

# Závěrečná evaluační zpráva

Název projektu:

**Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi  
v Pardubickém kraji**



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Univerzita  
Pardubice

<b>Registrační číslo registru:</b>	CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_018/0015433
<b>Předkládá:</b>	Univerzita Pardubice Fakulta filozofická Garant: Adriana Sychrová
<b>Řešitel:</b>	Pardubický kraj
<b>Partneři s finanční účastí:</b>	Gov Lab s.r.o. Univerzita Pardubice
<b>Vypracováno ke dni:</b>	30. 6. 2023

## OBSAH

MANAŽERSKÉ SHRUTÍ .....	1
1.1 Problém, který projekt řeší.....	4
1.2 Cíl projektu.....	5
2 CÍL ZÁVĚREČNÉ EVALUACE .....	7
3 METODOLOGIE .....	8
3.1 Aktualizace metodologie.....	8
3.2 Zdroje dat.....	10
4 VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK .....	12
4.1 EO1: Jak se změnil procesy v práci sociálních pracovníků OSPOD ve spojitosti s řešením situace dítěte a rodiny? .....	12
4.1.1 Kontext procesu změny .....	12
4.1.2 Změny v procesech na OSPOD .....	17
4.2 EO2: Jaké dovednosti a znalosti byly u sociálních pracovníků rozšířeny ve prospěch odborné práce s rodinou? .....	30
4.3 EO3: Zlepšil nový způsob práce sociálních pracovníků řešení životní situace rodin? .....	36
4.3.1 EO3.1 Přispěla intervence ke snížení průměrné délky trvání případů na OSPOD? .....	36
4.3.2 EO3.2 Zvýšila se míra participace rodiny na řešení vlastní krizové situace? .....	36
4.3.3 EO3.3 Došlo ke změně poměru různých typů pracovních činností pracovníků OSPOD ve prospěch přímé práce s klientem a snížení administrativních činností?.....	48
4.3.4 EO3.4 Došlo ke změně dalších veličin (snížení průměrné délky trvání případů, počet úkonů OSPOD v rámci případu) souvisejících se situací dětí zařazených do systému SPOD?.....	57
4.3.5 EO3.5 Došlo ke změně práce se spisem, mj. na základě posílení dovednosti plánování při práci s rodinou?.....	62
4.4 EO4: Došlo účastí v projektu ke zlepšení spolupráce aktérů v systému sociálně-právní ochrany dětí? .....	65
4.4.1 EO4.1 Přispěl projekt k tomu, že se posílila podpůrná, konzultační a metodická činnost kraje vůči OSPOD? .....	65
4.4.2 EO4.2 Přispěl projekt k tomu, že se rozvinula spolupráce OSPOD s dalšími aktéry v systému?.....	68
5 ZÁVĚR – ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY .....	74
ZDROJE.....	80
PŘÍLOHY .....	81

Tým evaluátorů by rád poděkoval všem pracovnícím OSPOD v České Třebové, Lanškrouně a Žamberku a také OSPOD Krajského úřadu Pardubického kraje, které se zapojily do evaluace, přispěly svými názory a aktivně se podílely na sběru dat. Bez nich by závěrečná evaluační zpráva nemohla vzniknout.

Zvláště bychom chtěli poděkovat vedoucím pracovišť:

JUDr. Evě Gibišové,

Věře Betlachové,

Mgr. Dáše Ducháčkové,

a Mgr. Petře Bílé

za jejich vstřícnost, aktivitu a podporu v průběhu celého projektu.

Díky patří i všem rodinám, které nám otevřely svůj příběh.

Děkujeme také oběma projektovým partnerům, zejména všem spolupracovníkům z Pardubického kraje a Gov Lab.

## Seznam zkratek

<b>OSPOD</b>	Orgán sociálně-právní ochrany dětí
<b>EO</b>	Evaluační otázka
<b>KA</b>	Klíčová aktivita
<b>SPOD</b>	Sociálně-právní ochrana dětí
<b>UPCE</b>	Univerzita Pardubice
<b>ORP</b>	Obec s rozšířenou působností
<b>IPOD</b>	Individuální plán ochrany dítěte
<b>SAS</b>	Sociálně aktivizační služba
<b>NRP</b>	Náhradní rodinná péče
<b>PP</b>	Pěstounská péče
<b>MěÚ</b>	Městský úřad
<b>KÚ</b>	Krajský úřad
<b>Pk</b>	Pardubický kraj
<b>NO</b>	Nezisková organizace
<b>SVP</b>	Středisko výchovné péče
<b>ÚV</b>	Ústavní výchova
<b>DDÚ</b>	Dětský diagnostický ústav
<b>DD</b>	Dětský domov
<b>AD</b>	Azylový dům
<b>PPP</b>	Pedagogicko-psychologická poradna
<b>Spis Om</b>	„Ochrana mládeže“ - spis dítěte vedený v místě trvalého pobytu. Zakládá se v případech, kdy se jedná o dítě ohrožené dle Zákona o SPOD, § 6, stejně tak jako i v ostatních případech stanovených směrnicí pro vedení spisové dokumentace, např. při rozvodu rodičů.
<b>Spis Nom</b>	„Nepříslušná ochrana mládeže“ - dítě, které nemá trvalé bydliště v obvodu úřadu, kde reálně bydlí. Zdejší úřad vyřizuje záležitosti dítěte na dožádání úřadu, který je místně příslušný, popřípadě jiného orgánu nebo instituce.

## MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ

Závěrečná evaluační zpráva shrnuje výsledky a částečně dopady v realizaci projektu „**Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji**“ (dále jen projekt), který probíhal od 1. 1. 2020 do 30. 06. 2023. Projekt realizoval Pardubický kraj ve spolupráci s partnery. Hlavním cílem projektu je zavedení individualizované a koordinované práce OSPOD na zajištění bezpečí dítěte, kdy je rodina plnohodnotným členem týmu.

Z projektového záměru vyplývá, že projekt reaguje na dlouhotrvající neuspokojivou situaci v systému sociálně-právní ochrany dětí (dále SPOD) a z toho vyplývajících dopadů: pracovníci OSPODů se cítí přetíženi odpovědností za ochranu ohroženého dítěte bez dostatečné profesní a systémové podpory a volají po snížení administrativy. Vysoký počet dětí se ocitá v obtížných sociálních situacích nebo nemohou vyrůstat v rodině, prevence a včasná pomoc dítěti je nedostatečná, situace se často řeší ve fázi krize.

Jako vhodné řešení změny práce na OSPODu se ukazuje aplikace metody na řešení orientovaného přístupu a model tzv. učící se organizace pomocí adaptace metody Vanguard, čímž se vytváří prostor pro individuální přístup k jednotlivým případům, posiluje se přímá práce s rodinou na úkor činnosti, které nemají přímý dopad na klienta a rodina je aktivně zapojována do řešení situace. Dobrým inspirujícím příkladem pro provázení změnou se stala praxe v Nizozemsku, jejíž poznání bylo součástí projektu. Zavádění a ověřování inovace proběhlo na třech pracovištích OSPOD ORP Pardubického kraje.

### **V rámci evaluace byly identifikovány následující změny:**

Na pracovištích OSPOD došlo ke **změně práce s dítětem a rodinou**, byl **rozšířen přístup zaměřený na řešení**, který umožnil větší zapojení rodiny do řešení vlastní situace a pozitivní odezvu od rodin. Zaměření na dítě v kontextu situace rodiny pozitivně kontrastovalo s původním zaměřením na samotné dítě nebo naopak celou rodinu a její slabé stránky. **Pracovnice zařadily průběžnou reflexi vývoje případu do své praxe**. Změna procesu byla podpořena **změnou designu prostředí** na OSPODech, které se stalo vstřícnější k rodinám i pracovnícím OSPODů.

Každý OSPOD si v rámci provázení změnou zvolil vlastní rozvojové téma a zpracoval **originální výstupy** které si zapojené OSPODy na společných setkáních vzájemně předávaly a tím se začaly šířit i na dalších pracovištích. Výstupy i samotný proces jejich tvorby se stal součástí nového metodického portfolia krajského OSPOD, budou popsány dále v textu zprávy.

- Bylo zavedeno **nové vyhodnocení situace dítěte a IPOD** pro náhradní rodinnou péči s cílem zajištění maximálního bezpečí ohroženého dítěte a zapojení rodiny do řešení vlastní situace.
- Došlo ke **sjednocení postupů v rozvodech/rozchodech** rodičů na OSPODu, aby rodiče dostávali od všech pracovníků stejné informace. Otevřená, jasná pravidla, jak proces rozvodu/rozchodu probíhá, jsou vstřícná k řešení. Bezpečí dítěte je uprostřed pozornosti aktérů. To zvyšuje přehlednost i ve spolupráci s dalšími institucemi (se soudem, poradnou). **Zlepšila se informovanost rodičů (a dětí) v rozvodu/rozchodu** skrze vytvoření informačních karet pro rodiče, s nimiž se pracuje od prvního kontaktu s rodiči.
- **Týmová spolupráce** na pracovišti OSPOD se výrazně zlepšila zavedením nových pravidelných **porad**, jejichž součástí je **intervize** složitějších případů dětí mezi spolupracovnicemi a **případových konferencí**, jejichž počet se od začátku projektu ztrojnásobil. Pracovnice již nejsou na rozhodování o situaci dítěte samy. Rozšířila se multidisciplinární spolupráce s odborníky, kteří v systému SPOD chybí – k dispozici pro rodiny i pracovníce byl psycholog, právník, facilitátor, socioterapeut, expert SPOD nebo terénní pracovník.
- Začaly se využívat nové postupy, techniky a nástroje, nejčastěji pak časové osy případů a karty rodičovských dovedností k lepší komunikaci s rodinou.

Podstatným zjištěním je, že realizované **kurzy, semináře a školení měly u 62 % pracovníků vliv na zvýšení sebevědomí a vlastní profesionality** ve své práci, i když se výrazně nezlepšila podpora pracovníků supervizí (pouze 38 % vidí zlepšení).

Celkově se prokázal **pokles administrativní činnosti** pracovníků OSPOD a **zvýšení přímé práce s klientem**. Stále se však věnují mnoha neodborným úředním činnostem při práci se spisem, které po snížení zabírají pro každou z nich 96 minut denně (dříve 111 minut). Za šestičlenný OSPOD je to 48 hodin týdně (dříve 55 hodin). Z toho vyplývá, že **minimálně 7 hodin týdně získalo nově každé pracoviště OSPOD na práci s dítětem a rodinou**. Samy pracovníce OSPOD ale nemají ve své moci výrazně snížit administrativu, která je striktně legislativně nařízená.

**V souhrnu došlo ke zvýšení práce s rodinou v terénu (v rodině) o 11 %**, práce v terénu narostla na všech OSPODech. Největší změna nastala v České Třebové, kde vzrostla práce v rodině oproti práci v kanceláři téměř 4krát.

Analýzy dokládají, že se začal klást v práci OSPOD větší důraz na komunikaci s dítětem ve smyslu jeho ochrany. Na konci projektu **vzrostla v souhrnu přítomnost dítěte u komunikace s rodinou a jeho zapojení o 22 %** a zvýšil se i celkový počet rozhovorů pracovníků jenom s dítětem. Na základě poskytnutého vzdělávání a dalších projektových aktivit deklarovala polovina pracovníků **zlepšení jejich schopnosti komunikovat s dítětem a rodinou** a naslouchat jejich problémům.

Na každém ze sledovaných OSPODů i v souhrnných datech došlo k výraznému zvýšení interakce OSPODů s dalšími institucemi. Z analýzy úkonů ve spisech bylo prokázáno, že **celkově se interakce s institucemi zdvojnásobila**. Přesto z rozhovorů s pracovníky i z analýzy vyplývá, že cca 3 měsíce čeká dítě a rodina na podpůrné sociálně aktivizační služby (dále SAS), zařazení do preventivně působícího střediska výchovné péče (SVP) nebo k psychologovi. Neúměrně dlouhé je také čekání na pedopsychologickou diagnostiku dítěte, mj. i v rámci působení pedagogicko-psychologických poraden nebo diagnostických ústavů, což zabraňuje efektivní pomoci dítěti. Skrze vytvořené mapy aktérů spolupráce s OSPODem začaly pracovníce i vedoucí OSPODu sledovat **efektivitu této spolupráce**.

V průběhu projektu došlo k **posílení metodické role krajského OSPOD**. Z průběhu projektu vyplývá, že krajský tým je z pohledu OSPODů zásadní pro jakoukoli změnu práce na OSPODu, neboť to vyplývá z jeho podpůrné metodické role. Vzniklo nové metodické portfolio. Krajský OSPOD změnil grafickou formu a jazyk metodik, které se naučil vytvářet i na základě dotazů ze strany OSPODů a ve vzájemné spolupráci i součinnosti se službami na podporu rodin. Umí rovněž organizovat technicky i obsahově metodická setkání a realizuje je. Začalo docházet k aktivizaci pracovníků OSPODů zapojených do projektu na základě jejich vlastní iniciativnosti v prezentačních dovednostech a zbavení se strachu z důsledků nalezení chyby kontrolními orgány. Ke své práci přistupují více ofenzivně nikoliv pasivně. Nově nastavená komunikace zvýšila metodickou podporu krajského OSPODu směrem k jednotlivým pracovištím – 38 % pracovníků OSPODů cítí odbornou podporu, včasné odpovědi na dotazy a lepší komunikaci.

Lze konstatovat, že základní smysl a cíle projektu byly naplněny. V průběhu projektu byly identifikovány dvě základní překážky pro evaluační činnosti i proces změn v rámci projektu. První byla způsobena pandemií covid-19 a přerušením či změnou některých aktivit v letech 2020–2022. Druhou překážkou byla vysoká fluktuace pracovníků na OSPODech. Nedošlo k pozitivnímu posunu v oblasti pracovní zátěže pracovníků, kterou 81 % vnímá jako stále velmi náročnou a zatěžující. Z celkového počtu 21 odpovědí uvedlo 17 pracovníků, že nezaznamenalo zlepšení v pracovní zátěži a psychické náročnosti práce, 9 pracovníků uvedlo, že jejich práce je velmi psychicky náročná a ani po procesu změny není situace lepší. 4 pracovníci uvedly dokonce zhoršení situace.

## **Doporučení:**

**Změna v základních činnostech na OSPOD a robustní reflexe nelze dělat za běžného provozu, ale pouze za výrazného snížení běžných nároků na pracovnice a za manažerské podpory pro vedoucí.**

Na OSPOD nejsou zavedeny sběry dat, které by pomohly ukázat, jaká práce se skutečně provádí, jaké úkony se s rodinou dělají, jaké děti jsou v systému sociálně-právní ochrany, proč, jak dlouho a jaká pomoc jim byla poskytnuta. Měla by se **vytvořit databáze**, která by byla centralizovaná (státní, krajská), se zajištěnou anonymizací dětí a propojená s dalšími subjekty v systému.

Vedení spisu podléhá nevhodné a zatěžující spisové směrnici a tím se orientuje pouze na formální a byrokratické úkony místo na postup práce s dítětem. Plnění administrativních povinností úředníka snižuje významně podíl přímé práce s klientem, který je pro práci na OSPOD základní. **Spisová směrnice MPSV by měla být zestručněna a přizpůsobena potřebám OSPODu** jako zcela specifického pracoviště, měla by striktně vycházet ze zákona (tzn. nic navíc). Tím by se zjednodušila práce se spisem ve prospěch řešení situace dítěte.

Vhodnější by bylo **digitalizovat spisy** a zavést jejich zcela novou podobu, která by pomáhala pracovníci sledovat postup práce s dítětem a zároveň by zaznamenávala využitelné analytické údaje do databáze. Spisy dětí se vedou na zapojených OSPODech v tištěné podobě, některé části vedené přes spisovou službu MěÚ jsou navíc digitalizované. Konečnou podobu spisu, zda bude tištěný nebo digitalizovaný neurčuje OSPOD nebo MPSV, ale městský úřad.

Bylo by vhodné věnovat více pozornosti a aktivit **kurátorům pro děti a mládež**. Na malých OSPODech, pracovala vždy jen jedna kurátorka bez podpory dalších kolegů – kurátorů.

Je nezbytné dále **prohlubovat** dobře nastartovanou věcnou **spolupráci** všech zainteresovaných pracovišť a institucí, včetně soudů, policie i dalších aktérů v systému sociálně-právní ochrany dětí. Mělo by být zajištěno, aby aktivity, které se ukázaly jako přínosné pro lepší řešení situace dítěte a rodiny, pokračovaly po skončení projektu a pracovnice OSPODu nezůstaly bez zmiňované multidisciplinární podpory i podpory kraje.

Pro Pardubický kraj vyplývají následující doporučení – **posílit kapacitu institucí** v rámci preventivních aktivit pro děti a rodiny a zajistit potřebnou kapacitu podpůrných služeb (SAS, psycholog), diagnostických zařízení (pedagogicko-psychologická poradna, dětský diagnostický ústav) a motivovat odborníky v rámci interdisciplinární spolupráce k práci s problémovou cílovou skupinou. Nezbytností je zvýšení spolupráce mezi sociálním a školským (popř. zdravotnickým) rezortem na kraji ve prospěch komplexního řešení situace dětí.

Ve spolupráci s MěÚ by měl KÚ zahájit diskuse s MPSV a MV o smysluplném **vzdělávání pracovníků OSPOD**, prakticky a věcně zaměřeného na znalosti a dovednosti, které by jim pomohly vyrovnat se zátěží, a sebezvojové výcviky. Dále podpořit vzdělávání v krizové intervenci (delší kurzy, nikoliv jen krátkodobé ochutnávky, ale kurzy s vlastními prožitky, výcviky) a v dalších dovednostech pro zvyšování psychické odolnosti a profesního sebevědomí.

Vhodné by bylo **pokračovat v testování** formuláře nového vyhodnocení situace dítěte a IPOD i v oblasti kurately a zejména opatrovnictví, kde by mohlo být jeho využití ještě širší.

# 1 POPIS PROJEKTU

## 1.1 Problém, který projekt řeší

V České republice dochází k přetížení systému sociálně-právní ochrany dětí, neefektivnímu využívání stávajících personálních i finančních zdrojů a komplikované spolupráci institucí a organizací zaměřených na pomoc ohroženým dětem a rodinám.<sup>1</sup>

V takovém případě je motivace rodiny ke spolupráci složitá, využívá se spíše kontrolních mechanismů. Intenzivní a průběžné vzdělávání zaměřené na rozvoj sociálních a komunikačních dovedností s dítětem a rodinou v praxi není podporováno.<sup>2</sup> Metody sociální práce se zaměřují spíše na samotný problém rodiny a jeho analýzu, zdůraznění toho, co nefunguje. Včasné, preventivní a dostatečně intenzivní služby pro rodiny jsou v celém systému sociálně-právní ochrany dítěte nejslabším článkem. Stále mnoho dětí vyrůstá mimo svou rodinu<sup>3</sup>. V takovém prostředí není dostatečný čas a prostor na využívání nových metod práce a přístupů, které by mohly vést ke změně situace dítěte a rodiny. Daří se pouze lokální změny, které jsou závislé na aktivitách konkrétních pracovníků OSPODů<sup>4</sup>.

Pardubický kraj se dlouhodobě zapojuje do transformačních procesů v systému péče o ohrožené děti.<sup>5</sup> V praxi se postupně ukazuje, že zásadní úlohu v celém systému má OSPOD, který koordinuje činnosti aktérů v systému ve prospěch řešení situace dítěte a u něhož se veškeré aktivity ve prospěch dítěte a rodiny propojují.

Zaměření projektu se obrací přímo na pracoviště OSPOD. Pardubický kraj se rozhodl zapojit tři pracoviště OSPOD v kraji – OSPOD Česká Třebová, OSPOD Žamberk a OSPOD Lanškroun. OSPODY do projektu vstoupily dobrovolně a Pardubický kraj jim vytvořil časově omezený prostor pro inovační změnu založenou na konkrétních podmínkách pracoviště, jejich požadavcích na podporu od dalších odborníků a reflexi reálných problémů, se kterými se v při řešení situací ohrožených dětí a rodin setkávají. Jde o malé OSPODY o velikosti cca 6–8 pracovníků.

Nezbytností bylo, aby spolu se zapojenými OSPODY ORP prošly inovační změnou také pracovnice OSPODu Pardubického kraje, které zabezpečují metodickou, podpůrnou a kontrolní činnost vůči OSPODům ORP. To by mělo umožnit zažití a následné šíření nových způsobů práce a nástrojů na další OSPODY v kraji.

Inovace spočívá ve změně filozofie sociální práce s ohroženou rodinou, která se odvrací od zdůrazňování problému k jeho řešení a hledání zdrojů v samotné rodině a v jejím aktivním zapojení. K realizaci projektu oslovil Pardubický kraj dva partnery – Gov Lab s.r.o. a Univerzitu Pardubice.

---

<sup>1</sup> (Matoušek & Pazlarová, 2016), (Hilšerová, 2022)

<sup>2</sup> (Hartošová, Havránková, & Moree, 2017)

<sup>3</sup> (Topinka, 2017), (Kuchařová a kol., 2009),

<sup>44</sup> V rámci projektu bylo užíváno pojmenování OSPOD – orgán sociálně-právní ochrany dítěte – pro pracoviště, na kterých probíhal tak, jak je zvykem v praxi čili s jeho skloňováním, např. na OSPODu. Proto budeme tento typ pojmenování užívat také. Mluvit se bude v textu také o pracovnicích – v ženském rodě, protože v projektu byly na OSPODech zapojené pouze ženy.

<sup>5</sup> Více v: Strategie transformace péče o ohrožené děti a rodiny na území Pardubického kraje; Akční plán naplňování Strategie pro období 2018–2020; Akční plán naplňování Strategie transformace péče o ohrožené děti a rodiny na území Pardubického kraje na období 2021–2023.



## 1.2 Cíl projektu

Cílem projektu je zavést inovativní postupy v práci s rodinou v oblasti sociálně-právní ochrany dítěte (dále SPOD) na území kraje prostřednictvím vzdělávání a rozvoje kompetencí pracovníků OSPOD, což umožní rozvoj individualizované a koordinované práce na zajištění bezpečí dítěte, kdy se rodina stává plnohodnotným členem týmu.

Pardubický kraj chce pomocí projektu podpořit pracoviště OSPOD, zefektivnit práci pracovníků ve prospěch dětí a integrovat průběžné vyhodnocování práce s klientem jako samozřejmou součást jejich fungování. Záměrem je využít existující i nové zdroje a nástroje ke zlepšení práce s rodinami a vytvořit tak příležitost pro další učení a podporu proklientského přístupu.

Cíle jsou následující:

### Pracovníci zapojených OSPODů a krajského OSPODu

- Využívají principy **přístupu zaměřeného na řešení** ve své každodenní praxi.
- Minimalizují činnosti, které nemají přímý dopad na klienta.
- Díky průchodu změnou a díky integraci evaluace (reflexe) jako běžné součásti práce disponují týmy zapojených OSPODů větší kapacitou pro řešení případů a koordinování pomoci pro ohrožené děti a jejich rodiny.
- Spolupracují se svou sítí služeb v rámci SPOD na základě vzájemné znalosti procesních kompetencí jednotlivých subjektů sítě.
- Využívají výstupy a dovednosti získané podporou ze strany odborných expertů.

### Tým krajského OSPODu

- Poskytuje pracovníkům ORP metodickou, konzultační a poradenskou podporu na základě potřeb jednotlivých pracovišť OSPOD. Využívá k tomu materiály a nástroje zpracované ve spolupráci s experty SPOD.
- Integruje do metodické podpory také dovednosti provázení změnou a iniciuje zavádění tohoto přístupu v SPOD i v dalších ORP Pardubického kraje.
- ORP OSPOD a krajský OSPOD spolu metodicky spolupracují, podporují se a společně se kontinuálně učí zefektivňovat svou činnost a prohlubovat proklientský přístup.

Výstupem projektu jsou metodické materiály, publikace a nástroje vytvořené přímo na pracovištích OSPOD ve spolupráci s experty a testované v praxi, které se stávají podkladem pro vlastní metodickou a podpůrnou roli kraje, popř. partnerů a dalších aktérů v SPOD. Dále pak intenzivní proškolení pracovníků zapojených OSPODů i pracovníků z podpůrných služeb pro rodiny a získání zahraničních zkušeností z Nizozemska.

### Součástí projektu byly čtyři aktivity:

1. KA 01 - Vzdělávání a podpora týmů  
Aktivitu tvořily dvě tematické oblasti – výcvik pracovníků OSPOD v přístupu zaměřeném na řešení a individuální vzdělávání pro pracovníky OSPOD, tzv. vzdělávání na míru.
2. KA 02 - Provázení změnou  
Realizoval partner projektu Gov Lab ve spolupráci s krajskými metodiky provázení změnou a experty SPOD, kteří působili v projektu.
3. KA 03 - Předávání zahraničních zkušeností  
Probíhalo prostřednictvím zahraničních lektorů v ČR a formou dvou zahraničních cest do Nizozemska.
4. KA 04 - Evaluace. Aktivitu realizuje partner projektu Univerzita Pardubice v průběhu celého projektu.

Klíčové aktivity projektu zdůraznily změnu práce s klienty, větší důraz na pohled klienta a na zdroje rodiny při řešení situace a tím i zkrácení doby, po kterou se s dítětem a rodinou pracuje na OSPODu.

## **Období realizace**

1. 1. 2020 – 30. 6. 2023

Podle projektové žádosti měl původně projekt končit 31.12.2022. V roce 2022 inicioval tým evaluátorů **prodloužení projektu o 6 měsíců**. Hlavním důvodem bylo zdržení všech klíčových aktivit vlivem pandemie covid-19 a tím nemožnost provést závěrečnou evaluaci.

## **Personální zajištění evaluačních aktivit**

Realizační tým tvoří zaměstnanci Univerzity Pardubice, Fakulty filozofické, katedry věd o výchově:

garant evaluace: Mgr. Adriana Sychrová, Ph.D.

hlavní evaluátor: PhDr. Marcela Ehlová, Ph.D.

evaluátoři analytici a koncepční evaluátoři: Ing. Jaroslav Myslivec, Ph.D., PaedDr. Zdenka Šándorová, Ph.D., Mgr. Lucie Hájková, PhDr. Jana Křišťálová, PhDr. et Mgr. Ilona Ďatko, Ph.D., prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc., doc. PhDr. Albín Škoviera, Ph.D.

## 2 CÍL ZÁVĚREČNÉ EVALUACE

Závěrečná evaluace projektu předkládá odpovědi na evaluační otázky, které se týkají klíčových aktivit KA1 – KA3 stanovených v plánu evaluace. Shrnuje poznatky z celého průběhu projektu, vychází z analýzy výchozího stavu OSPOD a průběžné evaluační zprávy<sup>6</sup>.

V projektu je použita úplná evaluace, která kombinuje procesní a dopadovou evaluaci.

- Procesní evaluace se zaměřuje na procesy zavádění nového způsobu práce a konkrétní operace a jejich vyhodnocení v rámci realizace projektu. Zdůrazněna je podpůrná role evaluátora.
- Dopadová evaluace ověřuje a hodnotí dosažené (okamžité) dopady inovace aplikace nového způsobu práce pracovníků na OSPODu na řešení životní situace rodin a spolupráci aktérů v systému sociálně-právní ochrany dětí.

Evaluace probíhala v průběhu celého projektu, evaluátoři byli na OSPODu součástí procesů změn. Část týmu se účastnila klíčových aktivit a získávala vhled do dané problematiky přímo v terénu. Druhá část týmu měla konzultační a analytickou funkci při zpracovávání výsledků průběžných analýz. Evaluátoři tak mohli ihned reagovat na požadavky OSPODů a jejich otázky.

### **Evaluační otázky**

#### Procesní evaluace

*EO1: Jak se změnilы procesy v práci sociálních pracovníků OSPOD ve spojitosti s řešením situace dítěte a rodiny?*

*EO2: Jaké dovednosti a znalosti byly u sociálních pracovníků rozšířeny ve prospěch odborné práce s rodinou?*

#### Dopadová evaluace

*EO3: Zlepšil nový způsob práce sociálních pracovníků řešení životní situace rodin?*

*EO3.1 Přispěla intervence ke snížení průměrné délky trvání případů na OSPOD?*

*EO3.2 Zvýšila se míra participace rodiny na řešení vlastní krizové situace?*

*EO3.3 Došlo ke změně poměru různých typů pracovních činností pracovníků OSPOD ve prospěch přímé práce s klientem a snížení administrativních činností?*

*EO3.4 Došlo ke změně dalších veličin (snížení průměrné délky trvání případů, počet úkonů OSPOD v rámci případu) souvisejících se situací dětí zařazených do systému SPOD?*

*EO3.5. Došlo ke změně práce se spisem, mj. na základě posílení dovednosti plánování při práci s rodinou?*

*EO4: Došlo účastí v projektu ke zlepšení spolupráce aktérů v systému sociálně-právní ochrany dětí?*

*EO4.1 Přispěl projekt k tomu, že se posílila podpůrná, konzultační a metodická činnost kraje vůči OSPOD?*

*EO4.2 Přispěl projekt k tomu, že se rozvinula spolupráce OSPOD s dalšími aktéry v systému?*

---

<sup>6</sup> (Sychrová, a další, 2022)

## 3 METODOLOGIE

Evaluace byla rozdělena na několik fází: analýza výchozí situace na OSPOD, průběžná evaluace, závěrečná evaluace.

**Procesní evaluace** je definována celkem 2 evaluačními otázkami (EO1 a EO2).

Zaměřuje se na dvě témata – změnu procesů v práci sociálních pracovníků OSPOD v souvislosti s řešením situace dítěte a rodiny a rozvojem znalostí a dovedností pracovníků ve prospěch odborné práce s rodinou. Procesní evaluace probíhala na všech 3 OSPODech ORP i krajském OSPODu, sběr dat se uskutečnil průběžně od vstupu na první zapojený OSPOD do konce projektu. Je založena na rozhovorech, analýze dokumentů, na dotazníkových šetřeních a případových studiích dětí v systému SPOD.

