástroje. • Zavést mechanismus pravidelné revize na základě zpětné vazby z praxe.	MPSV – odbor rodinné politiky

2. Digitalizace a integrace nástrojů SPOD do spisové služby	Vyvinout elektronickou podobu standardizovaných nástrojů kompatibilní se spisovými systémy OSPOD která umožní snadné vyplňování, sdílení dat a monitoring kvality.	Evaluace potvrdila, že administrativní zátěž a duplicita jsou významnou bariérou implementace; pracovníce žádaly elektronickou a uživatelsky přívětivou formu nástrojů.	• Vypracovat IT specifikaci a zadání modulu SPOD3+. • Pilotně ověřit digitalizované formuláře ve vybraných krajích • Zajistit metodickou podporu a školení k používání.	MPSV – odbor informatiky a eGovernmentu ve spolupráci s odborem rodinné politiky
3. Zřízení systému kontinuální metodické podpory a supervize	Vybudovat síť regionálních metodiků SPOD (1 na kraj), kteří budou zajišťovat metodickou podporu, vzdělávání a supervizi pracovníků OSPOD, včetně podpory implementace standardizovaných nástrojů.	Pracovnice OSPOD opakovaně zdůraznily, že trvalé metodické doprovázení je klíčovou podmínkou pro udržitelnost a efektivní využívání nástrojů; bez podpory dochází ke stagnaci změny.	• Definovat model sítě krajských metodiků SPOD. • Nastavit jejich akreditaci, roli a metodické vedení MPSV. • Zajistit financování a koordinaci s krajskými úřady.	MPSV – odbor rodinné politiky ve spolupráci s krajskými úřady

4. Integrace nových standardů do systému vzdělávání a akreditaci	Začlenit obsah a metodické principy SPOD3 do systému akreditovaných kurzů MPSV, do vzdělávacích programů VOŠ/VŠ a do průběžného vzdělávání sociálních pracovníků.	Evaluační EÚ1 i EÚ2 prokázala, že nové nástroje posilují profesní identitu a kompetence; účastnice považovaly vzdělávání a mentoring za klíčové pro udržení změny.	• Upravit akreditační požadavky kurzů MPSV tak, aby zahrnovaly práci se standardizovanými nástroji. • Vyvinout e-learningové moduly a metodické příručky. • Zajistit koordinaci s MŠMT a MPSV ohledně vzdělávacích institucí.	MPSV – odbor vzdělávání a lidských zdrojů
5. Rozvoj platformy pro sdílení praxe a peer learning	Zřídit celostátní platformu pro výměnu zkušeností pracovníků a vedoucích OSPOD (online a regionální fóra). Platforma bude podporovat sdílení dobré praxe, mentoring a společné řešení metodických dilemat.	Z šetření vyplynula izolovanost pracovníků a vedoucích OSPOD; účastnice pilotáže ocenily sdílení zkušeností jako zásadní pro učení a adaptaci změn.	• Vytvořit online komunitní portál „SPOD Fórum“ • Organizovat krajská metodická setkání 2x ročně • Podporovat vznik regionálních podpůrných skupin pro sdílení praxe	MPSV – odbor rodinné politiky ve spolupráci s Úřadem práce ČR
6. Posílení řízení změny a koordinace meziresortní spolupráce	Zřídit meziresortní koordinační platformu (MPSV, MŠMT, MV, MZdr, krajské úřady) k harmonizaci standardů a kompetencí při práci s ohroženými dětmi.	Respondentky identifikovaly přetrvávající nejasnosti v kompetenčních rozhraních (zejména se školami a policií). Standardizace má	• Zpracovat návrh aktualizace metodických rámců včetně kompetenční mapy.	MPSV – sekce sociálních služeb a rodinné politiky

		potenciál vytvořit sdílený jazyk mezi resorty.	• Zajistit pravidelné vyhodnocování dopadů koordinace.	
7. Zavedení systému monitoringu a evaluace implementace	Vyvinout systém pravidelného monitoringu využívání standardizovaných nástrojů a dopadů vzdělávacích aktivit, včetně indikátorů kvality výkonu SPOD.	Evaluace potvrdila potřebu dlouhodobé reflexe dopadů standardizace; řadové pracovníce i vedení OSPOD žádají průběžnou zpětnou vazbu k účinnosti zaváděných nástrojů.	• Navrhnout sadu kvantitativních a kvalitativních indikátorů • Vytvořit datový panel implementace SPOD3	MPSV – odbor evaluací a strategií
8. Zajištění finanční udržitelnosti systému řízení kvality SPOD	Připravit víceletý finanční rámec a rozpočtovou kapitolu MPSV určenou na metodickou podporu, vzdělávání a evaluace systému SPOD.	Trvalá implementace standardů a vzdělávacích programů není možná bez stabilního financování. Respondentky upozorňovaly na riziko ztráty udržitelnosti inovací po ukončení projektu.	• Navrhnout rozpočtové opatření pro období po 2025. • Vyjednat spolufinancování z OPZ+ a národních zdrojů. • Integrovat výdaje do kapitoly prevence a ochrany práv dětí.	MPSV – ekonomický odbor ve spolupráci s odborem rodinné politiky



Zdroje

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). *Příloha Zprávy o realizaci projektu č. 1 – Popis klíčových aktivit projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3)* [nepublikovaný interní dokument ESF+ projektu CZ.03.02.02/00/22_004/0000500]. MPSV ČR.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). *Příloha Zprávy o realizaci projektu č. 2 – Popis klíčových aktivit projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3)* [nepublikovaný interní dokument ESF+ projektu CZ.03.02.02/00/22_004/0000500]. MPSV ČR.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2024). *Příloha Zprávy o realizaci projektu č. 3 – Popis klíčových aktivit projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3)* [nepublikovaný interní dokument ESF+ projektu CZ.03.02.02/00/22_004/0000500]. MPSV ČR.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2024). *Příloha Zprávy o realizaci projektu č. 4 – Popis realizace klíčových aktivit projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3)* [nepublikovaný interní dokument ESF+ projektu CZ.03.02.02/00/22_004/0000500]. MPSV ČR.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). *Žádost o změnu č. 7 – Popis klíčových aktivit projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3)* [nepublikovaný interní dokument ESF+]. MPSV ČR.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). *Indikátory a výstupy projektu Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3)* [nepublikovaný interní dokument ESF+]. MPSV ČR.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). *Situační analýza – Projekt „Sjednocení přístupu k ohroženým dětem“* [nepublikovaný interní dokument ESF+]. MPSV ČR.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). *Ganttův diagram – Projekt Sjednocení přístupu k ohroženým dětem (SPOD3)* [nepublikovaná excelová tabulka ESF+ projektu]. MPSV ČR.

Sandelowski, M. (2001). *Real qualitative researchers do not count: The use of numbers in qualitative research*. Research in Nursing & Health, 24(3), 230–240. <https://doi.org/10.1002/nur.1025>