**Dopadová evaluace** je definována celkem 2 hlavními otázkami EO3 a EO4, které obsahují podotázky.

Dopad intervence je zjišťován kvaziexperimentem s kontrolní skupinou v otázce EO3.1 (byla zařazena pod EO3.4 – viz dále 4.1 Aktualizace metodologie), částečně EO3.4, kvaziexperimentem s reflexivní kontrolou v otázce EO3.3, porovnáním shrnujících statistických údajů u otázky EO3.4 nebo kvalitativní komparací u otázek EO3.5 a EO4.2 (viz jednotlivé otázky v předchozí kapitole). V případě kvaziexperimentu s kontrolní skupinou jsou kontrolní skupinou spisy uzavřené v roce 2019 před intervencí, intervenční skupinou pak spisy uzavřené v roce 2023 (do konce dubna) – na konci intervence. V případě kvaziexperimentu s reflexivní kontrolou budou údaje z dotazníkového šetření mezi pracovníky OSPOD sebranými na konci intervence porovnávány s údaji sebranými mezi pracovníky OSPOD před intervencí.

Dopadová evaluace probíhala na třech OSPODech ORP – Česká Třebová, Žamberk a Lanškroun. Nebyl do ní zahrnut OSPOD Pardubického kraje z důvodu jiného charakteru činností pracoviště (zabývá se náhradní rodinnou péčí) a tudíž neporovnatelností výsledků. OSPOD kraje působí především jako orgán podpory a kontroly vůči zapojeným třem OSPODům ORP a týkala se ho otázka EO4.1.

### 3.1 Aktualizace metodologie

Důvodem ke změně v metodologii byly změny harmonogramu projektu, které byly způsobeny:

- pandemií covid-19 a z toho vyplývajícím
  - prodloužením intervence provádění změnou na OSPODech
  - prodloužením aktivit vzdělávání pracovníků a předávání zahraničních zkušeností
- fluktuací pracovníků na OSPODech, kdy se stále měnilo složení týmů.

Původní plán projektu i evaluace počítal s ukončením intervence provádění změnou na všech třech sledovaných OSPODech nejpozději do 31. 12. 2021.

Data pro experimentální skupiny v jednotlivých evaluačních otázkách měla pocházet z šestiměsíčního období po intervenci, kdy se mohly projevit změny. Proto měl sběr dat začít 6 měsíců po ukončení intervence a v následujících šesti měsících měla být data sebrána, zpracována a vyhodnocena.

Vzhledem k propuknutí pandemie covid-19 musela být v projektu přerušena nebo dočasně pozastavena řada aktivit. V návaznosti na to byl projekt prodloužen o 6 měsíců. Intervence na jednotlivých OSPODech se ovšem prodloužila o více než 6 měsíců, konkrétně o 12 měsíců, tedy až do 31. 12. 2022. V rámci provádění změnou probíhaly práce na dokončování výstupů na všech OSPODech, a to i krajském, a jejich testování.

Plán evaluace bylo tedy nutné modifikovat tím způsobem, že v experimentálních skupinách se nyní počítalo s daty pouze za čtyři měsíce (leden až duben 2023) a doba na sběr a zpracování dat byla zkrácena na 2 měsíce. Bylo potřeba počkat, až intervence skončí a budou k dispozici potřebná data zaznamenaná pracovníci ve spisech. Zápisy se provádějí s menším či větším zpožděním. Teprve potom bylo možné je analyzovat.

Intervence provázení změnou a ukončování aktivit ovšem probíhaly v nějaké formě až do dubna 2023, zahraniční cesta proběhla z organizačních důvodů až v květnu 2023, taktéž poslední vzdělávání na míru.

Vzhledem k blížícímu se konci trvání projektu bylo rozhodnuto, že již není možné čekat na faktický konec intervence a do experimentálních skupin byla zahrnuta data z ledna až dubna 2023 bez ohledu na to, že v tomto období intervence ještě probíhala. Tyto skutečnosti byly jedním z hlavních důvodů nutnosti aktualizace metodologie.

V evaluačních otázkách došlo k následujícím změnám:

### *EO3.1 Přispěla intervence ke snížení průměrné délky trvání případů na OSPOD?*

Jak se uvádí v Průběžné evaluační zprávě<sup>7</sup>, časový interval, ve kterém by se snížení průměrné délky spisu mělo projevit, je velmi krátký – pouhé 4 měsíce. Pro analýzu této veličiny je potřeba vyhodnocovat jen uzavřené spisy a v lednu až dubnu 2023 bylo na třech sledovaných OSPODech uzavřeno dohromady jen 52 spisů. Z toho důvodu nebyla délka trvání spisu vyhodnocena v rámci samostatné evaluační otázky EO3.1, ale byla zařazena jako jedna z veličin sledovaných v evaluační otázce EO3.4.

### *EO3.2 Zvýšila se míra participace rodiny na řešení vlastní krizové situace?*

Původně měla být tato evaluační otázka vyhodnocována pomocí kvaziexperimentu s kontrolní skupinou. Sledovány měly být úkony ve spisech vybraných případů. Kontrolní skupinou měly být spisy ukončené v roce 2019 (tedy před intervencí) a spisy jim předcházející v případě a sledovány měly být úkony od 1. 1. 2017 do konce těchto spisů. V roce 2019 bylo na všech třech sledovaných OSPODech ukončeno 266 spisů, což spolu se spisy jim předcházejících v případě činí 334 spisů, a ve sledovaném období v nich bylo zaznamenáno 5532 úkonů. Experimentální skupinou měly být spisy ukončené v šestiměsíčním intervalu od skončení intervence a sledovány měly být úkony v tomto období. Vzhledem k tomu, že tento časový interval musel být zkrácen na 4 měsíce (leden až duben 2023, kdy intervence stále probíhala) a že v tomto období bylo na sledovaných OSPODech uzavřeno jen 52 spisů a v nich zaznamenáno pouze 251 úkonů, byla kritéria zařazení spisu do experimentální skupiny změněna. Experimentální skupinu tvoří proto spisy, které probíhaly v období 1. 1. 2023 až 30. 4. 2023, a sledovány jsou v nich úkony v tomto období. Takto do experimentální skupiny ze všech sledovaných OSPODů spadá 250 spisů a 2564 úkonů.

### *EO3.3 Došlo ke změně poměru různých typů pracovních činností pracovníků OSPOD ve prospěch přímé práce s klientem a snížení administrativních činností?*

Tato evaluační otázka měla být původně vyhodnocena pomocí kvaziexperimentu s reflexní kontrolou, kdy měly být komparovány údaje z dotazníkového šetření mezi pracovníky OSPOD před intervencí a stejnými pracovníky po intervenci (viz Plán evaluace<sup>8</sup>). Jelikož ale na sledovaných OSPODech docházelo během trvání projektu k fluktuaci pracovníků, nejsou pochopitelně pracovníci před intervencí všichni titíž, jako pracovníci po intervenci. Proto se srovnávaly údaje za celý OSPOD nikoli za jednotlivé pracovníky.

---

<sup>7</sup> (Sychrová, a další, 2022)

<sup>8</sup> Plán evaluace. Projekt Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi Pardubickém kraji (2020)

### 3.2 Zdroje dat

K evaluaci bylo využito kvalitativních i kvantitativních metod.

- *Sekundární data*

- a) Projektová dokumentace – data z projektových dokumentů, monitorovací zprávy z období 01/2020–06/2023, čtvrtletní projektové plány, písemné záznamy evaluátorů z pozorování a účasti v aktivitách v rámci provázení změnou 2020–2023, pracovní materiály z workshopů provázení změnou, seznamy účastníků vzdělávací akce.
- b) Legislativa, odborná (i zahraniční) literatura, materiály MPSV a dokumenty KÚ; Směrnice MPSV č. j.: 2013/26780-21 ze dne 19. září 2013, o stanovení rozsahu evidence dětí a obsahu spisové dokumentace o dětech vedené orgány sociálně-právní ochrany dětí a o stanovení rozsahu evidence a obsahu spisové dokumentace v oblasti náhradní rodinné péče (dále spisová směrnice).

- *Primární data*

*Obsahová analýza spisové dokumentace*

Za pomoci sociálních pracovníc byla získána anonymizovaná data ze spisové dokumentace, pracovalo se s anonymizovanými dokumenty (spisový přehled, formulář vyhodnocení, IPOD):

- a) Kvalitativní analýza formulářů vyhodnocení situace dítěte a Individuální plán ochrany dítěte (IPOD). Analýza byla provedena na všech třech zapojených OSPOD u nahodile vybraných spisů ohrožených dětí ukončených v roce 2019 nebo 2020. Celkem bylo analyzováno 25 vyhodnocení a IPOD. V roce 2023 bylo analyzováno 18 nahodile vybraných nových vyhodnocení situace dítěte, které byly vytvořeny od března 2021 do srpna 2022 na OSPOD Žamberk<sup>9</sup>.
- b) Kvantitativní analýza úkonů ze spisů – sledovány byly nejprve všechny úkony z ukončených spisů v roce 2019 za období od 1.1. 2017 do ukončení spisu. Skupinu tvoří 334 spisů a 5532 úkonů. Následující sběr dat se týkal spisů, které probíhaly v období od 1. 1. 2023 do 30. 4. 2023 a úkony v nich zaznamenané v tomto období. Týká se 250 spisů a 2564 úkonů. Sběr dat proběhl na třech zapojených OSPODech. Základní data byla získána ze spisového přehledu.
- c) Kvantitativní analýza pracovních činností na OSPOD – data byla sbírána pomocí speciálně připraveného formuláře, do kterého pracovníce OSPODu během jednoho měsíce zaznamenávaly časovou náročnost různých činností v jednotlivých dnech (formulář vložen do Přílohy). Experimentální skupinou byly pracovníce OSPODu a údaje, které pracovníce zaznamenaly v období 1. 5. 2023 až 2. 6. 2023. Kontrolní skupinou byly pracovníce OSPODu a údaje, které zaznamenaly před intervencí; konkrétně v České Třebové v období od 1. 6. 2020 do 30. 6. 2020 a v Žamberku a Lanškrouně v období od 27. 9. 2021 do 29. 10. 2021. Do analýzy nebyly zahrnuty vedoucí jednotlivých OSPODů, jejichž pracovní činnost má výrazně jiné složení než činnost běžných sociálních pracovníc. Je třeba upozornit, že vzhledem k fluktuaci pracovníc na OSPODech nejsou pracovníce v obou skupinách všechny totožné (viz 4.1 Aktualizace metodologie). Sběru dat před intervencí se účastnilo 19 pracovníc, sběru dat po intervenci 17 pracovníc (šlo o všechny pracovníce na zkoumaných OSPODech v době sběru dat). V analýze nás zajímalo zejména zatížení administrativou a poměr přímé a nepřímé práce s dítětem a rodinou.

Základní inspirace k tvorbě dotazníku byla získána z již proběhlé Analýzy současného stavu v oblasti terénní činnosti orgánů sociálně-právní ochrany dětí, jež zpracoval VÚPSV v roce 2009<sup>10</sup> a dále z vlastního rozboru činností OSPOD dle zákona. Dotazník byl dvakrát konzultován a posléze upraven podle připomínek pracovníků OSPODů před jeho první distribucí.

---

<sup>9</sup> Nové vyhodnocení a IPOD bylo testováno pouze na OSPODu Žamberk 2021-2022.

<sup>10</sup> (Kuchařová, 2009)

- d) Kvalitativní analýza spisu pro případovou studii s cílem zjistit, jaké aktivity prováděli aktéři v případě. Analyzovaly se interakce klientů, OSPOD, popř. dalších aktérů, retrospektivně se zaznamenával vývoj případu. Vytvořeno 15 případových studií z každého OSPOD.

*Záznamy evaluátorů z pozorování během provádění změnou*

- *Dotazníkové šetření*

*Závěrečné evaluační dotazníkové šetření* – pro pracovnice zapojených OSPODů (06/2023). Celkem se účastnilo 21 pracovnic OSPOD. Cílem bylo získat zpětnou vazbu na konci projektu, jak aktivity přispěly ke zlepšení práce na OSPODu. Dotazník byl rozdělen na několik částí – znalosti a dovednosti a práce s klienty, pracovní podmínky, pracovní zátěž, pomůcky a materiály pro práci s rodinou a dítětem, přístup pracovníků ke změnám. Před distribucí byl proveden předvýzkum – dotazníkové položky srozumitelně formulovány a postihují aktivity v projektu. V závěru dotazníku se respondenti vyjadřovali volnými odpověďmi, což do značné míry vysvětlilo, prohloubilo nebo rozšířilo informace získané uzavřenými otázkami. Dotazník je součástí Přílohy evaluační zprávy.

Proběhlo online dotazníkové šetření pomocí metody CAWI<sup>11</sup>, která sbírá data pomocí webového rozhraní. Využita byla platforma Univerzity Pardubice. Odkaz na link na online dotazník získali respondenti v úvodním e-mailu s prosbou o vyplnění dotazníku. Možnost vyplnit dotazník trvala 30 dní.

- *Polostrukturované rozhovory*

- a) Polostrukturované rozhovory s klienty OSPOD – pro kazuistiku bylo zpracováno 12 polostrukturovaných rozhovorů (od 6/2021 do 5/2023). Rozhovory byly vedeny podle předem připraveného scénáře, byly nahrávány na diktafon, ve dvou případech přímo přepisovány do notebooku. Probíhaly 8x s rodičem, 2x s pěstouny, 1x se zletilým bývalým klientem OSPOD (jako dítě byl klient) a 1x s dítětem vždy na místě, které si sami vybrali (v domácnosti, azylovém domě, kavárně). Rozhovory trvaly od 45 do 120 minut a sledovaly zkušenosti s činností OSPODu. Kontakty na účastníky předaly pracovnice OSPOD po předchozím souhlasu klientů a každý rozhovor domluvily předem. Všichni účastníci s rozhovorem souhlasili. U nezletilého účastníka byl předem získán souhlas zákonných zástupců i souhlas dítěte, což bylo nahráno. (Dítě samo s námi chtělo aktivně mluvit, když probíhaly rozhovory s rodiči).
  - b) Telefonický rozhovor (STEPHI) s lektorem kurzů na míru Mgr. Filipem Hajnou (3/2023). Rozhovor se uskutečnil s cílem zjistit zpětnou vazbu na průběh kurzů, které připravil na míru od 09–12/2022 pro pracovnice OSPODů.
  - c) Nestrukturované rozhovory s pracovnicemi na vybrané téma probíhaly v průběžně v průběhu projektu (cca 15) a neformální supinové rozhovory s pracovnicemi na konci projektu (4x, 4-5/2023).
  - d) Polostrukturované rozhovory s vedoucí OSPODu KÚ Pk a 2 metodičkami KÚ (průvodkyněmi změnou) zaměřené na analýzu metodické role kraje (5/2023).
- *Psychologické posouzení osobnosti na vlastní žádost* – psychodiagnostika osobnosti pracovnic. Použit byl Freiburský osobnostní dotazník, který je vhodný pro posouzení několika osobnostních vlastností, které se projevují v osobním i profesním životě. Měřeny jsou následující charakteristiky: míra výskytu psychosomatických obtíží, míra agresivity, výskyt deprese, tolerance k zátěži, sebedůvěra, dominance, sebekritičnost, extroverze-introverze, emocionální stabilita-labilita, maskulinita-feminita. Diagnostika proběhla na pracovištích OSPOD v červnu 2023 psycholožkou PhDr. Janou Kříšťalovou z Univerzity Pardubice. Celkem s účastnilo 17 pracovnic z OSPODů. Zapojení bylo dobrovolné.

---

<sup>11</sup> Computer Assisted Web Interviewing

## 4 VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK

### 4.1 EO1: Jak se změnil procesy v práci sociálních pracovníků OSPOD ve spojitosti s řešením situace dítěte a rodiny?

#### 4.1.1 Kontext procesu změny

Zaměření na změnu **procesů** v práci na OSPOD nelze učinit bez doplnění kontextu, ve kterém probíhal.

- Zásadní jsou **lidé** – to znamená dítě a jeho rodina, na které se činnost OSPOD zaměřuje a jejich konkrétní životní situace a zároveň pracovnice OSPOD. Podstatné jsou jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, délka praxe atd.
- Pracovnice OSPOD se zároveň pohybují v **systému**, který představuje konkrétní pracoviště OSPOD, jeho organizační podoba, zažité metody práce a způsob řízení. Dále pak konkrétní městský úřad, který stanovuje pracovní podmínky, ovlivňuje podobu administrativy a krajský úřad jako kontrolní a metodický orgán a jeho způsob pojetí metodického vedení OSPODů. Patří sem síť služeb a institucí na pomoc dítěti a rodině, které jsou složitě regulovány několika ministerstvy a jejichž služby jsou různě dostupné, a nakonec celková podoba sociální politiky a stále se měnící legislativy, které ovlivňují fungování celého systému SPOD i sociální práce.

Důraz projektu na proklientský přístup, zdůraznění perspektivy dítěte a jeho potřeb měly být podpořeny zvyšováním kompetencí pracovníků, zejména jejich vzděláváním. Ukázalo se však, že před tím je nutné ptát se i na potřeby pracovníků OSPODů a způsoby jejich práce. **Samotné vzdělávání nebo seznámení se se zahraniční zkušeností ke změnám nevede.** Pracovnice musejí být motivované, vidět ve změně smysl a mít pro ni podmínky. Změna nenastane ani pod tlakem „svrchu“. To samé se týká manažerské podpory pro OSPOD. Provázení změnou bylo tedy velice náročné, provázené neustálým vyjednáváním jednotlivých účastníků o smyslu a cíli aktivit i změn jako takových. To sice prodlužovalo jednotlivé činnosti nebo některé byly dokonce zastaveny, ale bylo zásadní pro konečnou podobu změn týkající se zejména změny myšlení.

#### Na začátku projektu

Provázení změnou v práci OSPOD, tedy v procesech, upozornilo na úzkou provázanost jak s lidmi, tak se systémem a jeho jednotlivými částmi. Nelze je tudíž oddělit. Na začátku projektu, z prvních analýz a rozhovorů s pracovníci se ukazovaly podobné problémy jako v případě amsterdamského OSPODu, který byl inspiračním zdrojem:<sup>12</sup>

- Způsob práce na OSPOD souvisí úzce s nastavením MěÚ, s rozvržením pracovní doby, vedením administrativy a rolí úředníka v prostředí pracoviště, které není vhodně vybavené pro jednání s dětmi či rodinami v krizi. Spisová směrnice, podle které se řídí, je neúměrně zatěžující. Odráží se to i v naplňování části standardů SPOD<sup>13</sup>, které se týkají organizace pracoviště.
- Legislativa prochází neustálou změnou. Ještě nejsou udělané praktické kroky se změnou zákona předchozího a už přichází další novelizace zákona (zákon o sociálně-právní ochraně dětí).

<sup>12</sup> (Wauters & Marc Dinkgreve, 2016)

<sup>13</sup> Standardy kvality sociálně-právní ochrany jsou dle vyhlášky č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí, závazným kritériem kvality pro poskytovatele sociálně-právní ochrany dětí. Zákonem č. 449/2021 Sb. ze dne 30.11.2021 došlo ke změně vyhlášky č. 473/2012 Sb. s účinností od 01.01.2022 (s výjimkou ustanovení čl. I. bodu 16, které nabylo účinnosti dnem 01.07.2022)



- OSPOD je závislý na síti služeb a institucí, které jsou pro děti a rodiny k dispozici. Pokud k dispozici nejsou, protože jde o malé město, jsou daleko nebo jsou časově nedostupné (psycholog, psychiatr, sociálně aktivizační služby pro rodiny – tzv. SAS, středisko výchovné péče – dále SVP, diagnostické služby atd.), musí volit jiný typ podpory, který není tak vhodný nebo OSPOD všechny tyto služby supluje, např. sanaci rodiny a doprovázení pěstounů.
- Služby a další instituce mají své vlastní postupy, hodnocení a plánování, které nejsou propojené s činností OSPODů, mohou být pak duplicitní nebo i protichůdné<sup>14</sup>. Nevytváří se multidisciplinární tým, s rodinou se pracuje v určitých oblastech odděleně (pro dítě se vytváří více plánů ve více institucích), což není efektivní. Rozdíly vycházejí ze zákona o sociálně-právní ochraně dětí, ze zákona o sociálních službách, z rozdílů ve standardech.<sup>15</sup>
- Pracovnice očekávají metodickou roli krajského OSPOD, potřebují konzultovat či získat podporu k optimálnímu řešení situace dítěte. Metodickou činnost považují za nedostatečnou. Na své dotazy nedostávají odpovědi nebo až po delší době či jsou pro ně složité a v praxi nepoužitelné, např. krajem přeposlaný podrobný právní rozbor otázky z MPSV. Informace si pracovnice zjišťují na jiných OSPODech.
- Většina pracovníků má obavy z krajské kontroly. Před kontrolou doplňují údaje ve spise. Kontrolují se především formální záležitosti. Konzultace k případům a jejich řešení při kontrolách jsou minimální. Často pracovníci ani nemá možnost vyjádřit se k vlastní práci.
- Mnoho času tráví pracovníci OSPODů zapisováním administrativních a spisových záležitostí do dokumentace. Většinu z těchto činností by mohl vykonávat méně kvalifikovaný pracovník. Chybí čas na přímou práci s rodinou.
- Podle zákona je vyžadováno více formálních postupů a lhůt, ale nikdo nezjišťuje průběžně, zda pomáhají dítěti. (Individuální plán musí být vypracován do 1 měsíce, vyhodnocení situace dítěte se provádí minimálně jednou za rok atd.).<sup>16</sup>
- Neprovádí se průběžná reflexe a hodnocení postupu v případech dětí. Metody sociální práce nemusí zrcadlit potřeby dítěte a situaci rodiny, ale spíše podmínky pracoviště a systému, nastavení pravidel na MěÚ (pracovní doba úřadu).
- Pracovnice sdělují, že jsou přetíženy osobní odpovědností, práce je emočně náročná a stresující. Není k dispozici týmová i individuální podpora psychologa, právníka a dalších profesí, se kterými by mohly včas odborně konzultovat postup v případě, aby se dítěti dařilo lépe. Pracovnice se cítí samy.
- Týmová práce OSPODů není jasně definovaná. Pracovnice často využívají neformálních a nepravidelných konzultací s kolegyní tzv. „u kafe“, bez toho, aby se z toho poučily ostatní.
- Z rozhovoru s pracovníci vyplývá, že vzdělávání pracovníků nedosahuje účelu, nejsou podporovány výcvikové sebezorgovací kurzy a dlouhodobější školení zaměřené na dovednosti pracovníků pracovat s problémovými klienty nebo náročnými životními situacemi. Krátkodobé kurzy jsou jen ochutnávkou, nic nenaučí.
- Chybí pravidelné intervize složitých případů pro celý OSPOD a supervize.
- Děti zůstávají dlouhodobě v systému. Průměrná délka trvání případů je 2 roky až 3,3 měsíce<sup>17</sup>. Složitější případy trvají i 7 a více let (nejdelší případ více dětí v rodině trval více jak 28 let). Případy některých dětí se nelepší ani po dlouhodobé intervenci. Mezi nejdelšími případy trojnásobně vzrůstá počet spisů u dětí s výchovnými problémy, v pěstounské péči a v nařízených soudních dohledech.<sup>18</sup>
- Rozvody (táhnoucí se spory) zatěžují situaci dítěte i práci na OSPODech.

<sup>14</sup> Viz IPOD v rámci činnosti OSPODu, Individuální plán v rámci sociálních služeb a povinnost plánovat pěstounskou péči.

<sup>15</sup> (Zákon č. 359/1999 Sb.), (Zákon č. 108/2006 Sb.)

<sup>16</sup> (Zákon č. 359/1999 Sb.)

<sup>17</sup> To znamená délka všech spisů vedených na případ (dítě nebo sourozence). Délka jednotlivého spisu je potom kratší. Více v (Sychrová, a další, 2022)

<sup>18</sup> (Sychrová, a další, 2022)

- Málo se mluví s dítětem. Jen v necelých 18 % rozhovorů s rodinou se mluví také s dítětem.
- Není čas na terénní práci, která je pro zjištění fungování rodiny a pochopení potřeb dítěte nezbytná.
- Formulář vyhodnocení situace dítě a IPOD (plán), který poskytlo MPSV, nepomáhá v práci s dítětem, je složitý, dlouhý a brán spíše jako formální nutnost.
- Dochází k velké fluktuaci pracovníků. Pracovnice (zkušené) odcházejí na klidnější místa, s menší odpovědností a lépe placená (byť v neziskovém sektoru). Je těžké sehnat nového zaměstnance.

Problematika řešená v projektu se tedy ukázala mnohem širší a složitější, než se předpokládalo při jeho plánování.

### **Teoretický základ změn**

Základní inspirací pro provázení změnou je zahraniční zkušenost z Nizozemska, konkrétně z amsterdamského pracoviště, které by se dalo připodobnit k našemu OSPODu - Jeugdbescherming Regio Amsterdam a zkušenosti z Gröningenu, které přinesl Bas Stuurwold, který dlouhodobě spolupracoval na změnách v rámci SPOD ve Zlínském kraji a zná situaci v ČR. Průvodci změnou rámují změnu principy metody Vanguard, která je zaměřená na systémové myšlení a ukazuje proces změny ve třech základních fázích. Zásadní a nejdelší byla analytická fáze, která vede k pochopení procesů, které se dějí na OSPODech v kontextu systému a jeho vlivu na práci OSPODů. Na ni navazuje společné plánování změny a výběr témat, na kterých chtějí jednotlivé OSPODY pracovat, a nakonec fáze realizace změny, která souvisí s prototypováním výstupů, jejich testováním a šířením.

Metoda Vanguard byla přínosná v tom, že držela neustále na zřeteli perspektivu klientů – v našem případě dětí a jejich bezpečí. Aktivita byly porovnávány s tím, zda pomáhají dítěti, naplňují jeho potřeby nebo bezpečí. Ostatní činnosti jsou označovány za vedlejší (některé za zbytečné). Další devizou bylo, že se zabývá manažerským myšlením a způsobem řízení, které je v české sociální práci velice opomíjené<sup>19</sup>. Toto téma začalo být důležité v poslední třetině projektu, kdy se pracovalo na výstupech. Zdůrazňuje práci s dokumenty a konkrétními případy dětí a jejich průchodem službou. Do práce OSPODů tak průvodci přinesli nové nástroje, časové osy, mapy aktérů, mapy služeb, grafické zpracování analytické činnosti a podobně, které umožňují lépe pozorovat, jak systém funguje. Vizualizace analytické činnosti i výstupů byla pomocným prvkem procesu provázení změnou.

Samotná metoda Vanguard by nestačila v našem případě na proces změny po manažerské linii, na kterou se zaměřuje. Hlavním iniciátorem inovačního projektu na OSPODech byl Pardubický kraj, zejména vedoucí sociálního odboru a radní pro sociální záležitosti<sup>20</sup>. Proces změny však probíhal na MěÚ, které nemohl kraj přímo ovlivňovat. Průvodci změnou využili i jiných metodických rámců a jejich převážně workshopových technik – především designu zaměřeného na člověka<sup>21</sup> a iniciaci změny v předem vymezeném prostoru tří zapojených OSPODů – tzv. hnízd, která se mohou skrze působení kraje šířit na dalších 12 OSPODů v Pardubickém kraji.<sup>22</sup>

Základní teoretický koncept pro sociální práci tvořil však **přístup zaměřený na řešení**<sup>23</sup>, který se nesl jako červená niť celým projektem. Mění podobu komunikace s dítětem, klade otevřené otázky, hledá

<sup>19</sup> (ZOKAEI, SEDDON, & O'DONOVAN, 2011), (Seddon, 2008), (Závěrečná evaluace projektu, 2021)

<sup>20</sup> Ing. Pavel Šotola, člen Rady Pardubického kraje zodpovědný za sociální péči a neziskový sektor; Ing. Helena Zahálková, vedoucí odboru sociálních věcí KÚ

<sup>21</sup> (HCD: Design zaměřený na člověka: soubor nástrojů, 2013)

<sup>22</sup> (Kokeš, 2023)

<sup>23</sup> (Zatloukal, 2011), (Langer & Lietz, 2015), [www.sfbta.org](http://www.sfbta.org)

zdroje v rodině, zrychluje proces pomoci, odklání se od problematizace situace, využívá ocenění klienta, hledá způsoby řešení, čímž motivuje ke změně.<sup>24</sup>

Provázení změnou probíhalo na dvou úrovních – obecní (OSPOD ORP) a krajské (OSPOD Pk) – ve směru posílení podpůrného a metodického vedení ORP OSPOD. Na krajské úrovni se do provázení zapojovaly a přebíraly některé aktivity dvě krajské metodičky, které spolupracovaly s průvodci z Gov Lab a podle plánu projektu by měly po ukončení projektu pomáhat šířit změny i do dalších OSPODů v kraji.

### Zapojení OSPODů do projektu a pracovní zátěž

V původním harmonogramu se měla jednotlivá pracoviště OSPODů zapojovat do aktivity provázení změnou postupně. Po 6 měsících intenzivních činností s průvodci změnou z Gov Lab měla následovat rozvolněná podoba podpory za pomoci krajských metodiků. V tom čase se mělo začít provázení změnou na dalším OSPODu. Předpokládalo se, že základní 6měsíční intervence provázení změnou měly být na všech OSPODech ukončeny do konce roku 2021. Do toho však zasáhla v roce 2020 pandemie covid-19 a OSPODy vstupovaly do projektu v jiných termínech, jak to bylo možné. Od ledna 2021 byly souběžně zapojeny všechny tři OSPODy i krajský OSPOD, což bylo velmi náročné personálně, časově a organizačně pro celý projektový tým.

Zapojení OSPODů do projektu:

1. OSPOD Česká Třebová se zapojil podle plánu v 04/2020 – zapojení ale trvalo 37 měsíců.
2. OSPOD Lanškroun se zapojil o 7 měsíců později oproti plánu až v 12/2020 – zapojení trvalo 31 měsíců.
3. OSPOD Žamberk se zapojil o 3 měsíce později oproti plánu až v 01/2021 – zapojení trvalo 30 měsíců.

Provázení změnou nakonec trvalo až do 04/2023. Některé aktivity až do 06/2023, zejména pak závěrečné práce na výstupech. Pro týmy OSPODů to bylo extrémně náročné, pracovaly za normálního provozu pracoviště, což na ně kladlo obrovské nároky v organizaci práce a přizpůsobení se aktivitám projektu. **Na každém zapojeném OSPODu pracuje cca 6-8 pracovníků, kteří mají na starost různou agendu – 1 vedoucí OSPOD, 2 pracovnice NRP, vždy pouze 1 kurátorka pro děti a mládež a 3-4 opatrovnice.**

Závěrečný evaluační dotazník vyplňovaly všechny tyto pracovnice s tím, že některé otázky se týkaly více pracovníků zaměřených na konkrétní agendu. Etické dilema výzkumu vzniklo u identifikační otázky, jakou agendu pracovník vykonává, což pracovnícím připadlo natolik identifikující a popírající anonymitu odpovědí, že tuto otázku některé z nich nevyplnily. Nelze tedy propojit jednotlivé výsledky s konkrétní agendou či příslušností k určitému OSPODu. Níže uvedená data jsou tedy uváděna souhrnně, tedy bez ohledu na pracoviště OSPODu a vykonávanou agendu pracovnice. Dotazník vyplnilo 21 pracovnic, z nichž 5 pracovnic neodpovědělo nám z neznámých důvodů na některé otázky týkající se zejména používání pracovních pomůcek. Níže v textu je uváděna absolutní i relativní četnost, u otázek, kde neodpovědělo všech 21 respondentek, je vždy uveden počet odpovídajících pracovnic.

Podle výsledků závěrečného evaluačního dotazníku se jasně ukázalo, že **nejmenší pozitivní posun byl v oblasti pracovní zátěže**, kterou pracovnice vnímají jako stále velmi náročnou a zatěžující. Z celkového počtu 21 odpovědí uvedlo 17 pracovníků (81 %), že jejich práce je velmi psychicky náročná a ani po procesu změny není situace lepší. 4 pracovnice uvedly dokonce zhoršení situace, což se mohlo projevit především u pracovnic, které nebyly od počátku zapojeny v projektu a vnímaly proto konečnou fázi, kdy se vše testovalo a analyzovalo, velmi časově i psychicky zátěžově. Nejméně se snížily obavy ze

---

<sup>24</sup> Je jasné, že všech případech nelze užít tento přístup a je vždy nutné individuálně posoudit situaci dítěte a rodiny. Např. pro případy domácího násilí, týrání dětí, při práci s traumatem atd. jsou místo zrychleného způsobu a zaměření na řešení vhodné jiné přístupy. (Langer & Lietz, 2015)

stížností rodičů (19 z 21 pracovníc vnímá obavy jako stejné – 90 %, jen 2 pracovnice cítí zlepšení), pracovní záležitosti jim nadále zasahují do rodinného života (18 pracovníc z 21 respondentů vnímá stejně-86 %), cítí bezmoc v některých situacích nebo případech (15 pracovníc-71 %) a mají malou radost z práce a nízké ocenění (15 pracovníc-71 %). Pracovnice necítí vyšší míru podpory systémem SPOD (18 pracovníc-85 %), zatímco jejich osobní odpovědnost je vysoká (16 pracovníc -76 %). V odpovědích 21 pracovníc se objevují i další aspekty, které nejsou vnímány směrem k lepšímu (tzn. zůstávají stejné): obavy z kontroly (12 pracovníc-57 %), vnímání časové tísně (13 pracovníc-62 %), odolnost vůči stresu a zátěži (14 pracovníc-67 %), podpora vedoucí OSPOD (13 pracovníc-62 %). 9 pracovníc OSPODů uvedlo, že u nich došlo ke zhoršení situace ohledně přetížení a pocítovaného množství práce, 10 pracovníc to vnímá stejně jako před změnou. Oblast, kde **nejvíce pracovníc označilo zlepšení, je vnímání podpory u svých kolegů** (11 pracovníc uvádí zlepšení, 10 pracovníc to vnímá stejně jako před zaváděním změn).

Složitou situaci měly i ty pracovnice, které přišly na pracoviště jako nové v průběhu projektu. Ne vždy se dařilo zapojit je zcela, nebylo jasně organizované jejich postupné zapojení, vysvětlení aktivit projektu i podpora jejich motivace.

*„Do projektu jsem vstoupila v jeho průběhu a spíše se jeho průběhu snažila přizpůsobit“.*

Lze se domnívat, že výsledky souvisejí s celkově neutěšenou situací na OSPODech v ČR. OSPODům narůstá objem práce, ale pracovní podmínky se zhoršují, což je jednou z hlavních příčin odchodu pracovníků<sup>25</sup>. Dále se zde promítají dva problémy. První je **nedostatečná supervize** pro pracovnice, která není dostatečně účinná a pravděpodobně ani dost častá. Přesto 8 pracovníc-38 % zaznamenalo v poskytování supervize zlepšení. Druhým problémem je potom fakt, že pracovnice již do dotazníku promítly **obavy z budoucnosti**, kdy se skončením projektu skončila většina podpůrných aktivit.

Veškeré činnosti v projektu – jak analytické, tak pracovní skrze workshopy a setkávání i zahraniční cesty zabíraly mnoho času, o který přišly pracovnice v neprospěch klientů a svých pracovních činností. Z toho důvodu si zaslouží uznání a ocenění za odvalu, výdrž a stále objevovanou motivaci. **Tato zkušenost ukazuje, že je potřeba ulevit pracovnícům v práci, odejmout pracovnícům OSPODů významně nebo zcela pracovní povinnosti, aby se mohli soustředit na proces změny.**<sup>26</sup>

Obrázek 1: Průběh projektu



Zdroj: Pardubický kraj, 2023. Poznámka: kliknutím na obrázek je možné ho prohlížet zvětšený.

<sup>25</sup> (Hilšerová, 2022)

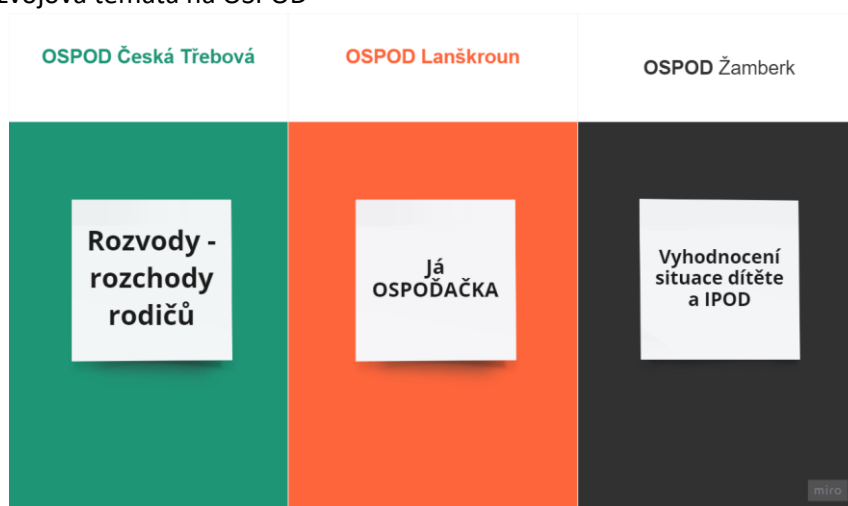
<sup>26</sup> Pracovnice dostávaly odměnu po dobu 6 měsíců, potom již pracovaly bez odměny. Pracovnice, které přišly později do projektu, odměnu nedostaly.

#### 4.1.2 Změny v procesech na OSPOD

##### Volba vlastního rozvojového tématu na OSPODu

V průběhu provázení změnou dospěly jednotlivé OSPODY s průvodci změnou ke „svým“ rozvojovým tématům, která zpracovávaly a které podporují přístup zaměřený na řešení. Vychází z originality každého pracoviště OSPODu, z podmínek, ve kterých funguje i kontextu, který činnost OSPODu ovlivňuje. Šlo zároveň o témata, kterými na OSPODech tzv. „žili“ nebo jim způsobovala obtíže.

Obrázek 2: Rozvojová témata na OSPOD



- V České Třebové viděly jako téma pro změnu **rozvody/rozchody rodičů**, které zabíraly 69 % jejich práce, a setkávaly se se stále složitějšími případy, narůstající administrativou a s rozdílnými postupy u jednotlivých pracovníků na pracovišti.
- V Lanškrouně bylo tématem „**Já OSPODÁČKA**“, které se zaměřilo na kompetence pracovníka, týmovou a multidisciplinární spolupráci, rozvoj porad s intervizí případů. Měli zde již zkušenost s předchozím projektem, v němž využívali externí odborníky pro práci s dítětem a součástí jejich práce byly případové konference k řešení situace dítěte. Pracovnice měly zájem pokračovat v daném směru a rozvíjet týmovou spolupráci. Začaly také téma Děti mimo rodinu, které ovšem nebylo dokončeno z časových důvodů.
- V Žamberku se stalo hlavním tématem nové **vyhodnocení situace dítěte a individuální plán ochrany dítěte (IPOD)** jako základní metoda práce na OSPODu. S dosavadním způsobem vyhodnocení a práce s IPOD nebyly pracovnice spokojené, neboť nepřinášely očekávané výsledky, byly považovány spíše za „nutnost“ a administrativně zatěžovaly pracovnice.

V rámci rozvojových témat probíhala hlavní intervence v rámci provázení změnou na daném OSPODu. Předpokládá se, že když OSPOD prošel změnou od analytické části po vytvoření konkrétních výstupů v rámci jednoho tématu, bude schopen vytvářet v budoucnosti další témata, na kterých může pracovat již bez projektové podpory. Realizovatelné je to v praktických tématech a konkrétních činnostech, které jsou měnitelné přímo na OSPODu. Nemůže jít o témata systémová nebo strategická, která jsou omezena legislativně nebo o nich rozhodují jiné subjekty.

##### Tvorba výstupů

V rámci rozvojových témat byly vypracovány pracovníky jednotlivých OSPODů ve spolupráci s průvodci změnou, krajskými metodickými a grafickou konkrétními výstupy, které mění některé zažité procesy na OSPODech. Pracovnice byly podporovány ve vytváření vlastních nástrojů a pomůcek pro práci s rodinou nebo metodických materiálů pro činnost pracoviště. Nejprve se vytvořil základní prototyp,

který prošel testováním, poté byl opět ohodnocen, upraven (mohl být opět několikrát testován), aby byl připraven pro šíření na další zapojené OSPODY.

Pracovnice jsou nyní schopny podle svého hodnocení ve větší míře vytvářet výstupy užitečné pro tým. 11 (67 %) pracovnic vidí ve své práci prostor pro uplatnění vlastních návrhů. Z 21 odpovědí uvedlo 10 pracovnic (48 %) lepší schopnost spolupracovat v rámci týmu.

S některými výstupy a zkušenostmi z projektu se seznamovaly pracovnice navzájem na společných pracovních setkáních tří OSPODů za účasti krajských metodiček. Své činnosti představily i na setkáních se starostou a tajemníkem zapojených MěÚ za přítomnosti radního Pardubického kraje, proběhlo i setkání se zástupci MPSV nebo dvě velká setkání všech zapojených pracovníků i krajského OSPOD v Řetové a v Praze. Celkem se konalo 5 akcí s prezentací všech zapojených OSPODů. Pracovnice dosud neměly zkušenost v prezentování vlastní práce a její obhajobě na veřejnosti, mohly tak posílit své prezentační dovednosti a pomoci šířit povědomí o vlastní práci směrem k nadřízeným (MěÚ, KÚ), kteří nemají podrobnou představu o činnosti OSPODů.<sup>27</sup>

Na OSPODech byly vytvořeny tyto základní výstupy, které se staly součástí Metodického portfolia krajského OSPOD Pardubického kraje.

#### OSPOD Česká Třebová

- Rodiči napořád – informační karty pro rodiče a děti při rozvodu/rozchodu
- Postupy v rozvodech a rozchodech – sjednocení postupů v praxi OSPOD
- 4 typy rozvodových případů dle jejich náročnosti
- Klíčové vhledy (popis situací, které nastávají v průběhu rozvodu/ rozchodu rodičů z pohledu rodičů, OSPODu, dalších aktérů v systému např. advokáta)
- Průchod životní situací

#### OSPOD Lanškroun

- Systém porad a systém intervizí na OSPODu
- Já ospoďačka – kde začíná a končí role OSPOD – kompetenční model
- Síť služeb – mapa a hodnocení aktérů v ORP – k využití také pro koncepčním činnost KÚ v rámci plánování sociálních služeb
- Informační leták spolupráce s Městskou policií

#### OSPOD Žamberk

- Vyhodnocení situace dítěte a IPOD (nový formulář podporující aktivitu rodiny / dítěte)
- Karty dovedností rodičů (ke komunikaci s rodinou v rámci nového vyhodnocení situace dítěte a IPOD i v jiných případech)
- Metodika vyhodnocení a plánování s rodinou
- Časové osy případů

#### Krajský OSPOD

- Metodické portfolio krajského OSPOD – materiály k vlastní činnosti (krajská vize, kompetenční model kraje – pozice týmu krajského OSPOD, workshopové karty – jak plánovat pracovní setkání s OSPODy, systematizace komunikace mezi krajem a OSPODy atd.) doplněné o výstupy ze zapojených OSPODů

Další výstupy podporující přístup zaměřený na řešení a perspektivu klienta:

- Baterie nástrojů a pomůcek pro zapojení dětí
- Rozhovor s dítětem – zahraniční WS
- Kazuistická podpora pracovníků OSPOD Česká Třebová, Žamberk, Lanškroun

---

<sup>27</sup> Po jednom takovém setkání byly pracovnice OSPODu vedením MěÚ odměněny za dobrou práci.

- Kids´Skills (přístup zaměřený na řešení)
- Výstupy ze zahraničních cest – Gröningen, Amsterdam
- Manažerský workshop (Jeremy Cox)
- Design prostředí na pracovištích OSPOD
- Transformace systému péče o ohrožené děti – workshop v zahraničí
- Rozpracované jsou materiály Děti mimo rodinu – co se má stát během prvních 3 měsíců.

Obrázek 3: Prezentace výstupů OSPOD Lanškroun na panelové diskusi 2023



Zdroj: Pardubický kraj

V rámci projektu vytvořily jednotlivé týmy OSPODŮ **množství pomůcek a materiálů pro práci s rodinou a dítětem**. Z důvodu malého časového odstupu od zavedení těchto pomůcek do praxe se ukázalo, že jednotlivé pomůcky a materiály jsou využívány hlavně na těch pracovištích, kde vznikaly a nerozšířily se tak na další OSPODY do té míry, aby s nimi všechny pracovnice aktivně pracovaly. V závěrečném dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že část pracovnic danou pomůcku zatím nezkusilo. Je tedy třeba zohlednit, že v současné době se nevyužívají všechny pomůcky z projektu na všech pracovištích OSPODŮ. Informační leták pro spolupráci s Městskou policií lze využít pouze v Lanškrouně, může být ale inspiračním vzorem pro tvorbu podobných materiálů. Celkem 50 % pracovnic uvedlo, že používají i jiné hry a pomůcky, které nebyly vytvořeny v době realizace projektu.

### Změna prostředí na OSPOD

Provázení změnou bylo podpořeno změnou designu prostředí OSPODŮ, které se stalo vstřícnější ke klientům i pracovnícím. Na všech OSPODEch vznikly společně s profesionálními designérkami návrhy buď pro místnosti na konzultace s rodiči a dětmi či herna nebo místnost k poradám a intervizím, které doposud chyběly nebo byly nedostatečně vybavené. Místnosti poskytují klid a soukromí pro rozhovory a intervenci s rodinou. Místnost k poradám a intervizím usnadňuje týmovou spolupráci a její rozvoj. Například v České Třebové neměly pracovnice žádnou místnost pro konání porad, setkávání, supervize, kde by se nekřížily s klienty. V Lanškrouně se setkávají v kuchyňce. OSPOD Žamberk má možnost využívat zasedací místnost na úřadě. Místnosti pro setkávání pracovníků a pro jednání s klienty by měly být oddělené, vyžadují také jiné zařízení.

V oblasti pracovních podmínek hodnotily pracovnice v závěrečném evaluačním dotazníku za největší pozitivum právě zlepšení prostorů pro jednání s rodinou a dítětem (uvedlo 90 % respondentů), zlepšilo se i pracovní zázemí a vybavení místností (uvedlo 71 % respondentů).



Obrázek 4: Místnosti pro práci s dítětem a rodinou, Česká Třebová



Zdroj: Pardubický kraj, 2023

### Posílení manažerské úlohy vedoucí OSPOD

Jak již bylo zdůrazněno v průběžné evaluační zprávě, jako zásadní se ukázala manažerská práce vedoucích OSPODů. Jednalo se o jejich vlastní motivaci ke změnám a motivaci pracovníků, potřebu dostatečného přístupu k informacím o průběhu projektu, jeho výsledcích, cílech a smyslu jednotlivých aktivit, mít možnost vyjádření vlastního pohledu za OSPOD a přenášet informace na pracoviště. Byla proto zavedena pravidelná setkání projektového týmu s vedoucími zapojených OSPODů, která podstatně zlepšila vzájemnou komunikaci a spolupráci a posílila manažerské vedení OSPODů a dosahování cílů projektu. Postupně si vedoucí zapojených OSPODů předávaly informace a výstupy mezi sebou samy. Manažerské dovednosti byly posíleny vzděláváním.

### Rozvoj multidisciplinární spolupráce

Pole názoru pracovníků projekt umožnil multidisciplinární spolupráci zejména tím, že poskytl další odborníky pro práci s dítětem a rodinou a tím umožnil přístup ke službám pro dítě a rodinu.

OSPOD Lanškroun využil této možnosti jako první, posléze se tato praxe rozšířila i na další pracoviště. Snahou bylo zajistit podporu rodině včas, v patřičné intenzitě a cíleně využívat jen těch úkonů a služeb, které skutečně pomáhají situaci rodiny zlepšit. To se týkalo například **terénního pracovníka OSPOD**, který působil v rodinách. Zaměřil se na posílení výchovných a sociálních kompetencí rodičů a poskytoval akutní podporu rodinám ve vzájemné spolupráci s OSPODem (vývoj případů byl podle výpovědi sociální pracovníce příznivější pro dítě, rodiče více spolupracovali a zapojovali se do intervence – např. intenzivní práce v rodině zlepšila situaci v rodině natolik, že nebyl soudem nařízený dohled nad dítětem). V podstatě nahrazoval službu SAS, která není tak pružná a intenzivní a v daném místě se na ni čeká až 3 měsíce, což může situaci v rodině zhoršit. Terénní pracovník byl v rodině např. jednou týdně, jednou za 14 dní, podle toho, jak bylo potřeba. Délka intervence byla také různá, mohla probíhat i rok.

K dispozici byli i tito další odborníci, které v reálném provozu OSPODů, bohužel, nepůsobí, v zahraničí jsou však běžní: **psycholog, právník, facilitátor (případových konferencí), socioterapeut**. Odborníci, kteří působili jako externisté na OSPODech se věnovali:

- dítěti či rodině
  - jednalo se o profese, které jsou běžně nedostupné (psycholog, socioterapeut), např. čekací doba pro dítě k psychologovi byla dříve 3 měsíce.
- přímo pracovnícím OSPODů jako jejich podpora (psycholog, právník, facilitátor)
  - měli možnost konzultací, proběhlo vzdělávání na téma rozhovory s dítětem, právní poradenství, zapojením facilitátorů se rozšířily případové konference, které pomohly zlepšovat situaci dětí.



Průběžnou profesní podporu procesu změny sociální práce zajišťovali pracovištím také dva nezávislí **experti SPOD** se zkušeností práce na OSPODu. Působili na krajském OSPODu jako metodičtí poradci, podíleli se na tvorbě materiálů kraje i OSPODů, účastnili se setkání projektového týmu i setkání pracovníků OSPODů. Jezdili na jednotlivá pracoviště OSPODů. Podporovali konzultačně pracoviště OSPODů při zavádění nových procesů a výstupů nebo podpoře manažerských činností. Garantovali odbornost v SPOD a sociální práci na OSPODech.

Kontinuitu provázení změnou a propojení OSPODů a krajského OSPODu zajišťovaly dvě **krajské metodičky provázení změnou**. V počátku byla jejich úloha spíše asistenční a pozorující průvodce změnou z Gov Lab, postupně v projektu začaly více samostatně pracovat, zejména pak při tvorbě nástrojů a pomůcek i konečných výstupů OSPODů. Krajské metodičky pracovaly zejména v terénu, jezdily na OSPODy s průvodci změnou z Gov Lab, později i samostatně.

Dle jejich sdělení se učily tzv. za pochodu, zaškolení neproběhlo, výrazně jim pomohla supervize poskytovaná expertem, kterou si vyžádaly a která fungovala jako specifická forma vzdělávání. Pro zvýšení jejich jistoty a profesionality je nezbytné ukotvit proces provázení také teoreticky i v rozvoji praktických dovedností v rámci poskytnutí souběžného vzdělávání či výcviku, který krajským metodičkám provázení změnou chyběl.

Ačkoli odborníci a experti doplnili chybějící služby, považují pracovníce využívání odborných pracovníků a expertů (psycholog, terénní pracovník, facilitátor) na OSPODech v 57 % za stejné jako dříve. Celkové zlepšení nenastalo ani v dostupnosti služeb pro rodinu (57 % pracovníků nevidí změnu k lepšímu). To může být způsobeno také tím, že odborníky využíval nejvíce OSPOD Lanškroun, který spolupracoval s externími odborníky již dříve, a tudíž nedošlo k takové změně.

Dobře rozjetá praxe využití odborníků a expertů na OSPODu byla bohužel k 30. 6. 2023 ukončena se skončením projektu a nebyly nalezeny zdroje pro její pokračování, přestože odborný multidisciplinární tým pracoval ve prospěch situace dítěte a rodiny i samotných pracovníků na OSPODech. V konečném důsledku může dojít ke zhoršení situace ohrožených dětí v daných lokalitách.

## **Posílení týmové spolupráce**

### *Pravidelné porady s intervizí*

V oblasti pracovních podmínek je pozitivně hodnoceno zavedení pravidelných porad týmu (71 % respondentů) a metodicky vedené intervize nad případy (zlepšení uvádí 52 % respondentů). Nová podoba porad s intervizí se již rozšířila do všech třech OSPODů i na krajský OSPOD. Pracovnice hodnotí, že podobné aktivity projektu se projevily na schopnosti jejich lepší komunikace v rámci pracoviště, kde 52 % respondentů vidí zlepšení a 48 % respondentů považuje lepší i schopnost spolupracovat v týmu.

Dochází k pravidelným poradám pro celý tým, které jsou strukturované a obsahují intervize vybraných případů. Intervize umožňuje **diskusi o případu** mezi spolupracovnicemi z OSPODu a rozvinutí více pohledů, které přispívají k efektivnějšímu řešení situace dítěte. Zároveň dochází ke **sdílení informací a odpovědnosti** a pracovníce není na řešení často kritických situací sama.

Porady se konají každý týden podle jasných pravidel, které si vypracovaly pracovníce OSPODu Lanškroun s průvodci změnou. Dodržují se principy (podpora, bezpečné prostředí, struktura, pravidelnost, zápis atd.) a rozdělují se role, kdo má jaký princip na starosti. Důležité je dodržování časového harmonogramu, který vede ke stručným vyjádřením pracovníků, snaží se zdůraznit to podstatné v případě. Dopředu si pracovníce připraví případy k intervizi, společně rozhodnou, kterým se budou věnovat. Dochází k lepšímu předávání informací v rámci celého OSPODu.

Obrázek 5: Ukázka z projektového materiálu Pravidelné týmové porady



Zdroj: OSPOD Lanškroun

### Profil pracovníka OSPOD Pardubického kraje

Na OSPODě Lanškroun vypracovali Profil pracovníka OSPOD (někdy též nazývaný kompetenční model), je primárně určený pro vedoucí OSPODu na ORP. Na konci projektu model hodnotilo 16 pracovníků, z nichž již 4 pracovnice tento kompetenční model aktivně využily, 7 pracovníků uvedlo, že profil pracovníka zatím nevyužilo, ale tento nástroj by mohl později přispět ke zlepšení jejich práce. V profilu se podařilo jasně a jednoduše definovat role pracovníků v týmu OSPODu a jejich kompetence – opatrovníka, kurátora pro děti a mládež a pracovníka v náhradní rodinné péči i vedoucí.

V profilu pracovníka je uvedeno, že „...by měl být oporou při výběru nových pracovníků, pomáhat vyhodnocovat jejich progres a být základním prvkem při vyjednávání o pracovních podmínkách a tvorbě vzdělávacích plánů. Je ale užitečný i pro řadové pracovníky pro reflexi vlastní práce, role, vzdělávání a pracovních podmínek. Mimo to může být podkladem pro prezentace práce OSPODu a klíčových vlastností pracovníků navenek, ať už v rámci úřadu nebo mimo něj“<sup>28</sup>.

### Využití přístupu zaměřeného na řešení a dalších změn

Pracovnice, které pracují s dítětem a rodinou, považují přístup zaměřený na řešení za přínosný, umožňující hledat silné stránky v rodině a jejich vlastní zdroje a využít je ke zlepšení situací dítěte. Zpětná vazba z rozhovorů s pracovníci i rodinami napovídá, že přímá práce s dítětem a rodinou napomáhá členům rodiny pochopit potřeby dítěte a jejich vzájemné vztahy. Zaměření na dítě v kontextu situace rodiny pozitivně kontrastovalo s původním zaměřením na samotné dítě nebo naopak celou rodinu a její slabé stránky.

*„Nejvíce přínosné a užitečné z projektu IPOR pro moji praxi je jiný úhel pohledu na práci s rodinou a dítětem. Rodinu a dítě již více vnímám jako rovnocenné partnery, kterým jsou nabídnuty různé formy řešení jejich problému s důrazem na skutečnost, že za výsledek procesu jsou si odpovědní sami“.*

Všechny pracovnice považují proces změn ve své práci za nezbytný, 62 % (13) pracovníků uvedlo, že změny byly pro dítě a rodinu prospěšné. Z 16 pracovníků jich 14 (87 %) více přemýšlí o tom, jak by se dala zlepšit jejich práce a jejich návrhy jsou týmem vítané a akceptované. Proces změn je chápán nejen

<sup>28</sup> (Kokeš, 2023) pracovní verze

jako krok ke zkvalitnění práce s dítětem a rodinou, ale i jako obohacení odborného a osobního růstu sociálních pracovníků.

*„Díky projektu jsem se posunula nejen v pracovní, ale i osobní rovině“.*

Nevýhodou projektu bylo, že nebyl zaměřen na práci kurátorů pro děti a mládež. Ti získávali pouze obecné znalosti a dovednosti v rámci aktivit projektu. Proběhlo jedno metodické setkání na krajském OSPODu věnované kurátorům. Bylo by vhodné některé aktivity věnovat specificky pro tuto skupinu pracovníků.

*„Moje očekávání bylo splněno částečně – představa byla, že projekt bude zaměřen na všechny agendy OSPODu“.*

### **Nový formulář vyhodnocení situace dítěte a IPOD**

Na OSPODu Žamberk byl vytvořen, testován a uveden do praxe nový formulář vyhodnocení situace dítěte a IPOD inspirovaný nizozemskou zkušeností, který odráží potřeby praxe a zákonné podmínky u nás. V textu je nazván jako nový formulář vyhodnocení. Nový formulář je zatím hotový pro náhradní rodinnou péči a využívá ho na konci projektu 29 % pracovníků, tj. 5 pracovníků ze 17, které se vyjádřily. Pokud přihlídneme k tomu, že formulář je prozatím vytvořený jen pro NRP (viz dále v textu), jsou to téměř všechny pracovníce NRP ze všech tří OSPODů.

*„Akční formulář vyhodnocení, se kterým přišel i nový přístup k rodině zaměřený na chválu a hledání toho, co se daří. Na základě zjištění silných stránek rodiny hledání spolu s rodinou řešení pro případné obtíže. Díky akčnímu formuláři dochází k velkému zapojení celé rodiny, bez rodiny nejde formulář vyplnit“.*

Na všech třech OSPODech pracovaly na začátku projektu s podobnou verzí formuláře vyhodnocení a IPOD, který je dostupný na MPSV (na webových stránkách [pravonadetstvi.cz](http://pravonadetstvi.cz) je ke stažení i s manuálem). Tento běžně užívaný formulář z MPSV je dlouhý, podrobný a časově náročný. Samotný formulář je pomůckou pro proces vyhodnocení a plánování práce s dítětem a rodinou, což je zásadní metoda sociální práce na OSPODu. Vyhodnocení a IPOD se využívá od novelizace zákona o SPOD, od roku 2014. Probíhala školení MPSV a vydaly se materiály a publikace<sup>29</sup>, které ukazují, jak s formulářem pracovat. Přesto nebyl formulář ani práce s ním mezi pracovníky OSPODů přijat.<sup>30</sup> Nedošlo však ze strany kraje jako kontrolního orgánu OSPOD ORP k zásadní analýze, proč je vyplňován spíše formálně a co je potřeba udělat, aby se situace změnila. Samotné vzdělávání situaci nevyřešilo.

Práce s novým formulářem vyhodnocení situace dítěte a IPOD vychází z přístupu zaměřeného na řešení, dítě zůstává stále uprostřed zájmu. Je založena na úzké spolupráci s rodinou (pěstouny) i dítětem, tvoří se přímo s nimi, buď v kanceláři, lépe však v rodině, kde také IPOD zůstává. Klade se důraz na silné stránky a zdroje v rodině, hledá se to, co funguje a od toho se přechází k současné situaci a k plánování práce s rodinou. Neopomíjejí se rizika, která hrozí a pracuje se na tom, jak v tom případě zajistit bezpečí dítěte. Klient popisuje problémové situace, vyjadřuje se k otázkám ve formuláři, potřebám dítěte, má možnost sám navrhnout jednotlivé kroky k řešení. Součástí podpory je oceňování klienta. Posiluje se tím důvěra ve spolupráci, vztah s klientem a tím i jeho motivace. Nový formulář je stručný, má 2 strany.

<sup>29</sup> [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) a [www.pravonadetstvi.cz](http://www.pravonadetstvi.cz).

<sup>30</sup> To potvrdili i pracovníci MPSV při školení MPSV na vyhodnocení a IPOD, kterého se účastnil projektový tým v roce 2021 (online).

Obrázek 6: Ukázka 2. strany nového formuláře vyhodnocení situace dítěte a IPOD

VYHODNOCENÍ SITUACE DÍTĚTE A PLÁNY DO BUDOUČNA		
V ČEM TRVÍ SILA RODINY (ochranné faktory)	CO SE TĚD DĚJE A JE DŮLEŽITÉ (možná rizika)	NA ČEM BUDEME PRACOVAT?
<p>Co se podařilo a daří?</p> <p>*z pohledu pěstouna:</p>   <p>*z pohledu dítěte</p>   <p>*z pohledu OSPOD</p>	<p>Je něco, co by se mělo/mohlo změnit nebo mohlo být jinak?</p> <p>*z pohledu pěstouna:</p>   <p>*z pohledu dítěte</p>   <p>*z pohledu OSPOD</p>	<p>Čeho chceme v nejbližší době dosáhnout?</p> <p>*přání dítěte</p>   <p>*přání pěstouna</p>   <p>Kdo nám a tím může pomoci?</p>

Zdroj: OSPOD Žamberk

V průběhu testování byla evaluátory zpracována kvalitativní analýza formulářů původních vyhodnocení a IPOD z ukončených spisů na všech třech OSPODech. Výsledky analýzy byly pro proces testování důležité, diskutovalo se o nich na všech třech pracovištích, ovlivnily další práci s novým i původním formulářem, které se souběžně používají (podrobněji v kapitole 4.3.5).

V průběhu **testování** se objevily formální, technické i obsahové nedostatky, které bylo třeba upravovat, např. příliš velký formulář (A3), nedostatek místa pro vyplnění obsahu, chybějící shrnutí minulosti dítěte, nepracovalo se škálou bezpečí dítěte, která v první verzi byla, protože nebylo jasné jak atd.

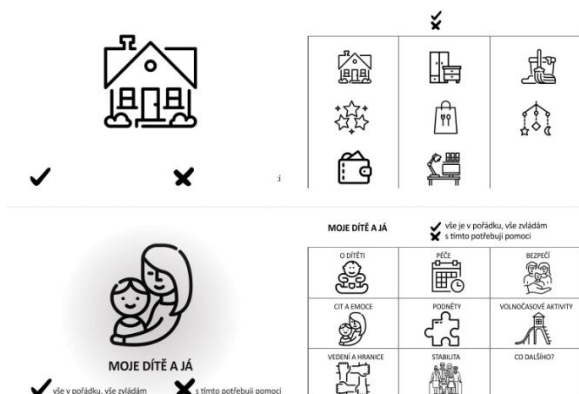
Zjistilo se, že nelze použít jeden formulář vyhodnocení pro všechny agendy (NRP, opatrovnictví, kurátela). V první fázi byl vytvářen formulář vyhodnocení pro opatrovnictví a NRP, protože jediná kurátorka, která pracovala na OSPODu, odcházela z pracoviště a změny se neúčastnila. Opatrovnice, která začala testovat formuláře v praxi, odešla na mateřskou dovolenou, a tak zůstalo testování pouze pro NRP. První strana formuláře (vyhodnocení jednotlivých oblastí – ohrožení dítěte, zdroje rodiny, rizika) je použitelná napříč agendami, nicméně druhá strana byla přizpůsobena účelům NRP. Plánuje se dopracovat ještě formuláře pro opatrovnictví a kurátorství.

V rámci první fáze testování bylo prvních 10 vyplněných formulářů zhodnoceno, proběhla **zpětná vazba od klientů**, kterou realizovaly samy pracovnice OSPODů (opatrovnice a NRP). Rodiny pociťovaly pozitivní změnu v práci OSPODů, v přístupu k nim a ve změně komunikace. Dokládají to výpovědi klientů, které zaznamenaly pracovnice:

*„Takhle se mnou ještě nikdy nikdo nekomunikoval.“*  
*„Byla jsem dřív na jiné sociálce, bydleli jsme v jiném městě, tam na mně hledali jenom chyby.“*  
*„Sociální pracovnice je můj mozek.“*  
*„Máme formulář na ledničce, všichni ho vidí!“*

Rodiče upozorňovali na nesrozumitelnost některých slov či části textu, které byly změněny. Spolupráci a vzájemné pochopení podpořilo vytvoření nových obrázkových karet dovedností rodičů, které pomáhají vést rozhovor a zjistit potřebné informace pro vyhodnocení v jednoduché formě. Karty rodičovských dovedností se staly **druhým** nejužívanějším nástrojem vytvořeným v projektu, pracuje s nimi 7 pracovníků z 17 odpovídajících pracovníků-41 % respondentů.

Obrázek 7: Ukázka z karet rodičovských dovedností



Zdroj: OSPOD Žamberk

Při testování se ukázalo, že **pracovnice potřebují podporu** v přesnějším identifikování a **pojmenování potřeb dítěte**, které by měly být v centru zájmu v plánování práce s dítětem a rodinou. Cíle v IPOD pak navazují na konkrétní nenaplněné potřeby dítěte.

Na žádost pracovnic následovalo školení všech pracovníků OSPODů zaměřené na vývojové potřeby dětí – školení s psycholožkou PhDr. Janou Křišťálovou (Univerzita Pardubice) a série 3 inovativních workshopů s nácviky formulování potřeb v rámci vlastních případů s expertkou SPOD Mgr. Helenou Miklovou. Pracovnice se naučily lépe formulovat potřeby dětí s cílem plánování intervence. Větší porozumění těmto potřebám uvedlo nakonec 15 pracovnic -71 % respondentů.

*„... rozhodně možnost vzdělávat se prostřednictvím velmi zajímavých školení a workshopů, moc děkuji za školení v oblasti potřeb paní Heleně“.*

Cíle v IPOD začaly být skrze „vidění přes potřeby dítěte“ rodičům či pěstounům jasnější, více konkrétní, dokázali je za pomoci pracovnic samostatně stanovit. Rodiče (pěstouni) tak dle svých výpovědí jasně chápali, k čemu je IPOD dobrý a jak pomůže dítěti.

Součástí workshopů byl i nácvik vytvoření časové osy případů, která zaznamenává vývoj případu dítěte v čase. Užívá se jako nástroj k doplnění informací v rámci nového vyhodnocení. Časové osy začaly pracovnice používat také při běžné práci s rodinou, ve složitějších případech i při intervizi, neboť podle nich umožnila chronologická vizualizace případu zpětný a strukturovaný náhled na práci OSPODu, zapojení institucí i rodiny. **Časové osy se staly nejčastěji užívaným nástrojem z projektu, užívá je 71 %, tj. 12 pracovnic ze 17 odpovídajících.**

**Zásadní byl v procesu tvorby a testování postoj krajského OSPODu**, od kterého vyžadovaly pracovnice souhlas s testováním a podporu v užívání nového nástroje. Na jeho doporučení se zvýraznila úloha potřeb dítěte a práce s nimi. Během několika měsíců se umírněný postoj kraje změnil na proaktivní a podporující, což výrazně pomohlo dalšímu testování. Doplněn byl také úvodní list k vyhodnocení – základní údaje o rodině, které ve formuláři dosud chyběly. Formulář nového vyhodnocení se spolu s listem o základních údajích o rodině a časovou osou (nepovinné) používá v náhradní rodinné péči místo původního formuláře, který užívali dříve.

### Změny v práci s rodinou při rozvodu/rozchodu rodičů

Práci na OSPODu tvoří z velké části výkon kolizního opatrovnictví dětem při rozvodu/rozchodu rodičů. V tomto procesu zastupuje OSPOD dítě u soudu a hájí jeho zájmy. Všechny tři zapojené OSPODy v projektu spadají pod Okresní soud v Ústí nad Orlicí. Není zde rozšířená interdisciplinární spolupráce v podobě cochemské praxe nebo jejích prvků. Opatrovnice poskytovaly informace každému rodiči i dítěti od začátku až do konce procesu zvlášť, nebyly k dispozici žádné informační ani metodické materiály, jak postupovat, což činilo práci časově i administrativně náročnou.

Proto se na OSPODu Česká Třebová zaměřily na změnu ve dvou oblastech:

#### *Sjednocení postupů v rozvodech/ rozchodech na pracovišti OSPODu*

Na společných workshopech se začaly sdílet zaběhnuté postupy jednotlivých opatrovnic a diskutovalo se o nejlepší praxi. Společně dohodnuté postupy v různých oblastech kolizního opatrovnictví byly zaneseny do společně vytvořeného materiálu „Postupy v rozvodech a rozchodech“. Materiál se začal užívat jako vnitřní metodický materiál OSPODu, obsahuje konkrétní nástroje a doporučení, jak pracovat s rodiči, jak komunikovat s dítětem, u soudu i s dalšími subjekty. Sjednocení postupů zjednodušilo praxi a umožňuje větší jistotu v práci (zejména novým pracovnícím.)

#### *Zlepšení informovanosti rodičů (a dětí) v rozvodu/rozchodu*

Pracovnice zpracovaly podklady pro graficky upravené karty (listy) s praktickými informacemi pro rodiče. Vznikla „živá“ sada karet „Rodiči napořád“, která se může dále doplňovat. Rodiče dostanou určitou sadu karet podle toho, jaké problémy či otázky konkrétně řeší hned na prvních schůzkách. Informace se zaměřují na potřeby dítěte, což pomáhá rodičům i pracovnícím mít stále dítě v centru zájmu (i při komunikaci), zajišťují rodině lepší orientaci v procesu rozvodu a nabídku podpory. Karty jsou zpracované i elektronicky.

Obrázek 7: Ukázka z materiálu „Rodiči napořád“



Zdroj: OSPOD Česká Třebová

Vytvořené materiály umožňují opatrovnicím vystupovat v roli průvodce při rozvodu/rozchodu, dostatečně rodiče informovat o tom, co je čeká a jak to vidí jejich dítě. Zároveň OSPOD vystupuje a prezentuje informace jednotně. Každému rodiči, který prochází rozvodem/rozchodem, se poskytují stejné základní informace a používají jednotné postupy, což pomáhá v koordinovanější vzájemné spolupráci s rodiči i dalšími institucemi (soud, poradna, mediátor, advokát atd.) a ve snižování nedorozumění.

Oba výstupy byly již na konci projektu rozšířeny i na další dva zapojené OSPODy. Informační karty „Rodiči napořád“ používá ve své práci 6 pracovníc ze 17 odpovídajících, tj. 35 % respondentů, nové „Postupy v rozvodech a rozchodech“ užívají 4 pracovníce, tj. 25 % respondentů. Postupy vychází z praxe na OSPODu v České Třebové, kde jsou celkem 4 opatrovnice, tedy užívají je pravděpodobně všechny.

Relativně nízká procenta užívání pomůcek ukazují spíše na to, že doba, která uplynula od vytvoření pomůcky po evaluační dotazování ohledně používání pomůcek, byla natolik krátká, že sice proběhly prezentace k seznámení s pomůckami u všech OSPODů, nicméně z důvodu časového se praktické zavedení poměrně značného množství pomůcek do praxe teprve projeví.

#### **Zavedení reflexivní praxe**

*Častější využití analytických dat z činnosti OSPODu*

Na OSPODech (a v celém systému sociálně-právní ochrany) se nepracovalo dosud analyticky, s daty a autoevaluačně, což mohly nyní pracovnice poznat a využívat. Bez poznání současného stavu v práci OSPODů by nebylo možné zpracovávat akční analýzy, které byly pro OSPODy přínosem. Ukázaly problematiku OSPODů z jiného úhlu nejen pracovnícím, ale i vedení, MěÚ, KÚ, MPSV. OSPOD může nyní předkládat konkrétní argumenty pro vyjednávání své pozice a potřebné změny, které byly doposud předkládány jen obecně, takže na ně nikdo nereagoval.

Na začátku bylo slýcháno – *máme toho moc, jsme přetížené, samé papíry, kontrola*. Evaluace ale získala reálná data o práci OSPODů, čímž učinila jeden ze zásadních kroků ke změně (např. kolik času zabere v práci administrativa, jak často se mluví s dítětem, jaké úkony skutečně provádějí na OSPODu, jaké typy případů dětí jsou dlouhodobé atd).

Tím, že pracovnice poznaly analytickou práci evaluátorů nebo průvodců změnou, mohly se do ní postupně samy zapojit, učit se jí a začaly ji využívat pro svou práci. Nevýhodou byla podle jejich slov např. malá zručnost práce v excelu. Některé statistiky se proto stále vytvářejí metodou papír-tužka a prostým sčítáním dat, což je náročné na čas a neumožňuje to sdílení dat a další práce s nimi.

*Konkrétní statistická data pak např. pomohla při vyjednávání na OSPODu Česká Třebová ke změně pracovní doby, která byla prodloužena z 18,30 do 20,00 hodin. Prvotní data z evaluační analýzy na pracovišti totiž ukázala, že 92 % přímé práce s rodinou probíhalo v kanceláři, v terénu a domácnosti klienta jen 6 %. Tomu odpovídal i způsob komunikace s dítětem a rodinou, který souvisí s prací z kanceláře, proběhlo mnoho telefonátů a psaly se e-maily. Zapojení dítěte bylo malé, pouze ve 13 % přímé práce s rodinou probíhal rozhovor s dítětem.*

*Konkrétní data pomohla vyjednat radnímu Pardubického kraje pro sociální oblast u starostky MěÚ Česká Třebová flexibilnějším rozvržení pracovní doby, která by byla přizpůsobená potřebám dětí a rodin. Na základě jednání vešel v platnost od 1. 5. 2022 nový vnitřní předpis MěÚ<sup>31</sup>.*

*Současně se začal klást v práci OSPODu větší důraz na komunikaci s dítětem. Na konci projektu vzrostla přítomnost dítěte u komunikace s rodinou a jeho zapojení a zvýšil se i celkový počet rozhovorů pracovníc jenom s dítětem, což bude pospáno dále v textu.*

### *Kazuistická práce*

Pracovnice získaly lepší znalosti a dovednosti ke kazuistické práci. Měly k dispozici kazuistickou podporu od expertky SPOD s dlouholetou zkušeností práce na OSPODu (Mgr. Olga Landová). Během workshopů se učily používat postupy, metody a nástroje, které kazuistickou práci umožňují a rozvíjejí – například vytváření časové osy případu, práci s potřebami dítěte, na které navazuje stanovení cílů v IPOD, využití týmové spolupráce, intervize případu na poradě nebo metodické podpory krajského OSPODu.

Při kazuistické práci byla základem analytická práce s informacemi ze spisu, zejména pak s vyhodnocením situace dítěte a IPOD. Aby pracovnice dobře retrospektivně (zpětně) posoudily případ dítěte, musely vyhledávat informace v celém spisu, což bylo zdouhavé. V množství údajů bylo složité vybrat „ty důležité“. V běžné praxi se s údaji ve spise komplexně nepracuje. Hledaly zásadní informace a situace v životě dítěte i rodiny, které ovlivnily vývoj případu. Sledovaly intervence OSPODu i dalších institucí a hodnotily jejich účinnost na zlepšení situace dítěte. V případě, že intervence nepomohla, zjišťovaly, jaký postup byl zvolen a proč. Zdůvodnění ve většině případů ve spisech chybělo, neboť není zvykem jej psát. Pracovnice rozvinuly reflexi vlastní práce (autoevaluaci), popř. práce předchozí

---

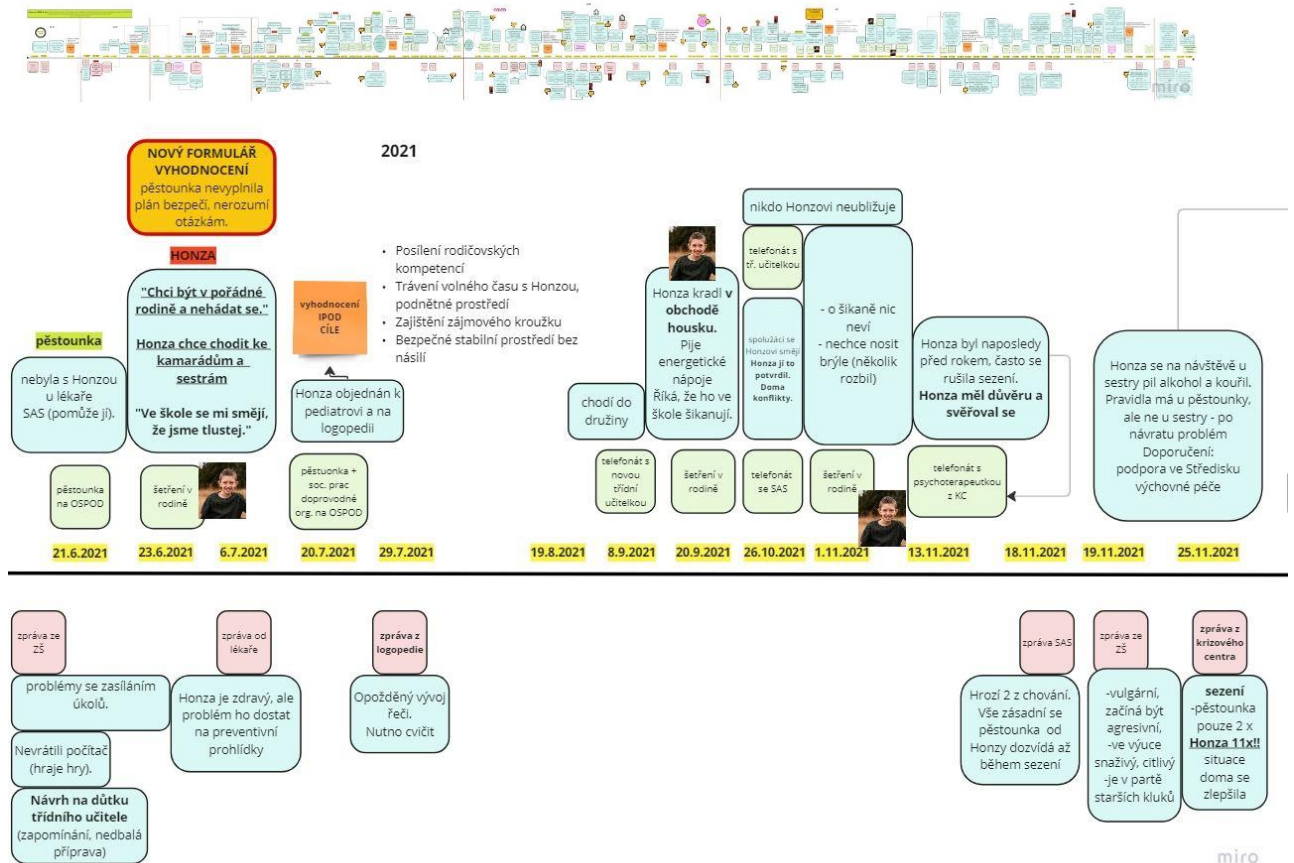
<sup>31</sup> (Pokyn tajemníka č. 4/2022 vnitřní předpis ke konstrukci, evidenci a dodržování pracovní doby dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů platný od 1. 5. 2022, 2022)



pracovnice a aktérů v síti SPOD, kteří byli zapojeni do pomoci dítěti a rodině, čímž zvyšují potencionální efektivitu dalších postupů.

V dalším textu jsou uvedeny ukázky z podrobné časové osy případu Honzy a proces kazuistické práce.

Obrázek 8: Ukázka z podrobné časové osy zpracované v programu MIRO – kazuistika Honzy

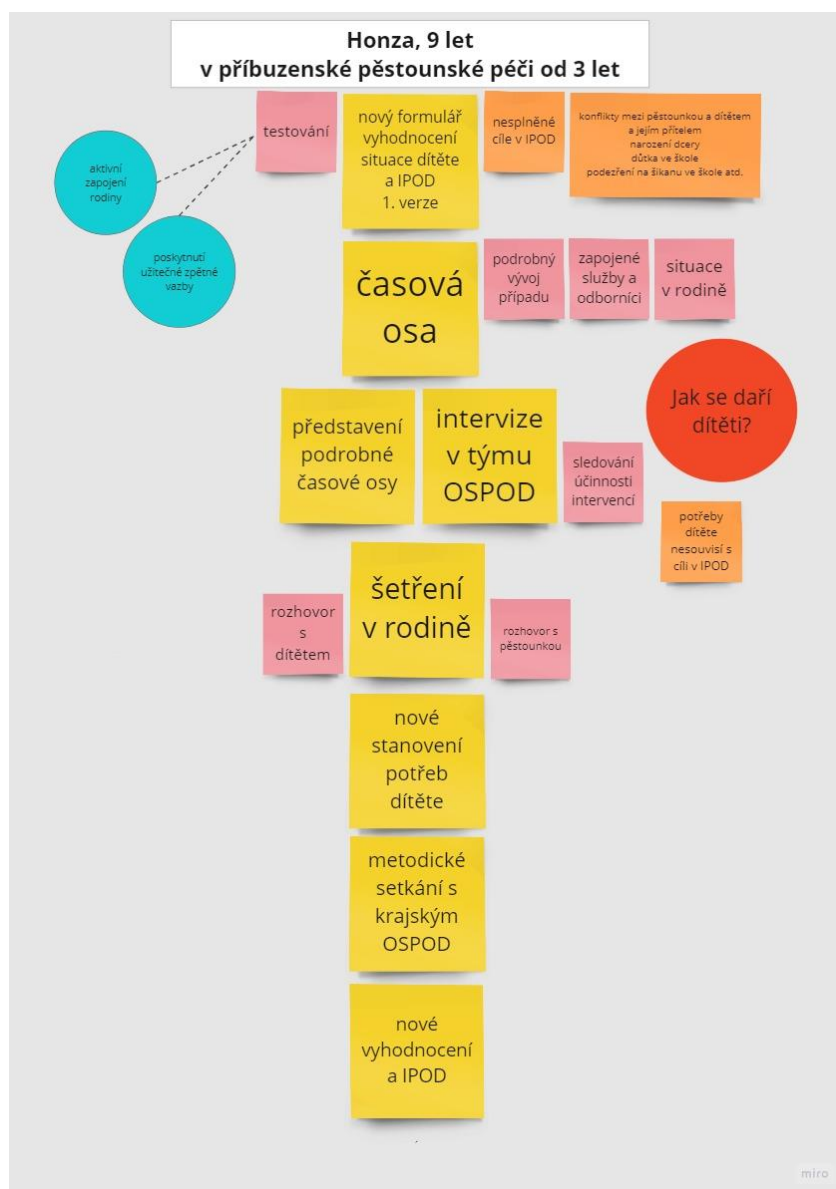


Zdroj: Univerzita Pardubice, 2023

Poznámka: fotografie dítěte je pouze ilustrativní – umožňuje okamžitě vidět, jak často se pracuje nebo komunikuje přímo s dítětem



Obrázek 9: Proces kazuistické práce (Honza) - využití nových postupů, nástrojů a metod v kazuistické práci



Zdroj: Univerzita Pardubice, 2023

## Závěry

Na zapojených OSPODEch došlo ke změně práce s dítětem a rodinou, byl rozšířen přístup zaměřený na řešení, který umožnil větší zapojení rodiny do řešení vlastní situace a pozitivní odezvu od rodin. Rozšířila se reflektivní práce skrze častější využití nebo vlastní zpracování analytických dat nebo kazuistickou práci. Každý OSPOD si v rámci provázení změnou zvolil vlastní rozvojové téma a zpracoval výstupy, které začaly využívat. Výstupy i samotný proces jejich tvorby se stal součástí nového metodického portfolia krajského OSPODu. Změna procesu byla podpořena změnou designu prostředí OSPODů, které se stalo vstřícnější ke klientům i pracovním OSPODů. Bohužel, nedošlo k pozitivnímu posunu v oblasti pracovní zátěže pracovníků na OSPODEch, kterou většina vnímá jako stále velmi náročnou a zatěžující (81 %).

## 4.2 EO2: Jaké dovednosti a znalosti byly u sociálních pracovníků rozšířeny ve prospěch odborné práce s rodinou?

Projekt byl zaměřen na vzdělávání, které by zvýšilo dovednosti sociálních pracovníků zejména v poradenském paradigmatu. Všechny pracovníce OSPODů, které vstupovaly do projektu na jeho začátku, se účastnily 36hodinového školení **Kids' Skills – přístup zaměřený na řešení**, proběhly 3 běhy kurzů v letech 2020–2021. Vedoucí pracovníce absolvovaly speciální 12hodinového **manažerské vzdělávání Kids' Skills**. Pracovnice OSPODů, které se účastnily výcviku, v evaluačním dotazníku uvedly, že ve své práci uplatňují dovednost přístupu zaměřeného na řešení. Vyšší míra zaměření na silné stránky klienta nebo rodiny se ukázala u 16 pracovníků-76 % a 12 pracovníků-57 % se více zaměřuje na hledání pozitivních vlastností u klientů.

*„Přínosné pro mě bylo uvědomění si pohlížet na klienta pozitivně, hledat jeho silné stránky“.*

Za problém lze považovat to, že pracovníce, které nastoupily na OSPOD až po ukončení výcviků Kids' Skills, již vzdělávání absolvovat nemohly, protože se nenabízelo. To ve skutečnosti znevýhodnilo nové pracovníce, protože nemohly získat teoretický základ přístupu zaměřeného na řešení a vstup do nácviku dovedností. Zapojení do aktivit bylo pak samozřejmě obtížnější.

Pracovnice rovněž vypověděly, že vhodnější by bylo toto vzdělání zařadit až po základní analytické práci na OSPODu v průběhu provázení změnou. Na začátku projektu pro ně bylo obtížné vidět ve vzdělávání bez jakékoli předchozí teoretické přípravy a vysvětlení smyslu.

Další **vzdělávání probíhalo tzv. na míru**, reagovalo na požadavky pracovníků OSPODů a mělo různou podobu. Školení a workshopy i individuální práce s pracovníci byly výrazně prakticky a výcvikově zaměřené. Proběhly zejména v druhé polovině projektu, kdy pracovníce jasněji identifikovaly zakázky na vzdělávání, které viděly jako potřebné pro svou praxi. Kurzů se účastnily pracovníce, které o ně projevíly zájem.

Kurzy byly zaměřeny na krizovou intervenci, rozvoj komunikačních dovedností, práci s obtížným klientem či klientem v krizi, využití nových nástrojů a pomůcek v práci s rodinou – škály, myšlenkové mapy, na legislativu i metody sociální práce. Součástí provázení změnou na OSPODu Žamberk byly workshopy expertky SPOD zaměřené na identifikaci a formulování potřeb dětí, později realizované i na dalších OSPODech. V Žamberku se rovněž naučily vytvářet časové osy případů.

Tabulka 1: Vzdělávání a podpora týmů – aktivity v projektu

Vzdělávání a podpora týmů						
Akce v rámci KA:	Téma:	Termín:	Lektoři:	Organizace:	Rozsah:	Počet osob:
Kids Skills 1. běh	Přístup zaměřený na řešení jako metoda sociální práce s dětmi, rodiči a komunitou	3.2. - 9.6.2020	Pavel Vítek Daniel Žákovský Leoš Zatloukal	Dalet	36 vyuč. hod.	20
Kids Skills 2. běh	Přístup zaměřený na řešení jako metoda sociální práce s dětmi, rodiči a komunitou	26.11.2020- 22.3.2021	Pavel Vítek Daniel Žákovský Leoš Zatloukal	Dalet	36 vyuč. hod.	20
Kids Skills 3. běh	Přístup zaměřený na řešení jako metoda sociální práce s dětmi, rodiči a komunitou	20.9.-16.12.2021	Pavel Vítek Daniel Žákovský Leoš Zatloukal Petra Chytilová	Dalet	36 vyuč. hod.	19
Manažerské vzdělávání Kids Skills	Úvod do poradenství zaměřeného na řešení v rámci metod sociální práce	17.-18. 8. 2021	Pavel Vítek	Dalet	12 vyuč. hod.	14
Vzdělávání na míru OSPOD	Využití komunikační sady Focus Box v rozhovoru s dítětem	13. 1. 2022 24. 2. 2022 10. 3. 2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	3x 6 hod.	20
Vzdělávání na míru OSPOD	Inspirační fórum s OSPOD Lanškroun a organizace STŘEP	02.09.2022	Věra Bechyňová Martina Konvrzková Zuzana Poláková Veronika Rydvanová	STŘEP + OSPOD	3,45 hod.	13
Vzdělávání na míru OSPOD	Správní řád na úseku SPOD	20.09.2022	Hynek Pečinka	Hynek Pečinka	5,5 hod.	17
Vzdělávání na míru OSPOD	Úvod do krizové intervence I.	04.10.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	9
Vzdělávání na míru OSPOD	Nácvik specifických metod krizové intervence II.	05.10.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	9
Vzdělávání na míru OSPOD	Nonverbální komunikace a jak se naladit na klienta	21.11.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	9
Vzdělávání na míru OSPOD	Myšlenkové mapy	22.11.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	8
Vzdělávání na míru OSPOD	Systemický zakázkový model aneb není nemotivovaný klient, ale blbě definovaná zakázka	23.11.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	11
Vzdělávání na míru OSPOD	Práce se vztekem – nácvik práce se vztekem a vyhocenými emocemi	05.12.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	9
Vzdělávání na míru OSPOD	Sebepoškozování	06.12.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	6
Vzdělávání na míru OSPOD	Narativní metody práce s dětmi a nácvik	07.12.2022	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	4
Vzdělávání na míru OSPOD	Současná podoba práce s ohroženými dětmi a rodinami – inovace a nové přístupy, česko-slovenské zkušenosti	08.12.2022	Pavel Brynzák Zuzana Ďurková Fábryová Tomáš Hanišák	Ústredie práce, sociálních vecí a rodiny	6 hod.	9
Vzdělávání na míru OSPOD	Moderní techniky v sociální práci s rodinou na OSPOD - práce se škálou	10.05.2023	Filip Hajna	Velký vůz Sever	6 hod.	6
Vzdělávání na míru OSPOD	Správní řád na úseku OSPOD II.	06.06.2023	Hynek Pečinka	Hynek Pečinka	6 hod.	6

## Rozhovor s dítětem

Část aktivit v provázení změnou i ve vzdělávání byla soustředěna přímo na zvýšení komunikačních dovedností s dítětem. Pracovnice absolvovaly školení, komunikaci s dítětem byla věnována část programu výjezdního setkání OSPODů a projektového týmu v roce 2021 a celé jedno výjezdní setkání v roce 2022 – workshop. K tomu byla zpracována brožura „Baterie nástrojů a pomůcek pro zapojení dětí“. Pracovnice se naučily pracovat s komunikační sadou Focus Box a byly jim zakoupeny nové pomůcky pro práci s dítětem různého věku.

### Získání zahraničních zkušeností

Poslední aktivitou, jejíž součástí bylo také vzdělávání, byl přenos zahraničních zkušeností. Na začátku i na konci projektu proběhly panelové diskuse s nizozemskými odborníky. Účastnili se jí také zástupci sociálních služeb, poradenství, ústavních zařízení, OSPODů, krajů i MPSV. Proběhly zahraniční workshopy v posílení znalostí v přístupu zaměřeném na řešení a dvě zahraniční cesty. Během nich bylo možné poznat zkušenosti z transformace systému péče o ohrožené děti v Gröníngenu a Amsterdamu a seznámit se s konkrétním způsobem práce s rodinami i proklientským prostředím institucí.

Tabulka 2: Přenos zahraničních zkušeností – aktivity

Inovativní projekt - KA 3: Přenos zahraničních zkušeností				
Akce v rámci KA:	Téma:	Termín:	Forma:	počet účastníků
Panelová diskuse I.	"Nové perspektivy v systému SPOD v Pardubickém kraji"	02/2020	prezenčně	76
Zahraniční workshop I.	Přístup zaměřený na řešení v SPOD	02/2020	prezenčně	28
Zahraniční workshop II.	"Cesta ohroženého dítěte"	05/-06/2021	on-line	květen 48 červen 24
Zahraniční cesta Groningen	Systém péče o ohrožené děti v Nizozemí, návštěva konkrétních organizací	05/-06/2022	prezenčně	20
Zahraniční cesta Amsterdam	Transformovaná obdoba OSPOD, den v životě pracovníka a manažera týmu a přístupy a nástroje k práci s rodinou v rámci Jeugdbescherming Regio Amsterdam	01.05.2023	prezenčně	26
Panelová diskuse II.	"Změna OSPODu ODSPODu aneb zajištění bezpečí dítěte, kdy je rodina plnohodnotným členem týmu"	06/2023	prezenčně	107

V závěrečném evaluačním dotazníku<sup>32</sup> v oblasti znalostí a dovedností a práci s klienty polovina pracovníků uvádí, že se zlepšila jejich schopnost komunikovat s rodinou a dítětem a naslouchat jejich problémům. Není ale výrazné zlepšení ve schopnosti efektivněji s klienty řešit jejich problémy, 57 % pracovníků necítí v tomto směru zlepšení. Ke zlepšení znalostí z oblasti legislativy a psychologie došlo u 33 % pracovníků, více se posílily znalosti metod sociální práce – to uvádí 48 % z nich. V zásadě jde o to, že Kids´Skills je metoda práce s psychicky zdravou populací s běžnými obtížemi. Techniky nejsou „všespásné“ a je možné, že pracovníci zrovna pracují s takovou skupinou dětí, u které to není efektivní. Schopnost komunikace a řešení problémů je zároveň jakási „dovednost“, která se posiluje nácvikem a opakovaným užíváním technik, což do značné míry koresponduje s časovými možnostmi a je ovlivňováno i motivací druhé strany, tzn. klientem.

Vzdělávací kurzy zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, praktické nácviky zvládnutí složitých komunikačních situací vedly ke snadnějšímu dosažení společných cílů a celkově ke zkvalitnění práce s rodinou. 12 pracovníků (57 %) při komunikaci s klienty směřuje více k pozitivnímu přístupu ke klientům, kdy nejlepší možné řešení situace ideálně navrhuje sám klient, zároveň vychází z potřeb a silných stránek rodiny a ve prospěch dítěte.

Podstatným zjištěním je, že kurzy, semináře a školení měly u 13 pracovníků (62 %) vliv na **zvýšení sebevědomí a vlastní profesionality ve své práci**, i když se výrazně nezlepšila podpora pracovníků supervizí (pouze 38 % vidí zlepšení).

Bohužel se neprosadilo ze strany kraje (MPSV) uznat vzdělání získané v projektu do povinného vzdělávání, které mají absolvovat pracovníci v rámci legislativy. Musely pak ještě vedle projektového vzdělávání absolvovat další vzdělávání, což způsobilo výraznou časovou zátěž a tím i nespokojenost pracovníků.

<sup>32</sup> více informací o metodologii je v kapitole 3.2

V rámci projektu byla pracovnícím všech zainteresovaných OSPODů nabídnuta možnost absolvovat **psychologické posouzení osobnosti** na vlastní žádost. Psychodiagnostický test poskytuje informace o osobnosti pracovníc, jejich pracovní motivaci, schopnosti zvládat zátěž a identifikovat rozvojový potenciál. V rámci evaluace byl použit Freiburský osobnostní dotazník, který je vhodný pro posouzení několika osobnostních vlastností, které se projevují v osobním i profesním životě<sup>33</sup>. Zájem o testování projevil celkem 17 pracovníc ze třech zapojených OSPODů.

Výsledky ukázaly, že všechny testované pracovníce mají spíše **vyšší míru tolerance k zátěži**, což lze považovat za významný **protektivní faktor** pro výkon pomáhající profese. Většina pracovníc se pohybuje v dimenzi extroverze s vyšší emoční stabilitou. Problematická je pouze oblast sebedůvěry, která ukazuje na všeobecně známý (u pomáhajících profesí) nižší sociální status profese. Působení OSPODů je veřejností chápáno jako represivní činnost a tímto způsobem jsou bohužel sociální pracovníce prezentovány i v médiích. Taktéž není zanedbatelné jakési „sendvičové“ postavení pracovníc, která se často setkává s kritikou jak od klientů, tak od nadřízených. Jako další faktor může být nepříliš často zažívaný pocit úspěšnosti, což je dáno zcela jinými faktory než neschopností pracovníc.

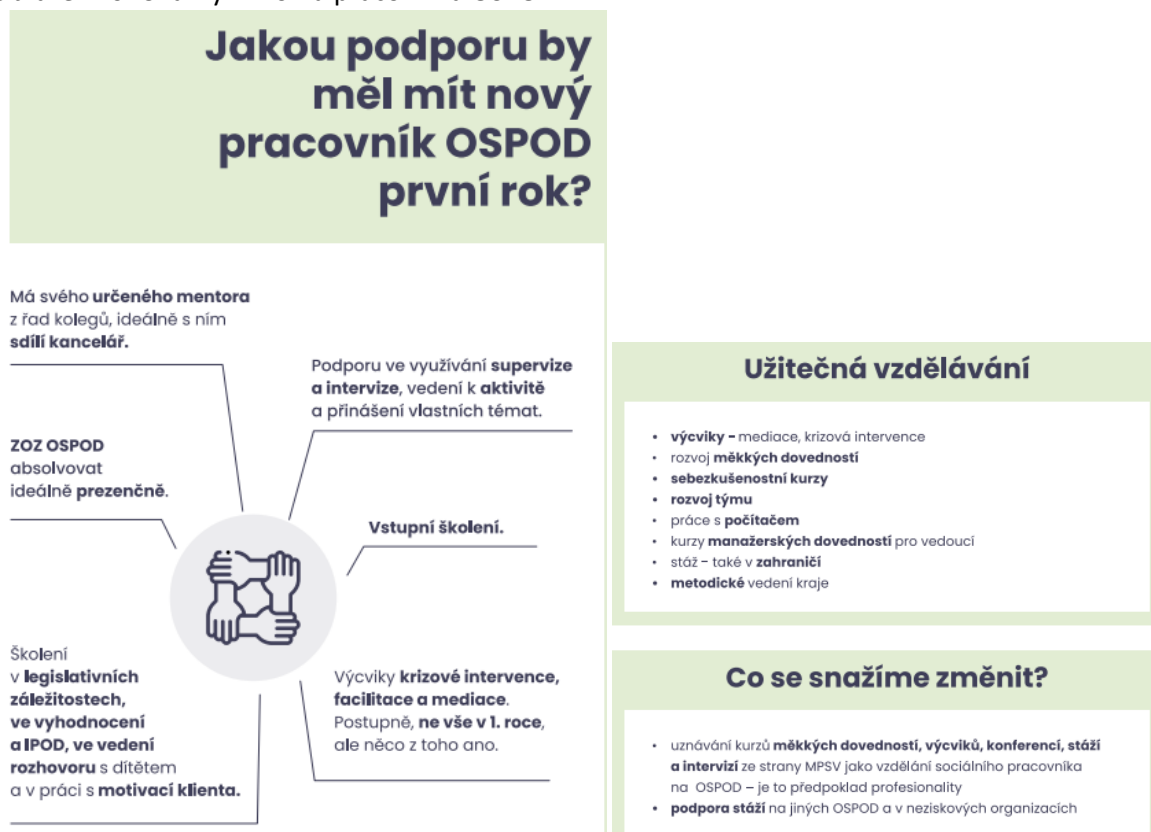
Problémem je, že vzdělávání pracovníků OSPODů se řídí několika předpisy, neboť pracovník vystupuje ve dvou rolích – jako sociální pracovník, který spadá pod metodické vedení KÚ, resp. MPSV a jako úředník MěÚ (OÚ) řízený vnitřními předpisy OÚ jako jeho zaměstnavatele, a tyto předpisy jsou zásadní. Tajemník MěÚ vyžaduje vzdělávání pracovníka splňující akreditaci ministerstva vnitra (dále MV). Kontrolní a metodický orgán (KÚ) vyžaduje dle předpisů MPSV vzdělávání s akreditací MPSV a podléhající standardům SPOD. Pracovníce si tedy často vybírají kurzy, které splňují obě akreditace – MPSV i MV. Nemusí jim tak jít o kvalitu vzdělávání jako o splnění předpokladů k jeho uznání MěÚ. Bohužel, zatím se neuznávají další formy vzdělávání pro pracovníky OSPODů, které nabízí zákon č. 108/2006 Sb.<sup>34</sup> o sociálních službách, kterými by se pracovníci OSPODů jako sociální pracovníci měli řídit (konference, stáže atd.), čímž je výběr významně snížen. Nepodporuje se ani delší výcvikové vzdělávání, které se ukazuje jako vhodné.

---

<sup>33</sup> Měřeny jsou následující charakteristiky: míra výskytu psychosomatických obtíží, míra agresivity, výskyt deprese, tolerance k zátěži, sebedůvěra, dominance, sebekritičnost, extroverze-introverze, emocionální stabilita-labilita, maskulinita-feminita.

<sup>34</sup> § 111 odst. 1 uvedeného zákona

Obrázek 10: Ukázky z Profilu pracovníka OSPOD



Zdroj: OSPOD Lanškroun

Pracovnice i lektori kurzů se shodli, že kromě nezbytných znalostí z oblasti sociálně-právní ochrany dětí (legislativa, metody, sociální služby) potřebují pracovnice na OSPODech k dobrému výkonu své práce vzdělávání:

- zaměřené na znalosti a dovednosti, které by jim pomohly vyrovnat se zátěží a seberozvojové výcviky;
- zaměřené na krizovou intervenci, mělo by se jednat o ucelené vzdělávání ve formě výcviku (alespoň 40 hodin) nikoli jen jednodenní kurzy;
- v dalších inovativních formách, které jsou uvedeny v zákoně – stáže na jiných pracovištích, účast na konferencích atd.

## Závěry

Závěrem je možné konstatovat, že většina pracovníků má v dostatečné míře vlastnosti potřebné pro výkon psychicky náročné profese, jakou rozhodně sociální práce je. Na OSPODech zůstávají pracovníci, které jsou odolné vůči stresu a nadměrné psychické zátěži i časovému tlaku. Existuje však reálné riziko, že i oni bez dostatečné podpory ztratí svou výdrž.

Práce na OSPODech je emocionálně náročná, spojená s vysokými nároky v oblasti jednání a kooperace mezi jednotlivci, pracovníci jsou vystaveny frustraci a negativním emočním jednáním ze strany klientů. Navíc se často jedná o složité osudy dětí, ve kterých pracovníci hájí zájem dítěte a má téměř rozhodující roli. To přináší velkou odpovědnost a s tím spojené vysoké nároky na profesionalitu. V rámci tvorby profilu pracovníka (kompetenčním modelu) na OSPODu v Lanškrouně se proto pracovníci zaměřily na vzdělávací potřeby vedoucí k vyšší profesionalitě při práci s ohroženými dětmi. Zásadní je především pravidelná supervize a první rok práce na OSPODu, ve kterém by mělo dojít k získání

základních znalostí a dovedností s podporou konkrétně určeného mentora z řad kolegů, který s novým pracovníkem ideálně sdílí kancelář. Znalosti a dovednosti se musí v průběhu praxe neustále doplňovat a rozšiřovat podle potřeb jednotlivých pracovníků a v souladu s měnící se legislativou.

*Doporučení:*

*Vzdělávání by mělo být jasně určené tzv. „svrchu“, plánované nadřízeným orgánem, např. krajem, popř. doporučené MPSV či profesními organizacemi a dostatečně podporované finančně, organizačně i časově. O hodnocení vhodnosti různých forem vzdělávání a jeho zaměření by pak nemohl v konečném důsledku rozhodovat tajemník MěÚ. Každý pracovník na OSPODu by měl dopředu vědět, jaké vzdělávání je nutné k výkonu jeho role na OSPODu a proč. Základní model může být získán právě z vytvořeného profilu pracovníka OSPODu Pardubického kraje a evaluace.*

## 4.3 EO3: Zlepšil nový způsob práce sociálních pracovníků řešení životní situace rodin?

### 4.3.1 EO3.1 Přispěla intervence ke snížení průměrné délky trvání případů na OSPOD?

**Souhrnně došlo ke snížení délky trvání případu**, nicméně vzhledem ke změnám v metodologii (viz kapitola Aktualizace v evaluaci a metodologii v Průběžné evaluační zprávě<sup>35</sup>) byla tato veličina vyhodnocena v rámci evaluační otázky EO3.4 (viz kapitola 4.3.4 níže pro konkrétní analýzu).

### 4.3.2 EO3.2 Zvýšila se míra participace rodiny na řešení vlastní krizové situace?

Evaluační otázka byla vyhodnocena pomocí kvaziexperimentu s kontrolní skupinou. Data byla sebrána ze všech spisů na třech sledovaných OSPODech, kde byly sledovány jednotlivé úkony, které sociální pracovníce zaznamenaly do spisu. Úkon je jakákoli aktivita (akce) v případě, která sleduje nějaký cíl v řešení situace dítěte a je zaznamenána do spisu.

Experimentální skupinou jsou všechny spisy, které probíhaly v období od 1. 1. 2023 do 30. 4. 2023, a úkony v nich zaznamenané v tomto období. Kontrolní skupinou jsou všechny spisy ukončené v roce 2019 (tedy před intervencí) a úkony, které v nich byly zaznamenány v období od 1. 1. 2017 do konce spisu. Experimentální skupinu tvoří 250 spisů a 2564 úkonů a kontrolní skupinu pak 334 spisů a 5532 úkonů.

Při prvotním sběru dat byly na prvním zapojeném OSPODu v České Třebové zpracovány všechny typy úkonů, které provádějí pracovníce a které zaznamenají do spisové dokumentaci. Dosud nebyla taková robustní analýza zpracována, a tudíž nebyly podrobné a reálné informace o tom, co sociální pracovníce v případě dělají, přesněji řečeno, co reálně zapisují do spisu, v jakém chronologickém pořadí a v jakém rozsahu (počítalo se množství stran jednotlivých úkonů). Zjistilo se, že první skupina úkonů vychází ze samotné aktivity OSPODu, vytvářejí je samy pracovníce OSPOD (např. záznam rozhovoru s matkou, žádost o zprávu školy, zpráva pro soud atd.). Druhou skupinu úkonů představují aktivity jiných subjektů, které jako úkony vkládají pracovníce do spisu po jejich doručení na OSPOD (např. rozsudek soudu atd.). Na některé musejí reagovat ze zákona, některé jsou pouze k založení do spisu.

Původně zvolené indikátory zapojení rodiny do řešení vlastní situace v evaluačním plánu se ukázaly jako nereálné, neboť nejsou prakticky zaznamenávány do spisu<sup>36</sup>. Na základě rozhovorů s pracovníci OSPODu byly vybrány takové úkony, jejichž zvýšení může vypovídat o vyšším zapojení rodiny a dítěte do spolupráce s OSPODem na řešení vlastní situace:

- Interakce OSPODu s rodinou
- Přímá práce OSPODu v terénu – v domácnosti rodiny
- Oba rodiče najednou komunikují s OSPODem
- Přítomnost dítěte u komunikace OSPODu s rodinou a jeho zapojení
- Účast rodičů (popř. dítěte) na případové konferenci

Úkony byly rozděleny dle těchto pěti kritérií do několika kategorií – viz tabulka 3. Cílem bylo porovnat, zda se experimentální a kontrolní skupina v definovaných kritériích liší<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> (Sychrová, a další, 2022)

<sup>36</sup> (Sychrová, a další, 2022)

<sup>37</sup> Pro porovnání obou skupin byl použit  $\chi^2$  test (v případě nízkých teoretických četností byla použita Yatesova korekce) a pro vyhodnocení rozdílu v dílčích kategoriích z-skóre. Hladina významnosti byla stanovena na



Tabulka 3: Kritéria a kategorie pro rozdělení úkonů

Kritérium	Kategorie
S kým je OSPOD v interakci	s rodinou
	se soudy a policií
	s institucemi
	ostatní
Kde probíhá práce s rodinou	v kanceláři
	v terénu
	v jiných institucích
S kým probíhá komunikace při práci s rodinou	oba rodiče
	jeden rodič
	jen dítě
	jiný rodinný příslušník
	Cizí
Přítomnost dítěte u komunikace s rodinou a jeho zapojení	dítě ano
	dítě ne
Aktivní zapojení rodiny/dítěte do multioborové spolupráce	případová konference
	jiná činnost

### Interakce OSPOD s rodinou

Dle kritéria „s kým je OSPOD v interakci“ byly úkony rozděleny do čtyř kategorií: interakce s rodinou, interakce se soudy a policií, interakce s institucemi a ostatní.

Tabulka 4: S kým je OSPOD v interakci – Lanškroun<sup>38</sup>

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	509	578	<b>275</b>	107	1469
	34,65 %	39,35 %	<b>18,72 %</b>	7,28 %	
1-4 2023	<b>290</b>	367	<b>268</b>	88	1013
	<b>28,63 %</b>	36,23 %	<b>26,46 %</b>	8,69 %	
Suma	799	945	543	195	2482

V Lanškrouně došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla interakce s rodinou a signifikantně stoupla interakce s institucemi.

Tabulka 5: S kým je OSPOD v interakci – Česká Třebová

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	883	798	<b>410</b>	<b>136</b>	2227
	39,65 %	35,83 %	<b>18,41 %</b>	<b>6,11 %</b>	
1-4 2023	<b>184</b>	127	<b>226</b>	<b>21</b>	558
	<b>32,97 %</b>	22,76 %	<b>40,50 %</b>	<b>3,76 %</b>	
Suma	1067	925	636	157	2785

standardních 0,05, ale vzhledem k tomu, že je testováno 5 kritérií, byla hladina významnosti upravena dle Bonferroniho korekce na  $0,05 / 5 = 0,01$ , aby celková pravděpodobnost chyby prvního druhu byla maximálně 5%.

<sup>38</sup> V této a dalších tabulkách jsou tučným písmem zvýrazněny buňky, kde je dle z-skóre signifikantní rozdíl.

V České Třebové došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla interakce s rodinou a se soudy a policií a signifikantně stoupla interakce s institucemi.

Tabulka 6: S kým je OSPOD v interakci – Žamberk

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	422	1063	289	63	1837
	22,97 %	57,87 %	15,73 %	3,43 %	
1-4 2023	316	276	392	9	993
	31,82 %	27,79 %	39,48 %	0,91 %	
Suma	738	1339	681	72	2830

V Žamberku došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla interakce s rodinou a s institucemi a signifikantně klesla interakce se soudy a policií a ostatní činnost.

Tabulka 7: S kým je OSPOD v interakci – Souhrn

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	1814	2438	975	305	5532
	32,79 %	44,06 %	17,62 %	5,51 %	
1-4 2023	790	770	886	118	2564
	30,81 %	30,03 %	34,56 %	4,60 %	
Suma	2604	3208	1861	423	8096

V souhrnu došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla interakce s institucemi a signifikantně klesla interakce se soudy a policií.

**Lze se domnívat, že na všech OSPOD probíhalo před změnou a možná i na konci intervence stále dost interakcí s rodinou, které zabíraly čas, ale nevedly ke zlepšení situace.** Příkladem mohou být např. vysoké počty e-mailů nebo SMS zpráv, které časově zatěžovaly zejména v České Třebové. Vstřícný krok pracovníků OSPODu k mailové komunikaci se ukázal jako past. Dlouhá vlákna e-mailů (která na sebe navazovala) a přinášela zejména negativní (a nepodložené) informace a emotivní zprávy o „nedostatečné“ péči druhého rodiče o dítě v rámci rozvodových kauz, byla kopírována, vkládána do spisu a odpovídalo se na ně.

Při následném sdílení zkušeností mezi OSPODy se sociální pracovníce v České Třebové inspirovaly praxí na dalších OSPODy a změnily zavedou praxi. V současnosti dochází při první návštěvě rodičů na OSPODu k dohodě jejich vzájemné komunikace. Do spisu se nezakládají e-maily, pokud nejsou podány oficiálně. Dopadem je snížení počtu e-mailů – **na všech třech zkoumaných OSPODEch i v souhrnu došlo k signifikantnímu snížení komunikace s rodinou pomocí e-mailů** (ve všech případech je  $p < 0,001$ ).

Jelikož je ale mailová komunikaci a komunikace pomocí SMS zpráv výše započítávána do interakce s rodinou, může mít její snížení zkreslující vliv na posouzení změny interakce s rodinou. Aby se eliminovalo toto zkreslení, byla komunikace pomocí e-mailů a SMS zpráv v další analýze vypuštěna.

Tabulka 8: S kým je OSPOD v interakci (bez e-mailů a SMS) – Lanškroun

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	443	578	<b>275</b>	107	1403
	31,58 %	41,20 %	<b>19,60 %</b>	7,63 %	
1-4 2023	279	367	<b>268</b>	88	1002
	27,84 %	36,63 %	<b>26,75 %</b>	8,78 %	
Suma	722	945	543	195	2405

V Lanškrouně došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně stoupla interakce s institucemi.

Tabulka 9: S kým je OSPOD v interakci (bez e-mailů a SMS) – Česká Třebová

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	706	<b>798</b>	<b>410</b>	136	2050
	34,44 %	<b>38,93 %</b>	<b>20,00 %</b>	6,63 %	
1-4 2023	178	<b>127</b>	<b>226</b>	<b>21</b>	552
	32,25 %	<b>23,01 %</b>	<b>40,94 %</b>	<b>3,80 %</b>	
Suma	884	925	636	157	2602

V České Třebové došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla interakce se soudy a policií a ostatní činnost a signifikantně stoupla interakce s institucemi.

Tabulka 10: S kým je OSPOD v interakci (bez e-mailů a SMS) – Žamberk

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	<b>388</b>	<b>1063</b>	<b>289</b>	<b>63</b>	1803
	<b>21,52 %</b>	<b>58,96 %</b>	<b>16,03 %</b>	<b>3,49 %</b>	
1-4 2023	<b>308</b>	<b>276</b>	<b>392</b>	<b>9</b>	985
	<b>31,27 %</b>	<b>28,02 %</b>	<b>39,80 %</b>	<b>0,91 %</b>	
Suma	696	1339	681	72	2788

V Žamberku došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla interakce s rodinou a s institucemi a signifikantně klesla interakce se soudy a policií a jiná činnost.

Tabulka 11: S kým je OSPOD v interakci (bez e-mailů a SMS) – Souhrn

Rok \ Skupina	interakce s rodinou	interakce se soudy a policií	interakce s institucemi	ostatní	suma
2017-2019	1537	<b>2439</b>	<b>974</b>	305	5255
	29,25 %	<b>46,41 %</b>	<b>18,53 %</b>	5,80 %	
1-4 2023	765	<b>770</b>	<b>886</b>	118	2539
	30,13 %	<b>30,33 %</b>	<b>34,90 %</b>	4,65 %	
Suma	2302	3209	1860	423	7794

V souhrnu došlo k signifikantní změně poměrů interakcí ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla interakce s institucemi a signifikantně klesla interakce se soudy a policií.

Shrnutí:

**V souhrnu nedošlo ke zvýšení interakce OSPODu s rodinou.** Ke zvýšení interakce s rodinou došlo **pouze v Žamberku**, v Lanškrouně a České Třebové ke změně nedošlo.

Pouze v Žamberku spolupracovaly rodiny, především náhradní rodiny, na **novém vyhodnocení** situace dítěte a IPOD, kdy byla rodina mnohem více zapojena do spolupráce. Nový způsob práce s rodinou, kladení jiných otázek, společné plánování cílů vyžadovaly více času s rodinou, což potvrzují při rozhovorech i pracovnice.

### Práce v rodině (v terénu)

Dle kritéria „kde probíhá práce s rodinou“ byly úkony rozděleny do tří kategorií: v kanceláři, v terénu a v jiných institucích. Práce s rodinou v terénu, tedy v jejím domácím prostředí, je podle amsterdamského modelu, který byl inspirací v rámci aktivit projektu, považována za efektivnější a vedoucí ke zvýšení participace rodiny<sup>39</sup>. V Amsterdamu se snaží dokonce o „přenesení celého systému do jedné místnosti“ tak, aby bylo v centru dítě a jeho bezpečí. Děti vyžadují nějaký čas, aby se adaptovaly na cizí osobu a byly ochotné s ní mluvit. Většinou se to lépe daří doma, ve známém prostředí než na místě, které neznají.<sup>40</sup>

Tabulka 12: Kde probíhá práce s rodinou – Lanškroun

Rok \ Skupina	v kanceláři	v terénu	v jiných institucích	Suma
2017-2019	341	79	8	428
	79,67 %	18,49 %	1,87 %	
1-4 2023	177	57	6	240
	73,75 %	23,75 %	2,50 %	
suma	518	136	14	668

V Lanškrouně nedošlo k signifikantní změně místa práce s rodinou ( $p = 0,212$ ).

Tabulka 13: Kde probíhá práce s rodinou – Česká Třebová

Rok \ Skupina	v kanceláři	v terénu	v jiných institucích	Suma
2017-2019	766	55	15	836
	92,27 %	6,07 %	1,66 %	
1-4 2023	133	42	7	182
	73,08 %	23,08 %	3,85 %	
Suma	899	97	22	1018

V České Třebové došlo k signifikantní změně místa práce s rodinou ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla práce v kanceláři a signifikantně stoupla práce v terénu.

<sup>39</sup> (Wauters & Marc Dinkgreve, 2016)

<sup>40</sup> (Matoušek, 2022)

Tabulka 14: Kde probíhá práce s rodinou – Žamberk

Rok \ Skupina	v kanceláři	v terénu	v jiných institucích	Suma
2017-2019	300	106	6	412
	72,82 %	25,73 %	1,46 %	
1-4 2023	212	83	1	296
	71,62 %	28,04 %	0,34 %	
suma	512	189	7	708

V Žamberku nedošlo k signifikantní změně místa práce s rodinou ( $p = 0,478$ ).

Tabulka 15: Kde probíhá práce s rodinou – Souhrn

Rok \ Skupina	v kanceláři	v terénu	v jiných institucích	Suma
2017-2019	1407	240	29	1676
	83,95 %	14,32 %	1,73 %	
1-4 2023	522	182	14	718
	72,70 %	25,35 %	1,95 %	
Suma	1929	422	43	2394

V souhrnu došlo k signifikantní změně místa práce s rodinou ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla práce v kanceláři a signifikantně stoupla práce v terénu.

*Shrnutí:*

**V souhrnu došlo ke zvýšení práce s rodinou v terénu (v domácnosti) o 11 %**, práce v terénu narostla na všech OSPODech (ale jen v České Třebové signifikantně). V rodině (v terénu) se v Žamberku pracovalo již před projektem, dokonce ve vyšší míře, než dosáhly dva zbývající OSPODY na konci projektu. Největší změna **nastala v České Třebové, kde vzrostla práce v rodině oproti práci v kanceláři téměř 4krát**. Tento pozitivní trend je dáván do souvislosti se zavedením pružnější pracovní doby na MěÚ, v České Třebové od 1. 5. 2022. Vedoucí OSPOD i pracovnice upozorňovaly, že pracovní doba je pro terénní práci nevýhodná a v podstatě ji eliminuje.

Práce v rodině umožňuje poznat přirozené prostředí dítěte a získat informace o jeho životní situaci. Využívá se jako podklad pro stanovení a vyjednání cílů pomoci dítěti či rodině a plánování dalších činností<sup>41</sup>. Má samozřejmě své limity, pokud se objevuje v rodině násilí, traumatická témata, rodiče nemají prostor pro rozhovor nebo pracovnice OSPOD považují z různých důvodů za výhodnější pro dítě/rodiče setkat se v kanceláři než v rodině.

#### **Komunikace s oběma rodiči najednou**

Dle kritéria „s kým probíhá komunikace při práci s rodinou“ byly úkony rozděleny do pěti kategorií: oba rodiče, jen jeden z rodičů, jen dítě, jiný rodinný příslušník a někdo cizí. Současným trendem v práci sociálních pracovníků je komunikovat, pokud možno s oběma rodiči (najednou), dochází tím ke zvýšení zapojení obou rodičů do řešení problému. Týká se to především rozvodových/rozchodových případů, kdy je důležité dosažení dohody rodičů, podávání stejných informací oběma a minimalizace prostoru pro eskalaci problémů v rodině, kterými trpí zejména dítě<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Více v (Faltysová, 2017)

<sup>42</sup> www.cochem.cz

Tabulka 16: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou – Lanškroun

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	jen dítě	jiný rodinný příslušník	cizí	suma
2017-2019	68	<b>319</b>	28	<b>8</b>	<b>0</b>	423
	16,08 %	<b>75,41 %</b>	6,62 %	<b>1,89 %</b>	<b>0,00 %</b>	
1-4 2023	54	<b>113</b>	15	<b>48</b>	<b>8</b>	238
	22,69 %	<b>47,48 %</b>	6,30 %	<b>20,17 %</b>	<b>3,36 %</b>	
Suma	122	432	43	56	8	661

V Lanškrouně došlo k signifikantní změně toho, s kým probíhá komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla komunikace jen s jedním z rodičů a signifikantně stoupla komunikace s jiným rodinným příslušníkem a s cizí osobou.

Tabulka 17: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou – Česká Třebová

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	jen dítě	jiný rodinný příslušník	cizí	suma
2017-2019	100	634	28	48	5	815
	12,27 %	77,79 %	3,44 %	5,89 %	0,61 %	
1-4 2023	21	122	<b>14</b>	<b>19</b>	0	176
	11,93 %	69,32 %	<b>7,95 %</b>	<b>10,80 %</b>	0,00 %	
Suma	121	756	42	67	5	991

V České Třebové došlo k signifikantní změně toho, s kým probíhá komunikace ( $p = 0,006$ ). Dle z-skóre signifikantně stoupla komunikace jen s dítětem a jiným rodinným příslušníkem.

Tabulka 18: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou – Žamberk

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	jen dítě	jiný rodinný příslušník	cizí	suma
2017-2019	<b>72</b>	258	14	61	0	405
	<b>17,78 %</b>	63,70 %	3,46 %	15,06 %	0,00 %	
1-4 2023	<b>25</b>	208	<b>25</b>	39	4	301
	<b>8,31 %</b>	69,10 %	<b>8,31 %</b>	12,96 %	1,33 %	
Suma	97	466	39	100	4	706

V Žamberku došlo k signifikantní změně toho, s kým probíhá komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla komunikace s oběma rodiči a signifikantně stoupla komunikace jen s dítětem.

Tabulka 19: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou – Souhrn

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	jen dítě	jiný rodinný příslušník	cizí	suma
2017-2019	240	<b>1211</b>	70	<b>117</b>	<b>5</b>	1643
	14,61 %	<b>73,71 %</b>	4,26 %	<b>7,12 %</b>	<b>0,30 %</b>	
1-4 2023	100	<b>443</b>	<b>54</b>	<b>106</b>	<b>12</b>	715
	13,99 %	<b>61,96 %</b>	<b>7,55 %</b>	<b>14,83 %</b>	<b>1,68 %</b>	
Suma	340	1654	124	223	17	2358

V souhrnu došlo k signifikantní změně toho, s kým probíhá komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně **klesla komunikace jen s jedním z rodičů** a signifikantně **stoupla komunikace jen s dítětem, s jiným rodinným příslušníkem a s cizí osobou**.

Jelikož primárním předmětem zájmu byl případný posun od jednání jen s jedním rodičem k jednání s oběma rodiči zároveň, byly v další analýze vynechány ostatní kategorie (jen dítě, jiný rodinný příslušník, někdo cizí). Také byly vypuštěny úkony, kdy bylo komunikováno způsobem, který sám o sobě předpokládá komunikaci jen s jedním z rodičů (e-mail, SMS, telefon). Důležité bylo totiž zjistit, zda při osobním jednání (rozhovory, šetření v rodině, domluvené schůzky atp.) narostla komunikace s oběma rodiči zároveň oproti komunikaci jen s jedním z rodičů.

Tabulka 20: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou (jen rodiče, osobní jednání) – Lanškroun

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	suma
2017-2019	68	139	207
	32,85 %	67,15 %	
1-4 2023	48	27	75
	64,00 %	36,00 %	
suma	116	166	282

V Lanškrouně došlo k signifikantní změně toho, zda probíhá komunikace jen s jedním z rodičů nebo s oběma rodiči ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla komunikace s oběma rodiči a signifikantně klesla komunikace jen s jedním z rodičů.

Tabulka 21: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou (jen rodiče, osobní jednání) – Česká Třebová

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	suma
2017-2019	88	236	324
	27,16 %	72,84 %	
1-4 2023	20	54	74
	27,03 %	72,97 %	
Suma	108	290	398

V České Třebové nedošlo k signifikantní změně toho, zda probíhá komunikace jen s jedním z rodičů nebo s oběma rodiči ( $p = 0,981$ ).

Tabulka 22: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou (jen rodiče, osobní jednání) – Žamberk

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	suma
2017-2019	70	125	195
	35,90 %	64,10 %	
1-4 2023	25	88	113
	22,12 %	77,88 %	
suma	95	213	308

V Žamberku nedošlo k signifikantní změně toho, zda probíhá komunikace jen s jedním z rodičů nebo s oběma rodiči ( $p = 0,012$ ).

Tabulka 23: S kým probíhá komunikace při práci s rodinou (jen rodiče, osobní jednání) – Souhrn

Rok \ Skupina	oba rodiče	jeden rodič	suma
2017-2019	226	500	726
	31,13 %	68,87 %	
1-4 2023	93	169	262
	35,50 %	64,50 %	
suma	319	669	988

V souhrnu nedošlo k signifikantní změně toho, zda probíhá komunikace jen s jedním z rodičů nebo s oběma rodiči ( $p = 0,195$ ).

*Shrnutí:*

**V souhrnu všech OSPODů komunikace s oběma rodiči vzrostla, ale nikoli signifikantně. V Lanškrouně se zvýšila komunikace s oběma rodiči oproti komunikaci jen s jedním rodičem, na ostatních OSPODech nikoli.**

V Lanškrouně se objevilo na konci intervence nejvíce případů dětí, kdy OSPOD vystupoval v roli kolizního opatrovníka v rámci rozvodu/rozchodu rodičů, což by mohlo stát za tak velkým nárůstem komunikace s oběma rodiči. Na OSPODu, kde se očekávala změna, tedy v České Třebové, která se tematicky v projektu zabývala rozvody a rozchody rodičů dětí, bylo podle sdělení pracovníků ve sledovaném období ke konci změny málo nových případů rozvodů/rozchodů nebo vhodných případů, kde by mohly přístup zapojení obou rodičů najednou uplatnit. Očekává se, že změny se nestačily projevit tak časně a potřebují delší časové období k své prezentaci.

### **Přítomnost dítěte u komunikace s rodinou**

Dle kritéria „přítomnost dítěte u komunikace“ s rodinou byly úkony rozděleny do dvou kategorií: dítě ano a dítě ne.

Jedná se o situace, kdy probíhal přímý kontakt pracovníce OSPOD s rodinou (rozhovor, telefon, e-mail, SMS) a do komunikace bylo zapojeno i dítě, tedy pracovníce se s ním bavila adekvátně jeho věku. Příkladem může být, že pracovníce přijde na šetření do rodiny, kde je přítomna matka a dítě. Pracovníce vede rozhovor nejprve s matkou, pak i s dítětem. Zjišťuje neformálním rozhovorem přizpůsobeným věku dítěte, jaká je jeho situace a jak se mu daří. Přítomnost dítěte u komunikace rodiny a jeho zapojení v řešení situace je dalším příznakem míry participace rodiny.

Tabulka 24: Přítomnost dítěte u komunikace – Lanškroun

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	suma
2017-2019	74 17,70 %	344 82,30 %	418
1-4 2023	<b>65</b> <b>27,43 %</b>	172 72,57 %	237
Suma	139	516	554

V Lanškrouně došlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p = 0,003$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přítomnost dítěte u komunikace.

Tabulka 25: Přítomnost dítěte u komunikace – Česká Třebová

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	suma
2017-2019	104 12,82 %	707 87,18 %	811
1-4 2023	<b>45</b> <b>25,57 %</b>	131 74,43 %	176
suma	149	838	987

V České Třebové došlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přítomnost dítěte u komunikace.



Tabulka 26: Přítomnost dítěte u komunikace – Žamberk

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	suma
2017-2019	111 28,32 %	281 71,68 %	392
1-4 2023	102 33,89 %	199 66,11 %	301
suma	213	480	693

V Žamberku nedošlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p = 0,115$ ).

Tabulka 27: Přítomnost dítěte u komunikace – Souhrn

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	suma
2017-2019	<b>289</b> <b>17,83 %</b>	<b>1332</b> <b>82,17 %</b>	1621
1-4 2023	<b>212</b> <b>29,69 %</b>	<b>502</b> <b>70,31 %</b>	714
suma	501	1834	2335

V souhrnu došlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přítomnost dítěte u komunikace a signifikantně klesl počet případů, kdy dítě přítomno nebylo.

Jako v předchozím případě byly pro další analýzu vypuštěny úkony, kdy bylo komunikováno způsobem, který sám o sobě předpokládá komunikaci jen s jednou osobou (e-mail, SMS, telefon).

Tabulka 28: Přítomnost dítěte u komunikace (osobní jednání) – Lanškroun

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	Suma
2017-2019	<b>73</b> <b>31,33 %</b>	160 68,67 %	233
1-4 2023	<b>65</b> <b>52,85 %</b>	<b>58</b> <b>47,15 %</b>	123
Suma	138	218	356

V Lanškrouně došlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přítomnost dítěte u komunikace a signifikantně klesl počet případů, kdy dítě přítomno nebylo.

Tabulka 29: Přítomnost dítěte u komunikace (osobní jednání) – Česká Třebová

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	Suma
2017-2019	93 26,35 %	260 73,65 %	353
1-4 2023	<b>43</b> <b>44,79 %</b>	53 55,21 %	96
Suma	136	313	449

V České Třebové došlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přítomnost dítěte u komunikace.

Tabulka 30: Přítomnost dítěte u komunikace (osobní jednání) – Žamberk

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	Suma
2017-2019	106 47,32 %	118 52,68 %	224
1-4 2023	<b>98</b> <b>64,90 %</b>	<b>53</b> <b>35,10 %</b>	151
Suma	204	171	375

V Žamberku došlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přítomnost dítěte u komunikace a signifikantně klesl počet případů, kdy dítě přítomno nebylo.

Tabulka 31: Přítomnost dítěte u komunikace (osobní jednání) – Souhrn

Rok \ Skupina	dítě ano	dítě ne	Suma
2017-2019	272 33,58 %	538 66,42 %	810
1-4 2023	<b>206</b> <b>55,68 %</b>	<b>164</b> <b>44,32 %</b>	370
Suma	478	702	1180

V souhrnu došlo k signifikantní změně přítomnosti dítěte u komunikace ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přítomnost dítěte u komunikace a signifikantně klesl počet případů, kdy dítě přítomno nebylo.

#### *Shrnutí:*

V souhrnu i na každém ze sledovaných OSPODů **vzrostla přítomnost dítěte u komunikace při práci s rodinou. Nejčastěji do rozhovorů s rodinou zapojují děti v Žamberku.**

Podpora komunikace s dítětem byla významnou součástí projektových aktivit. Pracovnice byly na svou vlastní žádost proškoleny v komunikaci s dítětem, bylo zdůrazňováno bezpečí dítěte a zapojení dítěte do spolupráce. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovnice pociťují na konci projektu větší jistotu při vedení rozhovoru a využívají častěji nové nástroje (kartičky) pro vedení rozhovoru s dítětem.

Zjišťování názoru dítěte, naslouchání dítěti a vyjádření respektu k dítěti jakéhokoli věku, je součástí profesionálního přístupu nejen v sociální práci, ale je i základem současného přístupu k dětem v rámci participačních práv dětí<sup>43</sup>. Pro dítě je důležité, že pracovníci zná a může jí důvěřovat. Vytváření vztahu a zapojení dítěte může napomoci lepšímu řešení situace v rodině a je výrazným pozitivním dopadem provázení změnou.

#### **Případové konference**

Uskutečnění případové konference vyžaduje aktivnější zapojení rodiny a dítěte do řešení jejich situace, než je běžně obvyklé. Probíhá jako plánované a facilitované setkání odborníků, kteří představují nebo mohou představovat pro rodinu podpurnou síť (zástupce školy, školského zařízení, poskytovatelů služeb, policie atd.) Cílem konference je vyměnit si vzájemně informace, zhodnotit situace dítěte a jeho rodiny a naplánovat společný postup, který směřuje k naplňování potřeb dítěte. V případě, kdy má OSPOD v úmyslu podat k soudu návrh na nařízení některého z opatření, kterým se zasahuje do

<sup>43</sup> MPSV. Národní strategie ochrany práv dětí na období 2021 – 2029 (2020)

rodičovské odpovědnosti nebo kterým se dítě svěřuje do náhradní péče, musí OSPOD případovou konferenci svolat podle zákona.<sup>44</sup>

Pozitivní zjištění je, že **poměr úkonů, které se týkají případových konferencí**, se při porovnání spisů před intervencí a spisů po intervenci **ztrojnásobil** (z 0,42 % na 1,25 %). Zvýšení podílu případových konferencí je signifikantní ( $p < 0,001$ ).

Zvýšení počtu případových konferencí lze dávat do souvislosti s poskytnutím projektového facilitátora, který byl dostupný, zajišťoval průběh konferencí a pomáhal vytvářet podpůrné prostředí pro multidisciplinární řešení případů dětí. Facilitátor byl nejprve zapojený pouze v Lanškrouně, kde byly jako na jediném pracovišti zaznamenány ve spisech ve sledovaném období případové konference i před intervencí. Později se případové konference začaly konat i na dalších dvou OSPODech.

## Závěry

Z pěti předpokladů byly potvrzeny tři: Zvýšení práce v terénu sociálních pracovníků, zvýšení přítomnosti dítěte u komunikace s rodinou a zvýšení počtu případových konferencí s rodinou. Další předpoklad – komunikace s oběma rodiči zároveň – byl potvrzen jen v rámci jednoho OSPODu; v souhrnu tato veličina vzrostla statisticky nevýznamně. Jen na jednom OSPODu se také potvrdil předpoklad zvýšené interakce s rodinou; v souhrnu ani tato veličina signifikantně nevzrostla.

Lze dojít k přesvědčení, že zvýšení přítomnosti dítěte u komunikace ovlivnila nejen intervence, ale i samotný proces evaluace. Když byly pracovníce OSPODů seznamovány s průběžnými výsledky analýzy úkonů z let 2017 – 2019 (viz Průběžná evaluační zpráva), konkrétně s nízkým procentem komunikace s rodinou, kdy je přítomno i dítě, rozvinula se na OSPODech diskuse, proč k tomu dochází a že je potřeba komunikaci s dítětem posílit a klást na ni větší důraz. To bylo podpořeno i následným vzděláváním a získáním poznatků v rámci zahraničních cest do Nizozemska.

---

<sup>44</sup> Právo na dětství. Dostupné in: <http://www.pravonadetstvi.cz/odbornici/metody-a-nastroje/>, dne 24.9.2020. Více v: *Metodické doporučení MPSV č. 2/2010 pro postup orgánů sociálně-právní ochrany dětí při případové konferenci*. Dostupné in: <http://www.mpsv.cz>, dne 24.9.2020.

#### 4.3.3 EO3.3 Došlo ke změně poměru různých typů pracovních činností pracovníků OSPOD ve prospěch přímé práce s klientem a snížení administrativních činností?

Evaluační otázka byla vyhodnocena pomocí kvaziexperimentu s reflexní kontrolou. Data byla sbírána pomocí speciálně připraveného formuláře, do kterého pracovníce OSPOD během jednoho měsíce zaznamenávaly časovou náročnost různých činností v jednotlivých dnech. Experimentální skupinou byly pracovníce OSPODů a údaje, které pracovníce zaznamenaly na konci intervence v období 1. 5. 2023 až 2. 6. 2023. Kontrolní skupinou byly pracovníce OSPODů a údaje, které zaznamenaly před intervencí; konkrétně v České Třebové v období od 1. 6. 2020 do 30. 6. 2020 a v Žamberku a Lanškrouně v období od 27. 9. 2021 do 29. 10. 2021. Do analýzy nebyly zahrnuty vedoucí jednotlivých OSPODů, jejichž pracovní činnost má výrazně jiné složení než činnost běžných sociálních pracovníků. Sběr dat se před intervencí účastnilo 19 pracovníků (Česká Třebová 6; Žamberk 7; Lanškroun 6), sběru dat po intervenci 17 pracovníků (Česká Třebová 6, Žamberk 6, Lanškroun 5); šlo o všechny pracovníce na zkoumaných OSPODech v době sběru dat.

Cílem bylo porovnat, zda se experimentální a kontrolní skupina v poměru činností v těchto kategoriích liší a zda se liší v poměru jednotlivých činností v rámci kategorie Administrativa. Činnosti byly také rozděleny dle kritéria, zda se jedná o přímou práci s klientem nebo nepřímou práci s klientem, a dalším cílem bylo zjistit, zda došlo ke změně v podílu přímé práce s klientem v experimentální a kontrolní skupině.<sup>45</sup>

#### Činnosti v kategoriích

Činnosti byly rozděleny do 6 kategorií (Obecný výkon SPOD; Náhradní rodinná péče; Děti s výchovnými problémy; Ústavní péče a zařízení pro děti; Administrativa; Jiné) a byla sledována jejich časová náročnost během dne.

Tabulka 32: Kategorie činností – Česká Třebová

Rok \ Skupina	Obecný výkon SPOD	Náhradní rodinná péče	Děti s výchovnými problémy	Ústavní péče a zařízení pro děti	Administrativa	Jiné	Suma
6 2020	449,5	15	<b>52</b>	87	443,5	244,5	1291,5
	34,80 %	1,16 %	<b>4,03 %</b>	6,74 %	34,34 %	18,93 %	
5-6 2023	493	21	<b>28</b>	76	398	314	1330
	37,07 %	1,58 %	<b>2,11 %</b>	5,71 %	29,92 %	23,61 %	
Suma	942,5	36	80	163	841,5	558,5	2621,5

V České Třebové došlo k signifikantní změně poměrů činností v kategoriích pracovníků OSPOD ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla činnost v kategorii „Děti s výchovnými problémy“.

<sup>45</sup> Pro porovnání skupin byl použit  $\chi^2$  test a pro vyhodnocení rozdílů v dílčích kategoriích a činnostech z-skóre. Hladina významnosti byla stanovena na standardních 0,05, ale vzhledem k tomu, že jsou testována 3 kritéria, byla hladina významnosti upravena dle Bonferroniho korekce na  $0,05 / 3 = 0,0167$ , aby celková pravděpodobnost chyby prvního druhu byla maximálně 5 %.

Tabulka 33: Kategorie činností – Žamberk

Rok \ Skupina	Obecný výkon SPOD	Náhradní rodinná péče	Děti s výchovnými problémy	Ústavní péče a zařízení pro děti	Administrativa	Jiné	Suma
9-10 2021	421,5	132,5	33	32	538	460	1617
	26,07 %	8,19 %	2,04 %	1,98 %	33,27 %	28,45 %	
5-6 2023	483,5	156	34	41	289,5	237	1241
	38,96 %	12,57 %	2,74 %	3,30 %	23,33 %	19,10 %	
Suma	905	288,5	67	73	827,5	697	2858

V Žamberku došlo k signifikantní změně poměrů činností v kategoriích pracovníků OSPOD ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostl obecný výkon SPOD a náhradní rodinná péče a signifikantně klesla administrativa a jiná činnost.

Tabulka 34: Kategorie činností – Lanškroun

Rok \ Skupina	Obecný výkon SPOD	Náhradní rodinná péče	Děti s výchovnými problémy	Ústavní péče a zařízení pro děti	Administrativa	Jiné	Suma
9-10 2021	357	9,5	7	34	315,5	207	930
	38,39 %	1,02 %	0,75 %	3,66 %	33,92 %	22,26 %	
5-6 2023	450,5	13	1	34	360,5	154	1013
	44,47 %	1,28 %	0,10 %	3,36 %	35,59 %	15,20 %	
Suma	807,5	22,5	8	68	676	361	1943

V Lanškrouně došlo k signifikantní změně poměrů činností v kategoriích pracovníků OSPOD ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně klesla jiná činnost.

Tabulka 35: Kategorie činností – Souhrn

Rok \ Skupina	Obecný výkon SPOD	Náhradní rodinná péče	Děti s výchovnými problémy	Ústavní péče a zařízení pro děti	Administrativa	Jiné	Suma
6 2020;	1228	157	92	153	1297	911,5	3838,5
9-10 2021	31,99 %	4,09 %	2,40 %	3,99 %	33,79 %	23,75 %	
5-6 2023	1427	190	63	151	1048	705	3584
	39,82 %	5,30 %	1,76 %	4,21 %	29,24 %	19,67 %	
Suma	2655	347	155	304	2345	1616,5	7422,5

Celkově došlo k signifikantní změně poměrů činností v kategoriích pracovníků OSPOD ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostl obecný výkon SPOD a signifikantně klesla administrativa a jiná činnost.

#### Shrnutí:

Celkově se prokázal **pokles administrativní činnosti**. K tomu **klesla také jiná činnost**, a naopak **stoupl obecný výkon SPOD**. To je výrazně pozitivní jev. Rozpadne-li se tato skutečnost na tři zkoumané OSPODy, je patrné, že signifikantně klesla administrativní činnosti v Žamberku, k poklesu i když těsně nesignifikantnímu došlo i v České Třebové, v Lanškrouně k poklesu nedošlo.

**Snížení administrativy je možné přičíst zjednodušení záznamů ve spise, což potvrzují některé pracovnice OSPOD**, například se zjednodušují některé záznamy z jednání s klienty a vyplývá to také ze snížení celkového počtu úkonů ve spisech (viz EO3.4).

Problematickou oblastí zvyšující množství času věnované administrativě bylo v kontrolní skupině před začátkem intervence vytváření velmi podrobných zpráv z jednání v rámci případu. Vždy ovšem záleží

na konkrétní pracovníci, jak je zvyklá pracovat a co do zpráv napíše. Podrobné zprávy nejsou zákonně vyžadovány. Důvodem bývá potřeba zaznamenat co nejvíce informací, které by jinak pracovník ve velkém množství informací a případů, které shromažďuje, zapomněl. Jde také o vytváření bezpečného prostoru samotnými pracovníky pro jejich práci. Mají obavy, že na nich budou tyto informace vyžadovány v případě budoucích problémů v rámci případu, kontroly nebo stížností (ve smyslu – „bud připraven na nehorší“).

Jiným vlivem na snížení administrativy může být zjednodušení záznamů v podrobném vyhodnocení situace dítěte předcházející IPOD. Na OSPODu v České Třebové začali nově pracovat s jedním vyhodnocením do rodiny (pokud jde o sourozence od stejných rodičů). Některé pracovnice píší aktualizaci vyhodnocení, které se musí dělat minimálně jednou za rok, do formulářů přímo do původního textu formuláře s uvedením data aktualizace, což je mnohem přehlednější, stručnější a ušetří čas. Přestaly se kopírovat e-maily a SMS zprávy od rodičů.

Předpokládáme, že snížené administrativy by bylo ještě větší, kdyby do procesu změny nezasáhla **novelizace zákona o sociálně-právní ochraně dětí č. 359/1999 Sb.**, která zavedla nový pojem „zvláštní spisová dokumentace“, což je v podstatě nový typ spisu pro kolizní opatrovnictví. Prakticky je pro dítě, kterým je obecní úřad s rozšířenou pravomocí (reálně OSPOD) ustanoven kolizním opatrovníkem nebo poručníkem<sup>46</sup>, vytvořen nový typ spisu, tzv. Om-O spis. Kolizním opatrovníkem je OSPOD nejčastěji jmenován v rámci rozvodu/rozchodu rodičů. Z analýzy všech ukončených spisů v roce 2019 a 2020 na 3 zapojených OSPODech bylo zjištěno, že 69 % spisů se týká rozvodů/rozchodů (svěření dětí do péče + výživné, spisy o změně výživného a kontakt). Jde tedy o změnu pro značnou část agendy OSPODu. Jedná se sice o kratší spisy, jejich vedení a spisová správa zabírá čas především v případech, kdy už je na dítě veden jiný spis. Například, dítě je vedené jako ohrožené podle §6, má tudíž založený spis Om a OSPOD je opatrovníkem. Do toho je ORP jmenován kolizním opatrovníkem pro dítě, protože se rodiče rozvádějí. Založí se tedy nový spis (nové desky) a vloží se do původního spisu Om. Do nového Om-O spisu se může vkládat jen to, co je nutné ke koliznímu opatrovnictví, nikoli pro opatrovnictví. Stejně se ale kopíruje opět mnoho záznamů z Om do Om-O, neboť není někdy jednoduché odlišit, co je nezbytné pro jaký spis a administrativa zbytečně narůstá. Jiným příkladem je zakládání několika spisů za sebou na jedno dítě, takže na dítě je vedeno několik spisů najednou.

Pokles administrativy, který není tak markantní, může souviset také s **odchodem pracovníků z OSPODu** v nedávné době (Žamberk, Lanškroun), kdy na obou pracovištích chybí současně 2 pracovnice. V takovém případě je mezi zbývající pracovnice rozdělena spisová agenda dětí odcházející pracovnice. Složitější případy přebírají zkušenější kolegyne.

Musejí se při předání seznámit s případy dětí, tedy potom také číst spis, zjistit, co se v případě událo, jakými metodami se pracovalo, co je zapotřebí vykonat, jaké lhůty běží, to vše, aby mohly na práci své předchůdkyně navázat. Taková práce je náročná na čas. V praxi se pak řeší nejobtížnější problémy dětí a krizové situace, ty ostatní čekají na zpracování, neboť na to nejsou reálné kapacity.

Při odchodu pracovníků je zvykem předávat spisy „v pořádku“, čili odcházející pracovnice se intenzivně věnuje spisu a jeho doplnění – tedy opět administrativě. Ve spisu nesmějí chybět zásadní informace. V praxi ale nosí pracovnice mnoho informací tzv. „v hlavě“ a nepíše je do spisu, což je v tomto případě problematické. Mnohem výhodnější by bylo zapisovat postupy v práci s dítětem a rodinou průběžně do spisu. Zpřehlednila by se probíhající intervence pro pracovníky i pro dítě s rodinou a spis by byl připravený pro předání kolegyni. Dosud však nebyl na takový způsob práce se sepisem kladen důraz, nikdo to nevyžadoval a kontrolovaly se spíše formální záležitosti a termíny.

Co se týče poklesu jiné činnosti, je způsoben ukončováním projektu, neboť právě do kategorie „jiné“ byla vložena účast v projektu.

---

<sup>46</sup> (Kolizní opatrovnictví, 2023)

Vzrůst odborného výkonu SPOD byl očekávaným výsledkem v poměru ke snížení administrativy, jde především o zdůraznění základních metod a nástrojů sociální práce na OSPOD a posílení odborných činností pracovníků.

### Činnosti v rámci kategorie Administrativa

Jelikož došlo ke statisticky významnému poklesu administrativní činnosti, má smysl se ptát, zda byl tento pokles zapříčiněn poklesem nějakého konkrétního typu administrativní činnosti. V rámci administrativní činnosti bylo sledováno pět typů činnosti: Vedení a správa spisové dokumentace, Poskytování zpráv a sdílení informací, Tvorba IPOD, Primární vyhodnocení situace dítěte, Podávání návrhů a podnětů soudu.

Tabulka 36: Typy administrativní činnosti – Česká Třebová

Rok \ Skupina	Vedení a správa spisové dokumentace	Poskytování zpráv a sdílení informací	Tvorba IPOD	Primární vyhodnocení situace dítěte	Podávání návrhů a podnětů soudu	suma
6 2020	324	74	36,5	9	0	443,5
	73,06 %	16,69 %	8,23 %	2,03 %	0,00 %	
5-6 2023	263	59	31	27	18	398
	66,08 %	14,82 %	7,79 %	6,78 %	4,52 %	
suma	587	133	67,5	36	18	841,5

V České Třebové došlo k signifikantní změně poměrů různých administrativních činností pracovníků OSPOD ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostlo primární vyhodnocení a podávání návrhů a podnětů k soudu.

Tabulka 37: Typy administrativní činnosti – Žamberk

Rok \ Skupina	Vedení a správa spisové dokumentace	Poskytování zpráv a sdílení informací	Tvorba IPOD	Primární vyhodnocení situace dítěte	Podávání návrhů a podnětů soudu	suma
9-10 2021	346,5	80	60	42,5	9	538
	64,41 %	14,87 %	11,15 %	7,90 %	1,67 %	
5-6 2023	202	34,5	28	20	5	289,5
	69,78 %	11,92 %	9,67 %	6,91 %	1,73 %	
Suma	548,5	114,5	88	62,5	14	827,5

V Žamberku nedošlo k signifikantní změně poměrů různých administrativních činností pracovníků OSPOD ( $p = 0,620$ ).

Tabulka 38: Typy administrativní činnosti – Lanškroun

Rok \ Skupina	Vedení a správa spisové dokumentace	Poskytování zpráv a sdílení informací	Tvorba IPOD	Primární vyhodnocení situace dítěte	Podávání návrhů a podnětů soudu	suma
9-10 2021	219,5	42	13,5	35,5	5	315,5
	69,57 %	13,31 %	4,28 %	11,25 %	1,58 %	
5-6 2023	257	45,5	19	39	0	360,5
	71,29 %	12,62 %	5,27 %	10,82 %	0,00 %	
Suma	476,5	87,5	32,5	74,5	5	676

V Lanškrouně nedošlo k signifikantní změně poměrů různých administrativních činností pracovníků OSPOD ( $p = 0,183$ ).

Tabulka 39: Typy administrativní činnosti – Souhrn

Rok \ Skupina	Vedení a správa spisové dokumentace	Poskytování zpráv a sdílení informací	Tvorba IPOD	Primární vyhodnocení situace dítěte	Podávání návrhů a podnětů soudu	suma
6 2020;	890	196	110	87	14	1297
9-10 2021	68,62 %	15,11 %	8,48 %	6,71 %	1,08 %	
5-6 2023	722	139	78	86	23	1048
	68,89 %	13,26 %	7,44 %	8,21 %	2,19 %	
Suma	1612	335	188	173	37	2345

Celkově nedošlo k signifikantní změně poměrů různých administrativních činností pracovníků OSPOD ( $p = 0,075$ ).

*Shrnutí:*

Poměry různých typů administrativní činnosti se celkově nezměnily. **Nelze tedy mluvit o tom, že by výrazně poklesla některá konkrétní administrativní činnost a tím zapříčinila pokles administrativní činnosti jako takové.**

Nárůst primárního vyhodnocení v České Třebové souvisí s novými případy dětí, které sám OSPOD neovlivní. Primární vyhodnocení se vypracuje pracovníci při vstupu dítěte do systému SPOD (např. OSPOD dostane anonymní oznámení, že o děti není postaráno). Rozhoduje se přitom, zda se jedná o dítě ohrožené podle § 6 a bude se provádět podrobné vyhodnocení jeho situace a IPOD nebo se o ohrožené dítě nejedná a bude se pracovat např. poradensky nebo vůbec.

Při podrobném pohledu na to, co konkrétně obsahují administrativní činnosti na OSPODu, se ukázalo, že nejvíce času věnují pracovnice vedení a správě spisové dokumentace. V rámci vedení a správy spisové dokumentace – jde především o takové činnosti jako zakládání spisu, tvorbu datových zpráv, vyřazování spisů – čili spisová služba, dále sem patří i záznamy z jednání s rodiči nebo dítětem. Z pohledu dítěte a zajišťování jeho bezpečí se jako zásadní a podstatnější administrativní činnosti jeví vyhodnocení situace dítěte nebo tvorba IPOD. Ty jsou na rozdíl od spisové sužby řazeny do odborných činností pracovníka OSPOD.

Pokud shrneme, že v celkovém hodnocení pracovních činností zabírala před intervencí celkem 33,8 % práce administrativa a z toho 68,6 % jenom vedení a správa spisové dokumentace, vyplývá z toho, že 23,2 % svého času trávily sociální pracovnice pouze spisovou službou a záznamy z jednání. Po intervenci tato hodnota klesla na 20,1 %. **Když na OSPODu pracuje 6 pracovníků a každá podle výsledků 96 minut denně věnuje správě spisové dokumentace, je to pro celý OSPOD celkem přes 9,5 hodin denně a celkem 48 hodin za týden.** To pro představu odpovídá 1,2 úvazku potencionálního administrativního pracovníka, který by mohl mít tuto činnost z části na starosti.

Je potřeba uvést, že ve vedení a správě spisové dokumentace jsou zahrnuty právě i záznamy z jednání do spisu, které však může provádět pouze pracovník a nelze je nahradit administrativním pracovníkem bez odborného vzdělání. Na druhou stranu není do administrativních činností v rámci OSPODu započítána práce vedoucí, která je vyšší než u běžných pracovníků.<sup>47</sup>

**Práce se spisovou dokumentací na OSPODu je značně byrokraticky orientovaná,** spisy jsou v tištěné podobě, některé části se digitalizují, vyznat se ve spise je velký problém.

<sup>47</sup> Zkušenosti s administrativním zatížením OSPODu vedlo již některé ORP v ČR k přijetí administrativního pracovníka a jeho využití. V jeho pracovní náplni může být např. vyřizování cestovních příkazů, sledování lhůt a termínů, práce s poštou, archivace, zápisy případových konferencí, inventarizace atd.



Podobu spisu určuje spisová směrnice MPSV<sup>48</sup>. Směrnice je od začátku projektu hodnocena pracovníky jako složitá, administrativně náročná, komplikující práci na OSPODech (např. ukončování a opětovné zakládání spisů jednomu dítěti, ztráta kontinuity informací o dítěti, duplikace informací, nepřehlednost, nepředávání spisů) atd. Evidence spisové dokumentace na OSPODu ORP podléhá zároveň zákonu č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a spisového řádu MěÚ v elektronickém systému (v České Třebové např. EZOP) a podléhá Obecným nařízením o ochraně osobních údajů (GDPR). Záleží na nastavení podmínek MěÚ, jak bude vypadat spis a jakou formu tištěnou či digitalizovanou bude mít.

Na výraznou problematičnost spisové směrnice upozorňovali MPSV již v roce 2014 pracovníci OSPODů v ČR ve výsledcích dotazníkového šetření.<sup>49</sup> Spisovou praxi označili v 90 % za nevyhovující a ztěžující praxi. Ke změnám ale dosud nedošlo, i když je mezi pracovníky směrnice dlouhodobě kritizována.

### Přímá práce s klientem

Ze všech činností, které byly sledovány, byly vybrány ty, kde dochází k přímému kontaktu s klientem (přímá práce s dítětem nebo rodinou). Kontakt mohl být osobní nebo telefonický. Zařazeny byly např. jednání na OSPODu, terénní šetření, jednání u soudu, poradenství, případová konference, provázení a podpora v NRP, návštěvy dětí v ústavní péči atd.

Ostatní činnosti, kdy nedocházelo ke kontaktu sociálního pracovníka s dítětem nebo rodinou, byly řazeny pod nepřímou práci. Obsahuje např. administrativu, spolupráci s jinými organizacemi, porady na OSPODu, vzdělávání, účast v projektu atd.

Tabulka 40: Práce s klientem – Česká Třebová

Rok \ Skupina	Přímá práce s klientem	Nepřímá práce s klientem	Suma
6 2020	484	503,5	987,5
	49,01 %	50,99 %	
5-6 2023	455	484	939
	48,46 %	51,54 %	
Suma	939	987,5	1926,5

V České Třebové nedošlo k signifikantní změně práce s klientem ( $p = 0,807$ ).

Tabulka 41: Práce s klientem – Žamberk

Rok \ Skupina	Přímá práce s klientem	Nepřímá práce s klientem	Suma
9-10 2021	420	706,5	1126,5
	37,28 %	62,72 %	
5-6 2023	533	406	939
	56,76 %	43,24 %	
Suma	953	1112,5	2065,5

V Žamberku došlo k signifikantní změně práce s klientem ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přímá práce s klientem a signifikantně klesla nepřímá práce s klientem.

<sup>48</sup> (Směrnice MPSV č. j.: 2013/26780-21 ze dne 19. září 2013, o stanovení rozsahu evidence dětí a obsahu spisové dokumentace o dětech vedené orgány sociálně-právní ochrany dětí a o stanovení rozsahu evidence a obsahu spisové dokumentace v oblasti náhradní rodinné péče, 2013).

<sup>49</sup> Závěrečná zpráva z dotazníkového šetření "Názory pracovníků OSPOD obcí s rozšířenou působností na praktické dopady Směrnice MPSV o stanovení rozsahu evidence dětí a obsahu spisové dokumentace o dětech vedené orgány sociálně-právní ochrany dětí. (2014). Získáno 18. srpen 2022.

Tabulka 42: Práce s klientem – Lanškroun

Rok \ Skupina	Přímá práce s klientem	Nepřímá práce s klientem	Suma
9-10 2021	306 45,13 %	372 54,87 %	678
5-6 2023	408 50,71 %	396,5 49,29 %	804,5
Suma	714	768,5	1482,5

V Lanškrouně nedošlo k signifikantní změně práce s klientem ( $p = 0,032$ ).

Tabulka 43: Práce s klientem – Souhrn

Rok \ Skupina	Přímá práce s klientem	Nepřímá práce s klientem	Suma
6 2020;	<b>1210</b>	<b>1582</b>	2792
9-10 2021	<b>43,34 %</b>	<b>56,66 %</b>	
5-6 2023	<b>1396</b>	<b>1286,5</b>	2682,5
	<b>52,04 %</b>	<b>47,96 %</b>	
Suma	2606	2868,5	5474,5

Celkově došlo k signifikantní změně práce s klientem ( $p < 0,001$ ). Dle z-skóre signifikantně vzrostla přímá práce s klientem a signifikantně klesla nepřímá práce s klientem.

*Shrnutí:*

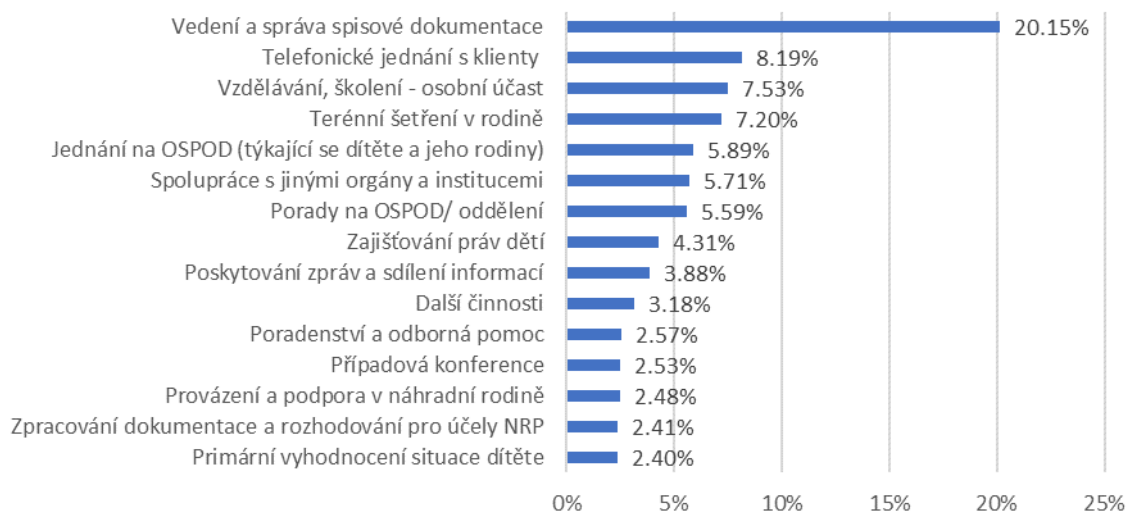
**Celkově přímá práce s klientem vzrostla.** Rozpadne-li se tato skutečnost na tři sledované OSPODy, je patrné, že přímá práce s klientem vzrostla signifikantně v **Žamberku** a nesignifikantně v **Lanškrouně** (je třeba poznamenat, že kdyby nebyla hladina významnosti upravena Bonferroniho korekcí, byl by nárůst přímé práce s klientem signifikantní i v Lanškrouně). V České Třebové ke zvýšení přímé práce s klientem nedošlo, přímá práce zůstává v podstatě stále stejná.

#### Konkrétní činnosti, které zabírají nejvíce času

Graf 1: 15 nejčastějších činností před intervencí a po intervenci



## Pracovní činnosti 2023



Nejčastější pracovní činností sociálních pracovníků je stále vedení a správa spisové dokumentace. Přestože poklesla, dosahuje 20,1 % práce na OSPOD. S velkým odstupem pak následují: telefonické jednání s klienty (8,2 %), vzdělávání (7,5 %) a terénní šetření v rodině (7,2 %), které všechny stouply. Telefonická komunikace vzrostla podle pracovníků z důvodu, že je OSPODem využívána pro rychlé předávání informací s klienty či mezi institucemi nebo kvůli koordinaci nejrůznějších úkonů. Zároveň však skrze telefon nejsou řešeny zásadní informace. Stouply také porady na OSPOD, které změnilly svou podobu, neboť obsahují pravidelné intervize případů.

### Závěry

Na obě části evaluační otázky EO3.3 lze odpovědět kladně. **Došlo ke snížení administrativní činnosti a ke zvýšení přímé práce s klientem.**

Při analýze pracovních činností a následných rozhovorech s pracovníky OSPODu se ukazuje, že administrativní zatížení OSPOD je systémovou záležitostí. **Samy pracovníky OSPOD nemají ve své moci výrazně snížit administrativu, která je striktně legislativně nařízená.**

Některé informace jsou v rámci administrativy zaznamenávány opakovaně, pracovníci tráví mnoho času úředním vedením spisu, což je iniciováno velmi složitou a časově náročnou spisovou agendou související s naplňováním nevhodné spisové směrnice, která nepřináší pracovníkům v práci užitek, ale nárůst byrokracie. Problematické je plnění dvou rolí pracovníků OSPODu – jak sociálního pracovníka, tak úředníka MěÚ, které jsou v jistém smyslu protichůdné. **Plnění administrativních povinností úředníka snižuje významně podíl přímé práce s klientem, který je pro práci na OSPOD základní.**

**Systémovým řešením by bylo snížení administrativních požadavků na OSPODu z pozice státu – MPSV, odstranění zdvojení činností tak, aby sociální pracovník mohl dělat především odborné činnosti nikoli spisovou službu. Spisová služba nevyžaduje žádné odborné vzdělání, a tudíž je zbytečně drahá, pokud ji dělá sociální pracovník jako odborník. Jde tedy také o finanční pozadí současného systémového nastavení činností pracovníků OSPOD.**

Ještě účelnější by bylo pracovat se spisy nově, **v digitální podobě**. Ideální by bylo vytvoření takového typu spisu, který by dokázal zaznamenat jak data a informace o dítěti a rodině, tak samotný proces intervence a jeho reflexi. To by umožnilo sledovat průběžnou práci s dítětem. Snížilo by se administrativní zatížení pracovníků a zkvalitnila by se práce ve prospěch dětí.

Jako zcela poslední možnost, jak snížit administrativní zátěž se nabízí vytvoření pracovního místa administrativního pracovníka, který by tuto agendu zpracovával za celý OSPOD, čímž by ušetřil sociálním pracovníkům čas na přímou práci s dítětem a rodinou. Zde ale hrozí, že by zavedením administrativního pracovníka došlo pouze ke zdánlivému řešení situace a nepostoupilo by se k dalšímu zásadnímu kroku – k systémové změně práce se spisem a administrativou, kterou tato problematika zasluhuje.

Nakonec, pokud se podíváme na problematiku očima klienta – dítěte a jeho rodiny, dojdeme k závěru, že i pro dítě a rodinu je důležité, zda má pracovnice spis v pořádku a jsou v něm zaznamenány důležité informace pro vývoj a řešení případu. Spis musí být užitečný pro sociální práci s dítětem a rodinou, nikoli obráceně. **Sociální pracovnice nemůže přizpůsobovat odbornou práci s dítětem a rodinou požadavkům administrativy, protože to není v zájmu dítěte.**

#### 4.3.4 EO3.4 Došlo ke změně dalších veličin (snížení průměrné délky trvání případů, počet úkonů OSPOD v rámci případu) souvisejících se situací dětí zařazených do systému SPOD?

Jak již vyplynulo z průběžné evaluační zprávy<sup>50</sup>, kritérium délky případu se v běžné praxi OSPODů systematicky nesleduje. Nejsou dosud k dispozici žádné obecné informace, jak dlouho zůstávají děti v systému sociálně-právní ochrany, a z jakého důvodu. Nesleduje se ani délka jednotlivých spisů, tedy vedení případů dětí. S tím souvisí i počet úkonů, které se ve spisu provádějí. Nemáme zcela základní statistické a vypovídající informace, které jsou předpokladem změn v systému SPOD. To by se nyní mohlo změnit.

V evaluační otázce byly původně zahrnuty ještě dvě veličiny – počet dětí vyžadujících ochranu a počty dětí umístěných mimo rodinu. V praxi nebylo možné porovnat rejstříky ze spisové služby, jak jsme předpokládali, protože byly na každém OSPOD vedené jinak a s jinou logikou doplňování údajů. Část nejnovějších údajů do konce dubna 2023 nebyla k dispozici. Chtěli jsme proto využít statistický zdroj MPSV – Roční výkaz o výkonu SPOD. Při jeho zpracování a při rozhovorech s vedoucími a pracovníky bylo zjištěno, že data nejsou vypovídající, nezahrnují všechny spisy dětí, se kterými se pracuje, neodrážejí reálnou práci na OSPODu, nezaznamenávají potřebné informace. Proto jsme nakonec od sledování těchto veličin upustili.

#### Průměrná délka spisu

Evaluační otázka byla vyhodnocena pomocí kvaziexperimentu s kontrolní skupinou. Kontrolní skupinou jsou spisy ukončené v roce 2019, experimentální skupinou pak spisy ukončené v období od 1. 1. 2023 do 30. 4. 2023. Experimentální skupinu tak tvoří 52 spisů, kontrolní skupinu pak 264 spisů. Zjišťována byla délka trvání spisu ve dnech a cílem bylo porovnat, zda se délka spisu v obou skupinách liší<sup>51</sup>.

Tabulka 44 shrnuje základní charakteristiky délky spisů na sledovaných OSPODech i souhrnně. V grafu 2 jsou procenta spisů trvajících daný počet měsíců, které byly na všech třech OSPODech uzavřeny v roce 2019 a v období leden až duben 2023.

Tabulka 44: Základní charakteristiky délky spisů

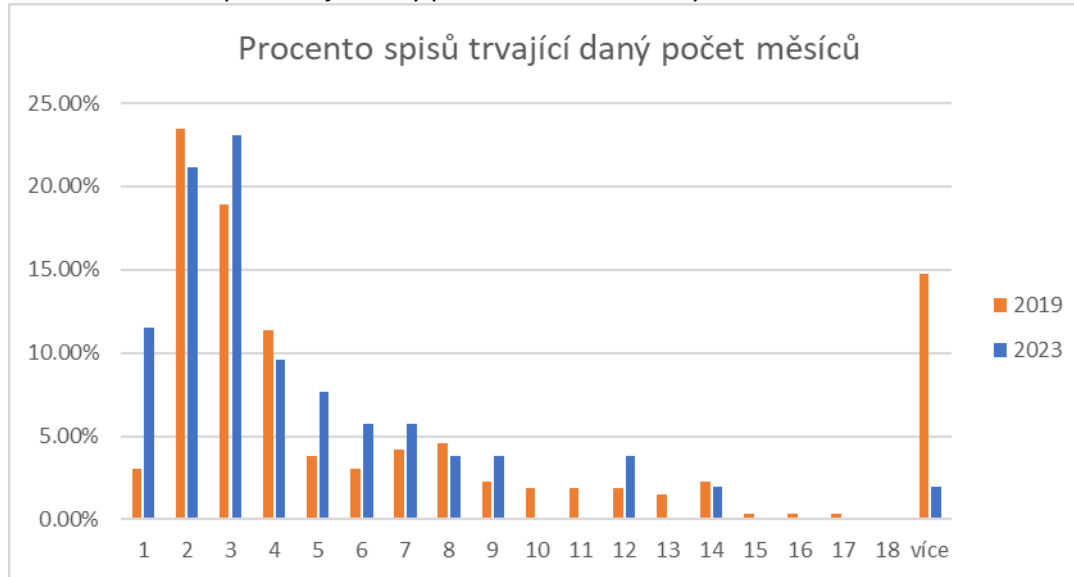
OSPOD	Lanškroun		Česká Třebová		Žamberk		Souhrn	
	2019	1-4 2023	2019	1-4 2023	2019	1-4 2023	2019	1-4 2023
n	60	29	79	4	125	19	264	52
M	306,52	145,34	548,65	63,25	263,85	99,11	358,77	122,13
SD	797,29	150,92	1116,70	31,02	735,98	66,52	885,19	122,06
medián	94	77	195	70,5	90	66	98	76
min	8	18	36	20	19	29	8	18
max	5894	693	6728	92	6110	240	6728	693

Poznámka: M = aritmetický průměr; SD = směrodatná odchylka

<sup>50</sup> (Sychrová, a další, 2022)

<sup>51</sup> Jelikož data vykazují značnou variabilitu a sešikmení a nemají normální rozdělení (ověřeno Shapiro-Wilk testem;  $p < 0,001$ ), byl použit pro porovnání střední délky spisu Mann Whitney test a pro porovnání variability délky spisu Levene's test. Hladina významnosti byla stanovena na standardních 0,05.

Graf 2: Procento spisů trvajících daný počet měsíců uzavřených v letech 2019 a 2023



V Lanškrouně průměrná délka spisu klesla z 306,52 dní na 145,34 dní. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení a nemají normální rozdělení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián délky spisu klesl z 94 dní na 77 dní. Rozdíl není signifikantní ( $p = 0,360$ ). Rozdíly nejsou signifikantní ani při porovnání variability ( $p = 0,313$ ).

V České Třebové průměrná délka spisu klesla z 548,65 dní na 63,25 dní. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení a nemají normální rozdělení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián délky spisu klesl z 195 dní na 70,5 dne. Rozdíl není signifikantní ( $p = 0,081$ ). Rozdíly nejsou signifikantní ani při porovnání variability ( $p = 0,404$ ).

V Žamberku průměrná délka spisu klesla z 263,85 dní na 99,11 dní. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení a nemají normální rozdělení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián délky spisu klesl z 90 dní na 66 dní. Rozdíl není signifikantní ( $p = 0,164$ ). Rozdíly nejsou signifikantní ani při porovnání variability ( $p = 0,360$ ).

Souhrnně průměrná délka spisu klesla z 358,77 dní na 122,13 dní. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení a nemají normální rozdělení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián délky spisu klesl z 98 dní na 76 dní. Rozdíl je signifikantní ( $p = 0,001$ ), velikost efektu je malá ( $Z/\sqrt{(n_1 + n_2)} = 0,15$ ; pravděpodobnost, že spis uzavřený před intervencí bude delší než spis uzavřený po intervenci lze vyčíslit na 61,32 %). Rozdíly při porovnání variability signifikantní nejsou ( $p = 0,069$ ).

#### Shrnutí:

Na všech třech sledovaných OSPODech klesla délka spisu, pokles ovšem není signifikantní. Teprve při agregaci dat ze všech OSPODů se projevil signifikantní efekt poklesu délky spisu. Je možné tedy dojít k závěru, že **délka spisu se souhrnně snížila, i když tento efekt není velký.**

Je třeba poznamenat, že délka spisu je velmi proměnlivá (vyjádřeno směrodatnou odchylkou v tabulce 1) a data jsou značně sešikmená (většina spisů má krátkou délku, ale několik málo jich je extrémně dlouhých – viz graf 1). Největší rozdíl je ve dlouhých spisech, trvajících více než rok a půl. Takových spisů bylo v roce 2019 téměř 15 %, kdežto v lednu až dubnu roku 2023 jen necelé 2 %. Dalším faktorem je ta skutečnost, že experimentální skupinu tvoří spisy uzavřené pouze ve čtyřměsíčním období (leden až duben 2023). Takových spisů je jednak málo (např. v České Třebové byly za toto období uzavřeny jen 4 spisy) a jednak je zde i krátká doba, kdy spis běžel „na konci intervence“ (v průměru spisy běžely „na konci intervence“ z 61,18 %). Délku spisu by bylo vhodné sledovat s větším časovým odstupem,

aby se nashromáždilo více spisů uzavřených po intervenci a aby se intervence měla větší možnost v délce spisu projevit.

**Na konci intervence bylo během prvních tří měsíců uzavřeno 55,8 % spisů**, před intervencí to bylo jen 45,5 %. Do půl roku bylo na konci intervence uzavřeno 78,8 %, před intervencí to pak bylo 63,6 %. Do tříčtvrtě roku bylo na konci intervence uzavřeno 92,3 % spisů, před intervencí to bylo jen 74,6 %. Více než rok trvalo na konci intervence jen 3,8 % spisů, před intervencí trvalo více než rok 19,7 % spisů.

Důvody k ukončení spisu, jsou přesně stanoveny ve spisové směrnici a nelze tudíž uzavřít spis jen tak, když to pracovnice uzná za vhodné. Celkem je stanoveno 16 důvodů k „vyřazení dítěte ze základní evidence“<sup>52</sup>. V praxi se pak nejčastěji objevují dva základní důvody – ukončení ke dni právní moci rozhodnutí soudu ve věci péče soudu o nezletilé nebo jestliže podle spisové dokumentace o dítěti nebyl obecním úřadem obce s rozšířenou působností proveden žádný úkon v době nejméně 6 měsíců před vyřazením dítěte z evidence, v praxi se říká tzv. „z důvodu nečinnosti“. Pokud například dojde k dohodě rodičů v rámci rozvodu/rozchodu, je ukončení spisu velmi rychlé.

U části dětí se **spis otevírá znovu**, v rámci řešení jiné záležitosti. Jednalo se o **37,9 % spisů dětí** ve sledovaném období před intervencí. V systému SPOD se tyto děti objevují opakovaně a při sečtení délky trvání každého spisu pak samozřejmě trvá případ déle.

V našich předchozích analýzách<sup>53</sup> se zjistilo, že **průměrná délka trvání případů je 2 roky a 3,3 měsíce**. Nejdelší průměrnou délku trvání mají spisy dětí s dohledem, v pěstounské péči, kurátorské spisy dětí s výchovnými problémy, děti v cizí péči a ústavní výchově. Ve všech případech jde o ohrožené děti dle §6 zákona č. 359/1999 Sb. Naproti tomu v dlouhých případech související s rozvodem rodičů, kde mohou být děti vystavené dlouhodobě stresu z konfliktu rodičů, se děti jako ohrožené dle §6 většinou neposuzují.<sup>54</sup> Jistě k tomu přispělo i nutné navýšení administrativy a povinností OSPOD, které jsou spojené s posouzením dítěte jako ohroženého. Musí se vypracovat vyhodnocení situace dítěte a IPOD. Jakmile v této metodě a nástroji neviděly pracovnice užitek a přínos pro intervenci v rodině, dítě jako ohrožené neposuzovaly, čímž se jim nemuselo dostat náležitě pomoci.

### Počet úkonů OSPOD ve spise

Počty úkonů ve spisech byly vyhodnoceny pomocí kvaziexperimentu s kontrolní skupinou. Data byla sebrána ze spisů na třech sledovaných OSPODech, kde byly sledovány jednotlivé úkony, které sociální pracovnice zaznamenaly do spisu. Experimentální skupinou jsou spisy, které probíhaly v období od 1. 1. 2023 do 30. 4. 2023, a úkony v nich zaznamenané v tomto období. Kontrolní skupinou jsou spisy ukončené v roce 2019 (tedy před intervencí) a úkony, které v nich byly zaznamenány v období od 1. 1. 2017 do konce spisu. Experimentální skupinu tvoří 216<sup>55</sup> spisů a kontrolní skupinu pak 334 spisů. Počty úkonů byly přepočítány na měsíc, aby byly obě skupiny porovnatelné<sup>56</sup>.

Tabulka 45 shrnuje základní charakteristiky počtu úkonů na spis přepočtených na měsíc.

---

<sup>52</sup> Směrnice MPSV č. j.: 2013/26780-21 ze dne 19. září 2013, o stanovení rozsahu evidence dětí a obsahu spisové dokumentace o dětech vedené orgány sociálně-právní ochrany dětí a o stanovení rozsahu evidence a obsahu spisové dokumentace v oblasti náhradní rodinné péče, Díl pátý, čl. 28

<sup>53</sup> (Sychrová, a další, 2022)

<sup>54</sup> Informace pocházejí jak od sociálních pracovníků, tak z analýzy úkonů ve spisech.

<sup>55</sup> Vzhledem ke zkrácenému času pro sběr dat (viz část 4.1 Aktualizace metodologie) nemohlo být zpracováno pro potřeby této analýzy 34 spisů, které v době sběru dat neobsahovaly potřebné informace.

<sup>56</sup> Jelikož data vykazují značnou variabilitu a sešikmení a nemají normální rozdělení (ověřeno Shapiro-Wilk testem;  $p < 0,001$ ), byl použit pro porovnání střední délky spisu Mann Whitney test a pro porovnání variability délky spisu Levene's test. Hladina významnosti byla stanovena na standardních 0,05.

Tabulka 45: Úkony na spis na měsíc

OSPOD	Lanškroun		Česká Třebová		Žamberk		Souhrn	
	2017-2019	1-4 2023	2017-2019	1-4 2023	2017-2019	1-4 2023	2017-2019	1-4 2023
N	82	129	112	40	140	47	334	216
M	3,03	2,70	2,64	3,74	3,67	2,15	3,17	2,80
SD	3,29	2,74	2,08	2,79	2,15	3,06	2,49	2,84
medián	2,58	1,75	2,19	2,63	3,43	1,00	2,89	1,81
min	0,07	0,25	0,03	0,75	0,47	0,25	0,03	0,25
max	26,25	15,00	9,33	12,5	11,71	20,00	26,25	20,00

Poznámka: M = aritmetický průměr; SD = směrodatná odchylka

V Lanškrouně průměrný počet úkonů na spis na měsíc klesl z 3,03 úkonů na 2,70 úkonů. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián počtu úkonů na spis na měsíc klesl z 2,58 úkonů na 1,75 úkonů. Rozdíl není signifikantní ( $p = 0,164$ ). Rozdíly nejsou signifikantní ani při porovnání variability ( $p = 0,494$ ).

V České Třebové průměrný počet úkonů na spis na měsíc vzrostl z 2,64 úkonů na 3,74 úkonů. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián počtu úkonů na spis na měsíc vzrostl z 2,19 úkonů na 2,63 úkonů. Rozdíl je signifikantní ( $p = 0,023$ ). Při porovnání variability rozdíly signifikantní nejsou ( $p = 0,216$ ).

V Žamberku průměrný počet úkonů na spis na měsíc klesl z 3,67 úkonů na 2,15 úkonů. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián počtu úkonů na spis na měsíc klesl z 3,43 úkonů na 1 úkon. Rozdíl je signifikantní ( $p < 0,001$ ). Při porovnání variability rozdíly signifikantní nejsou ( $p = 0,938$ ).

V souhrnu průměrný počet úkonů na spis na měsíc klesl z 3,17 úkonů na 2,8 úkonů. Jelikož ale data vykazují značnou variabilitu a sešikmení, je lepší charakteristikou polohy medián. Medián počtu úkonů na spis na měsíc klesl z 2,89 úkonů na 1,81 úkonů. Rozdíl je signifikantní ( $p < 0,001$ ). Při porovnání variability rozdíly signifikantní nejsou ( $p = 0,933$ ).

#### Shrnutí:

I když na jednom OSPODu počet úkonů na spis na měsíc stoupl, na jednom klesl a na jednom se nezměnil, **celkově počet úkonů na spis na měsíc klesl**.

OSPOD nemá objektivně ve své moci ovlivnit počet úkonů, které tzv. přicházejí na OSPOD z jiných institucí, zejména soudu a policie, kterých je nejvíce. OSPOD ovlivňuje zejména úkony, které sám provádí. Na jejich sledování a proměnu je třeba se zaměřit jako první.

#### Závěry

Celkově lze říci, že pokles úkonů je jistě pozitivním trendem. Ukazuje nám, že se snížila míra zatížení práce v rámci spisu. Nevypovídá ale nic o kvalitě práce. Méně úkonů nemusí v konečném důsledku znamenat zlepšení situace dítěte. Takový závěr lze udělat pouze při pravidelném sledování vývoje případu v kazuistické práci, která by měla být integrální součástí práce na OSPODu. Dlouhé a složité spisy, mohou být složité právě z důvodu, že situace dětí se začala řešit pozdě, OSPOD o dětech neměl



informace, preventivní pomoc v rodině skrze služby neproběhla nebo proběhla neefektivně a situace se postupně zhoršuje či stagnuje.

#### 4.3.5 EO3.5 Došlo ke změně práce se spisem, mj. na základě posílení dovednosti plánování při práci s rodinou?

Evaluační otázka je zpracována na základě analýzy formuláře Vyhodnocení situace dítěte a individuálního plánu ochrany dítěte (tzv. IPOD). Analýza byla zaměřena na způsob a obsah vyhodnocení situace dítěte a plánování práce s dítětem/ rodinou. Srovnáno bylo 25 nahodile vybraných formulářů vyhodnocení a IPOD před intervencí ze všech tří OSPOD a 18 nových formulářů vyhodnocení a IPOD na konci intervence na OSPOD v Žamberku, kde byl vytvořena a testován nový formulář. Záměrem je pomocí komparativní analýzy zjistit kvalitativní změnu práce s vyhodnocením a IPOD, popř. se spisem. Informace byly doplněny o rozhovory s pracovníci OSPOD.

Vypracování vyhodnocení situace dítěte je zcela zásadní metoda sociální práce. Při určitém zjednodušení můžeme vyhodnocení situace dítěte považovat za posuzování **nejlepšího zájmu dítěte**.<sup>57</sup> OSPOD při vyhodnocení a plánování intervence vystupuje jako garant toho, že se každému dítěti dostane individuální úvahy o nejvhodnějším opatření směřujícím k co nejširšímu naplnění všech jeho práv a že další intervence bude průběžně odrážet změnu okolností v životě dítěte a bude na ně vhodně reagovat<sup>58</sup>.

Vyhodnocení situace dítěte probíhá podle zákona č. 359/1999 Sb. a vyhlášky 473/2012 Sb. Provádí se u dítěte, u kterého v rámci prvotního (základního) vyhodnocení došel pracovník OSPOD k závěru, že dítě je ohrožené podle §6 zákona. Je tedy zřejmé, že v případech, kdy jde o jednorázové úkony, opatrovnictví v nekonfliktních případech apod., bude výstupem počátečního zhodnocení závěr ve smyslu, že není založen důvod pro vyhodnocení situace dítěte a jeho rodiny, protože nebyly shledány důvody pro výkon SPOD z důvodu ohrožení dítěte podle § 6 zákona.

*Důvody, proč se inovoval původní formulář:*

- Základní formulář vyhodnocení situace dítěte je velmi rozsáhlý (nevyplněný má 6-7 stran), je složitý, časově náročný. Množství požadovaných údajů vede spíše k jejich formalizovanému vyplnění tzv. „pro kontrolu“.
- Pracovnice v něm nevidí smysl, nepomáhá jim při práci s dítětem (příznivěji jej posuzovaly kurátorky).
- Silné zaměření na minulost.
- Představuje administrativní zátěž na úkor práce s rodinou.
- Potřeby dětí jsou sice uprostřed zájmu vyhodnocení, ale nevedou logicky k cíli IPOD.
- Pracovnice neumějí s potřebami pracovat a definovat je (vývojové potřeby dítěte, rodičovské kompetence a capacity, rodina a prostředí), formulář je příliš psychologizující.
- Vyhodnocení nepropojeno s cíli v IPOD.
- Nevěnuje se dostatečná pozornost hodnocení výsledků – cílů v IPOD nebo jejich úpravám. Je uvedeno pouze: splněno, nesplněno.
- Vyhodnocení situace dítěte a jeho rodiny je OSPOD povinen pravidelně vyhodnocovat. Pravidelností se rozumí vyhodnocování dle potřeby a charakteru případu, minimálně jednou ročně.
- Velmi administrativně zatěžující jsou opakující se informace, které se uvádějí na více místech formuláře nebo v dalších navazujících vyhodnoceních. Informace se často kopírují a vyhodnocení či IPOD bývají v mnohém stejné. Text je nepřehledný.
- Formulář se vyplňuje v kanceláři na základě podkladů ze spisu a rozhovoru s klientem bez jeho účasti (pasivní účast, pečovatelský přístup).

---

<sup>57</sup> (Hofschneiderová, 2016)

<sup>58</sup> (Hofschneiderová, 2016, s. 11)

- Rodina a dítě získají IPOD bez předchozí cesty, jak se k plánu došlo, na jakém základě vznikl, což je pro klienty demotivační.
- Vyhodnocení a plánování provádí zpravidla pracovnice sama.

*Co umožňuje nový formulář vyhodnocení situace dítěte a IPOD:*

- Nový formulář je stručný (2 s.).
- Podporuje novou komunikaci s klientem, kladou se nové otázky, na které zná klient odpovědi. Jazyk je jednoduchý. Důležité je porozumění.
- Struktura formuláře napomáhá komunikaci. Po vyplnění „vypadne“ hotový IPOD a pracuje na tom nejvíce klient.
- Zjednodušení a zpřehlednění vedení spisové dokumentace a otevřený přístup vůči klientovi.
- Snížení časové náročnosti.
- Aktivní účast klienta, společná práce, důraz na využívání nových komunikačních pomůcek a nástrojů (kartičky rodičovských dovedností, časová, pomůcky ke komunikaci s dítětem).
- Důraz na participaci klienta, vztah s klientem, klient sám popíše svůj problém a navrhuje reálné řešení (jednotlivé kroky).
- Zaměření především na budoucnost.
- Staví se na silných stránkách a zdrojích rodiny a dítěte, stanoví se rizika.
- Oceňování klienta.
- Obsahuje přání dítěte. Dítě je stále uprostřed zájmu.
- Formulář se tvoří s rodinou a dítětem, někdy přímo v rodině. IPOD zůstává v rodině, aby ho měli na očích.
- Pracovnice se posunuly z pozice úředníka do role koordinátora, který je oporou pro rodinu.
- Pracovnice je podporovaná týmem a má možnost intervize při zpracování vyhodnocení situace dítěte a IPOD.

**Evaluační analýza nových Vyhodnocení situace dítěte a IPOD** ukázala na zlepšení kvality i snížení nadbytečných informací, eliminovány byly zejména nedostatky podrobně popsané v průběžné zprávě<sup>59</sup>. Současná situace ukazuje, že pracovnice OSPOD využívají nabytých znalostí z předchozích školení, objevují se pouze dílčí nedostatky, které jsou průběžně konzultovány v rámci týmu i intervize. 57 % pracovnic vidí zlepšení v dovednostech zpracovat lépe vyhodnocení situace dítěte a plánování s rodinou, nejvíce byla posílena schopnost formulovat potřeby dětí. Větší porozumění těmto potřebám uvedlo 71 % sociálních pracovnic. Rodiny, se kterými byly vedeny rozhovory se shodly, že jim pracovnice pomohly řešit společné obavy a stavět na silných stránkách, což jim usnadňuje lépe zvládat situaci.

Z analýzy nového způsobu vyhodnocení vyplynuly následující podněty k dalšímu zlepšení (uvedeny jsou pouze nejčastější příklady):

- a. objevují se obecné informace
  - *kontakty neprobíhají* – proč, s kým, jak dlouho?
- b. některé údaje zůstávají nevyplněné
  - *co se daří, silné stránky, síla rodiny* – nejobtížnější pro klienty je pochválit se, najít v sobě pozitiva
- c. sloupec Na čem budeme pracovat? - není jasně definován
  - *OSPOD svolá případovou konferenci* – ale neudá se, co je cílem?
- d. není zřetelné propojení první a druhé strany formuláře, tzn. vyhodnocení a stanovení cílů v IPOD – jak se s problémy pracuje
  - *otec bere pervitin, na dítě to nemá vliv* – jak je to v plánu zabezpečeno?
- f. více pozitivně formulovat

<sup>59</sup> (Sychrová, a další, 2022)

- *nebude ve škole zlobit – bude slušný ke spolužákům.*

#### *Nadále zůstává k řešení:*

- jak aktivně zapojit nespolupracující rodiče
- zpracování jediného vyhodnocení pro vícečlennou rodinu (2 a více dětí – poté každé dítě vlastní IPOD – je již ve fázi testování)
- vyplňování vyhodnocení v rodině přímo do notebooku/papír a tužka s následným přepisem v kanceláři
- u agend mimo NRP se uvažuje o doplnění škály bezpečí dítěte, kdy na škále 1-10 může situaci hodnotit dítě, rodič i pracovník – slouží k rozvoji komunikace, resp. vztahu mezi pracovníkem a dítětem (rodičem), k porovnání vývoje situace (kde jsme teď, kam jsme se od minula posunuli).

#### *Shrnutí práce s novým formulářem vyhodnocení situace dítěte a IPOD:*

Nový formulář vyhodnocení situace dítěte a IPOD představuje další ukazatel zvýšené míry zapojení rodiny (či jiných pečovatelů) do řešení situace dítěte. Došlo ke zkrácení a zpřehlednění formuláře a tím k větší srozumitelnosti spisu. Nové vyhodnocení je založeno na úzké spolupráci s rodinou, intenzivní komunikaci s jejími členy a na aktivním hledání zdrojů rodiny pro zlepšení situace dítěte. Společně s pracovníci OSPODu posuzují ochranné a rizikové faktory a rodina je motivována k iniciativě plánovat reálné kroky vedoucí k zajištění potřeb dítěte.

Pracovnice umějí pracovat s potřebami dětí a plánovat lépe cíle v rámci intervence v rodině s tím, že dítě stojí uprostřed zájmu. Školení zaměřená na pojmenování a identifikaci potřeb dětí vedla ke zpřesnění údajů o dítěti a rodině a efektivnímu zaměření na cíle v plánování IPOD.

#### **Závěr**

**Základem práce s novým formulářem vyhodnocení je přístup zaměřený na řešení. K jeho aplikaci v praxi bylo potřeba zajistit dostatečnou přípravu pracovníc, pochopení a přijetí jiného způsobu myšlení a získání potřebných dovedností pro práci s rodinou.** Při zavádění nového nástroje potřebuje OSPOD aktivní podporu krajského úřadu jako metodického orgánu.

Nový formulář vyhodnocení situace dítěte zavádí novou práci se spisem. V delším časovém horizontu by mělo dojít ke snížení části administrativní zátěže pracovníků OSPODu. Pokud si připustíme stále větší fluktuaci pracovníků OSPODu, je to právě administrativa a složitá a časově náročná práce se spisy která komplikuje práci nejen současným pracovníkům, ale i těm novým, kteří v tom marně hledají logiku.

V práci se spisem zůstávají další otazníky, které budou vyžadovat řešení. Změny by měly být minimálně na krajské úrovni. Jedná se například o následující:

- Dosud schází použitelný vzor pro spisové desky, do kterých by bylo možné založit všechny podsložky (IPOD, Vyhodnocení, R(NeOm)/Om, Správní složka, návštěvy dětí v ÚV, návštěvy rodičů dětí v ÚV) a efektivně s nimi pracovat.
- Zcela nejednotné je řešení spisového přehledu ve spise – nutnost vést jej v podobě rukou psaného (číslovaného/nečíslovaného) seznamu je nevhodnou duplicitou elektronické spisové služby a SVI, která práci neúměrně zdržuje.
- Nejednotné je řazení spisové dokumentace (přehled, záznam, přehled návštěv, vyhodnocení, IPOD atd.), ale i jednotlivých dokumentů ve spisech (odpředu vs. odzadu) a další.

#### *Doporučení:*

*Vhodné by bylo pokračovat v testování formuláře nového vyhodnocení i v oblasti kurately a zejména opatrovnictví, kde by mohlo být jeho využití ještě širší.*

## 4.4 EO4: Došlo účastí v projektu ke zlepšení spolupráce aktérů v systému sociálně-právní ochrany dětí?

### 4.4.1 EO4.1 Přispěl projekt k tomu, že se posílila podpůrná, konzultační a metodická činnost kraje vůči OSPOD?

Otázka byla zpracována na základě rozhovorů se zástupci kraje, vedoucí OSPOD (2x) a dvou krajských metodiček aktivně působících v projektu, zaměřené na metodické a kontrolní činnosti kraje. Dále z neformálních rozhovorů s pracovníci OSPODů ORP v průběhu provázení změnou. Další informace byly čerpány z dotazníkového šetření o kontrolní a metodické činnosti krajského OSPOD z roku 2021<sup>60</sup> a závěrečného evaluačního dotazníku pro pracovníce OSPOD ORP. Informace byly doplněny o dostupné dokumenty kraje o kontrolní a metodické činnosti a materiály a výstupy vzniklé v průběhu projektu s průvodci změnou z Gov Lab. Data byla sbírána především na konci intervence v květnu až červnu 2023 jako ex post hodnocení toho, jak se rozvinula činnost kraje ve prospěch podpůrné, konzultační a metodické činnosti.

„Děláním kontrol“ pracovníce krajského OSPOD nebavilo, neviděly v tom smysl. Byly příliš rigidní, není stanovena možnost pochválit dobrou praxi, nezabývá se skutečnými případy, ale spíše administrativou a formálními záležitostmi standardů. Informace z kontrol byly dříve shrnuty a předány v rámci metodického setkání s vedoucími OSPODů ORP jednou ročně. Další metodickou činností byl tzv. dotazy – odpovědi na dotazy pracovníků OSPOD z terénu. Kraj ale neměl zpětnou vazbu na kontroly a svou metodickou činnost. Sám iniciativně vstoupil v rámci projektu do evaluace a požádal o podrobnou analýzu své kontrolní činnosti. Proběhlo dotazníkové šetření mezi všemi OSPODy v Pardubickém kraji. Závěry z výzkumu otevřely diskusi o podobě kontrolní a metodické činnosti a na základě jeho výsledků začaly pracovníce upravovat svou praxi s cílem posílit metodickou činnost (více v Průběžné evaluační zprávě).

Krajský OSPOD byl do projektu zapojen od roku 2020, došlo k personální obměně. Dvě pracovníce odešly a dvě přišly nové, což změnilo způsob práce. Celkem na krajském OSPOD pracovalo do konce projektu 5 pracovníků včetně vedoucí.

Krajská role je jasně definovaná zákonem – metodická, podpůrná a kontrolní činnost vůči OSPOD. A to také OSPODy očekávají a vyžadují. Podle předpisů kraje se provádí podrobně činnost kontrolní, jsou zavedené mechanismy a podrobné materiály, jak kontrolu provádět. **Metodická činnost** naproti tomu **není ukotvena** a zůstává tak na samotných pracovnících kraje. Z průběhu projektu vyplývá, že **krajský tým je zásadní pro jakoukoli změnu procesů na OSPOD**, neboť to vyplývá z jeho role.

V rámci provázení došlo k vytvoření těchto základních výstupů a nástrojů, které podporují metodickou a konzultační činnost:

- Metodické portfolio krajského OSPOD
- Krajská vize
- Kompetenční model kraje
- Workshop karty – jak plánovat pracovní setkání
- Systematizace komunikace: kraj – OSPOD
- Design prostředí OSPOD

---

<sup>60</sup> (Sychrová, a další, 2022)

Obrázek 11: Ukázka z Metodického portfolia

# ÚVODNÍ SLOVO

## k metodickému portfoliu

Metodické portfolio, které právě čtete, je výsledkem práce na rozvoji nejen metodické role Pardubického kraje v oblasti sociálně-právní ochrany dětí, ale také by mělo sloužit k podpoře pracovníků OSPOD. Cílem portfolia je postupně ukotvovat postupy a nástroje, které považujeme za užitečné, inspirativní a účinné při naplňování hlavního cíle OSPOD, kterým je ochrana zájmů dětí. Portfolio má stanovovat směr, kterým se jako kraj chceme ubírat a odpovídat na otázku „Jak má vypadat práce OSPOD v Pardubickém kraji?“. Mělo by být oporou pro každodenní práci v terénu, s dětmi a rodiči, ale i pro rozvoj týmů OSPOD v jednotlivých ORP.

Metodické portfolio bylo tvořeno tak, aby bylo srozumitelné, přívětivé a otevřené. Nejedná se o uzavřený dokument, ale o materiál, který bude "živý" a bude reagovat na změny, bude doplňován a aktualizován.

Portfolio zároveň nestojí samo o sobě, ale je integrováno do dalších aktivit souvisejících s metodickou rolí kraje. Tu chceme společně s vámi dále rozvíjet tak, abychom co nejlépe

## SPOLEČNĚ CHRÁNILI DĚTI V PARDUBICKÉM KRAJI.

Zdroj: Pardubický kraj, 2023

Jako zásadní po ukončení projektu je vidět následující:

Pracovnice krajského OSPODu začaly měnit své vlastní myšlení, a to pod vlivem vlastního vnitřního zájmu o naplnění projektu, ovlivněného komunikací s expertními pracovníky, evaluátory a vlivem provázení změnou (částečně také pod vlivem aktivit příslušných setkání a workshopů). Lze uvažovat i nad rámec platné legislativy a metodik MPSV.

U příslušných pracovníků (i nově příchozích) krajského OSPOD a zainteresovaných OSPODů byl postupně odstraněn počáteční strach, zda vše zvládnou, zda nebudou výsledky projektu více v neprospěch ohrožených dětí a ve prospěch administrativy, která vykáže pracovní činnost, ale ne efekt v praxi.

Krajský OSPOD změnil grafickou formu a jazyk metodik, které se naučil tvořit i na základě dotazů ze strany OSPOD a ve spolupráci s pracovníky v síti služeb pro rodiny a děti. Do té doby, než začaly pracovnice krajského OSPOD vytvářet metodiky v týmu: kraj – OSPOD – služby pro rodiny, metodiky dle jejich výpovědí nebyly přijímané, neboť neodrážely skutečnou praxi v terénu.

Postupně začalo docházet k aktivizaci pracovníků OSPODů, zapojených do projektu na základě jejich vlastní iniciativnosti v prezentačních dovednostech a zbavení se strachu z důsledků nalezení chyby kontrolními orgány. Ke své práci přistupují více ofenzivně nikoliv pasivně. Nově nastavená komunikace zvýšila metodickou podporu krajského OSPOD směrem k jednotlivým pracovištím – 38 % pracovníků OSPOD cítí odbornou podporu, včasné odpovědi na dotazy a lepší komunikaci.

Změna myšlení a jednání v rámci kontrolních činností měla pozitivní vliv na pracovnice OSPOD, které se naučily z pohledu kraje formulovat skutečné plánovací cíle IPOD, sdělovat zpětnovazební zkušenosti krajskému OSPOD. Přesto však zůstávají obavy z kontrol na stejné úrovni jako před projektem u 57 % pracovníků OSPOD. Více je uvedeno v Závěru.

Změnu lze vidět zejména v oblasti zvýšení ocenění (pochval), čímž docházelo k vyšší důvěře mezi zainteresovanými představiteli různých institucí (KÚ, soudy, OSPOD, Univerzita Pardubice, neziskovky) a tím i jinému vnímání smyslu kontroly ze zákona, která nadále nebaží po chybách jako cíli, ale společně nabízí řešení případu, aniž by vytvářela nové problémy. Kontrolní činnost přestala být od metodické činnosti oddělená. **Kontrola se postupně stává součástí metodické činnosti krajského OSPODu.**

Tak došlo ke **dvěma zásadním inovacím**, které výrazně ovlivní i budoucí dlouhodobou spolupráci.

- a) Vytvoření vstřícného a lidského vztahu mezi zainteresovanými institucemi na základě poznání jejich činnosti a odpovědnosti (týmovost) a respektu k ní, což má zásadní vliv na sebevědomí zúčastněných.
- b) Současní pracovníci plně respektují snahu všech o zajištění co nejlepšího blaha dítěte. Proto je řada činností orientována podle nově promyšlených metodik (bez zbytečně odborného a vědeckého jazyka, ale plně logických možností postupu v konkrétních případech), které vytváří krajský OSPOD na základě iniciativ jednotlivých specializovaných pracovníků.

Začínají se ale objevovat představy plné obav, jak bude činnost probíhat po skončení projektu, který zatím zajišťuje ideální podmínky pro součinnost krajského OSPOD a OSPODů včetně personálního zajištění potřebnými odborníky. To jsou ale otázky pro jednání s MPSV o „normalizaci“ výsledků projektu do běžné praxe a jednání o potřebě změn v dosavadní legislativě.

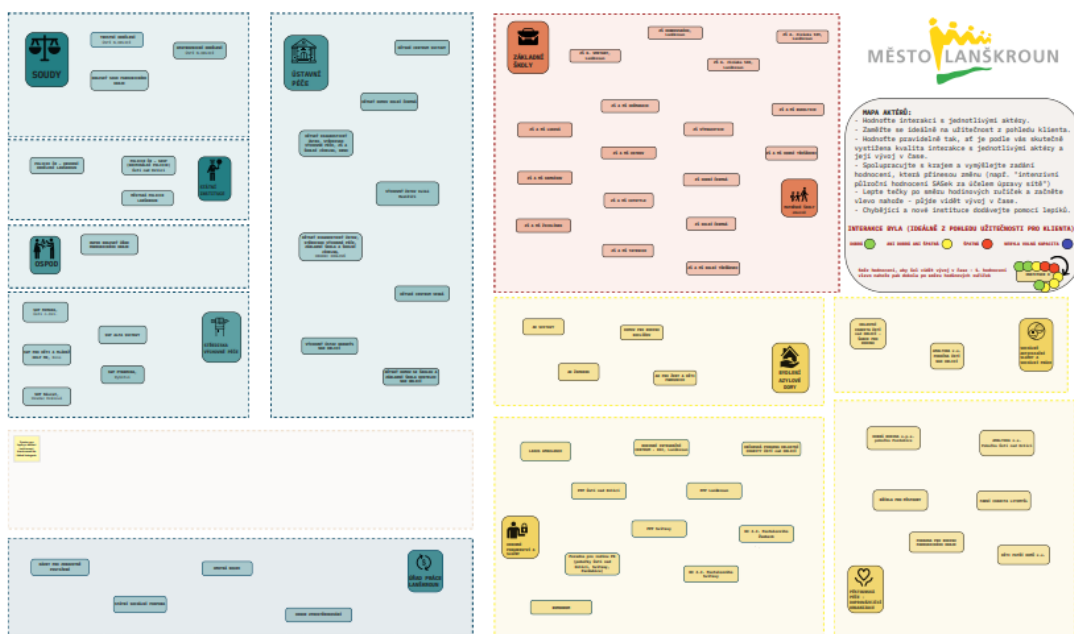
Nejde o očekávanou velkou, bombastickou změnu, spíše o soubor malých změn, ale podstatných (a levných) ve změně myšlení a jednání lidí. Změna jednání vyžaduje ale jiné podmínky, které již určitý finanční náklad vyžadují.

#### 4.4.2 EO4.2 Přispěl projekt k tomu, že se rozvinula spolupráce OSPOD s dalšími aktéry v systému?

Pokud uvažujeme o souvislostech velmi důležité a strategické spolupráce OSPOD s dalšími aktéry, pak tato oblast byla v projektu sledována zejména z pohledu pracovníků OSPOD. Pracovnice vytvářely s průvodci změnou tzv. **mapu aktérů**. Zde zaznamenávaly, jak byla interakce s vybranými institucemi v síti SPOD, se kterými spolupracují, užitečná pro klienta. Pracovnice hodnotily užitečnost interakce s dalšími aktéry nejprve „v malé knížečce“, kterou si vytvořily a pak zanášely data do mapy, která visela na nástěnce na všech zapojených OSPODech.

Mapa aktérů je využitelná zejména pro manažerskou práci vedoucích, pro spolupráci s krajem a jeho koncepčním oddělením, které se zabývá sociálními službami a jejich plánováním. Je vhodná i pro nové pracovnice, které získávají přehled o sociálních službách a pro základní posouzení spolupráce s institucemi, které může být v případě negativních zkušeností předmětem dalších diskusí přímo s institucemi, tak aby spolupráce byla prospěšná pro dítě.

Obrázek 12: Ukázka z mapy aktérů a pomůcek k její tvorbě 1



Zdroj: OSPOD Lanškroun, Gov Lab 2023



Obrázek 13: Ukázka z mapy aktérů a pomůcek k její tvorbě 2



**MAPA AKTÉRŮ:**

- Hodnoťte interakci s jednotlivými aktéry.
- Zaměřte se ideálně na užitečnost z pohledu klienta.
- Hodnoťte pravidelně tak, ať je podle vás skutečně vystižena kvalita interakce s jednotlivými aktéry a její vývoj v čase.
- Spolupracujte s krajem a vymýšlejte zadání hodnocení, která přinesou změnu (např. "intenzivní půlroční hodnocení SASek za účelem úpravy sítě")
- Lepte tečky po směru hodinových ručiček a začněte vlevo nahoře - půjde vidět vývoj v čase.
- Chybějící a nové instituce dodávejte pomocí lepíků.

**INTERAKCE BYLA (IDEÁLNĚ Z POHLEDU UŽITEČNOSTI PRO KLIENTA):**

● DOBRÁ   
 ● ANI DOBRÁ ANI ŠPATNÁ   
 ● ŠPATNÁ   
 ● NEBYLA VOLNÁ KAPACITA

Směr hodnocení, aby šel vidět vývoj v čase - 1. hodnocení vlevo nahoře pak dškola po směru hodinových ručiček

Zdroj: OSPOD Lanškroun, Gov Lab 2023

Obrázek 14: Ukázka z mapy aktérů a pomůcek k její tvorbě 3

Jsem malá knížečka a jsem tu od toho, abys mohla zaznamenávat, jak se vám i klientům a klientkám spolupracuje s organizací, institucí a lidmi, kteří se klientům snaží pomoci v různých situacích.

Jsem malá, lehká a skladná, abych se vešla do každé kapsy či kabelky a mohla tak být použita po každém kontaktu s danými aktéry.

Po každé schůzce si uštěj žárku podle spokojenosti, třeba takto:

**INTERAKCE BYLA (IDEÁLNĚ Z POHLEDU UŽITEČNOSTI PRO KLIENTA):**

	DOBRÁ	ANI DOBRÁ ANI ŠPATNÁ	ŠPATNÁ
PANÍ XY	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OKRESNÍ SOUD V...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MUDr. YX	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A to je vše, mějte se pěkně :)

---

**404 SOUDY**

	DOBRÁ	ANI DOBRÁ ANI ŠPATNÁ	ŠPATNÁ
OS ÚSTÍ NAD ORLICÍ			
TRESTNÍ ODDĚLENÍ (Ú.n.Orlice)			
GRATKOVICKÉ ODDĚLENÍ (Ú.n.Orlice)			
OKRESNÍ STÁTNÍ ZASTUPITELSTVÍ (Ú.n.Orlice)			

**STÁTNÍ INSTITUCE**

	DOBRÁ	ANI DOBRÁ ANI ŠPATNÁ	ŠPATNÁ
MĚSTSKÁ POLICE LANŠKROUN			
POLICIE ČR - OBLVODNÍ ODDĚLENÉ LANŠKROUN			
POLICIE ČR - SKVP, ÚSTÍ NAD ORLICÍ			

**STŘEDISKA VÝKONNÉ PÉČI**

	DOBRÁ	ANI DOBRÁ ANI ŠPATNÁ	ŠPATNÁ
SVP PRO DĚTI A MLÁDEŽ, HELP ME, Brno			
SVP PUKOZA, Ústí n. Orlicí			
SVP SVITAVY			
SVP SVITAVSKÁ (Policie)			
SVP PUKOZA (Policie)			

---

**1 OSPOD**

	DOBRÁ	ANI DOBRÁ ANI ŠPATNÁ	ŠPATNÁ
OSPOD KRAJSKÝ ÚŘAD PAROUŠICKÉHO KRAJE			

**ÚŘAD LANŠKROUN**

	DOBRÁ	ANI DOBRÁ ANI ŠPATNÁ	ŠPATNÁ
ÚŘAD PRÁCE			
OSODR ZPROSTŘEDKOVÁNÍ			
STÁTNÍ SOCIÁLNÍ PODPORA			
HNUTNÁ KOUZE			
DÁVKY PRO ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÉ			

Zdroj: OSPOD Lanškroun, Gov Lab 2023

Konkrétně se na základě mapování pracovníků OSPOD Lanškroun jednalo o tyto stěžejní spolupracující subjekty dle zaměření:

### **Soudy**

Trestní oddělení Ústí nad Orlicí, Opatrovnické oddělení Ústí nad Orlicí, Krajský soud Pardubického kraje. Dle rozhovorů soudy pracovníky OSPOD více respektují, sociální pracovníci jsou pro ně partnery.

### **Státní instituce**

Policie ČR obvodní oddělení Lanškroun, Policie ČR SKVP Kriminální policie Ústí nad Orlicí, Městská policie Lanškroun

### **OSPOD**

OSPOD Krajský úřad Pardubického kraje

Během realizace projektu se významně zlepšila komunikace a kooperace v oblasti metodické i kontrolní.

### **SVP**

SVP Mimóza Ústí n. Orl., SVP Alfa Svitavy, SVP pro děti a mládež Help me Brno, SVP Pyramida Rybitví, SVP Návrat Hradec Králové

Dle analýz spisů můžeme usuzovat na podceňování této preventivní a diagnostické instituce. V mnohých případech by včasná diagnostika u dětí s rizikovým chováním byla jeho významnou prevencí.

### **Ústavní péče**

Dětské centrum Svitavy, Dětský domov Dolní Čermná, Dětský diagnostický ústav, SVP, ZŠ a školní jídelna Brno, Výchovní ústav Velké Meziříčí, Dětský diagnostická ústav, SVP, ZŠ a školní jídelna Hradec Králové, Dětské centrum Veská, Výchovní ústav Brandýs nad Orl., Dětský domov se školou a ZŠ Kostelec nad Orl.<sup>61</sup>

### **Mateřské a základní školy v regionu**

V rámci projektu byla nastartována důslednější spolupráce OSPOD s mateřskými i základními školami, což potvrzuje významnější účast sociálních pracovníků na řešení případů přímo ve školách (např. případové konference).

### **Bydlení a azylové domy**

AD Svitavy, AD Žamberk, Domov pro rodinu Koclířov, AD pro ženy a děti Pardubice

### **Odborné poradenství a služby**

Laxus ambulance, Rodinné integrační centrum RIV Lanškroun, Občanská poradna Oblastní charity Ústí nad Orl., PPP Ústí nad Orl., PPP Svitavy, PPP Lanškroun, KC J. J. Pestalozziho Žamberk, Poradna pro rodinu Pk (pobočky Ústí nad Orl., Svitavy, Pardubice), KC J. J. Pestalozziho Svitavy, Romodrom

---

<sup>61</sup> Na základě projektových zkušeností mluvily pracovnice o internátních školách, které by v určité úzké skupině dětí, mohly pomoci, stejně jako jsou využívány v zahraničí. Muselo by se však jednat o krátkodobé pobyty v internátě se zachováním a podporou pozitivních rodinných vazeb (týdenní pobyt, víkend v rodině atd.), aby nesuploval ústavní péči, která není vhodná. Pro tuto specifickou cílovou skupinu dětí, u nichž se resocializace dlouhodobě mívá účinkem, selhává rodina a hrozí upevnění rizikového chování, v případě záškoláctví a častých absencí ve škole je dítě ohroženo analfabetismem.

## Sociálně aktivizační služby a sociální práce

Oblastní charita Ústí nad Orli. – Šance pro rodinu, Amalthea z.s., pobočka Ústí nad Orli.

### Pěstounská péče – provázející organizace

Dobrá rodina o.p.s. – pobočka Pardubice, Amalthea z.s., pobočka Ústí nad Orli., Křídla pro pěstouny, Farní charita Litomyšl, Poradna pro rodinu Pardubického kraje, Děti patří domů z.s.

Z výpovědí pracovníků a mapy aktérů vyplývá, že je pokrytí službami v regionu různé. Rozdíly jsou nejen v počtu spolupracujících organizací s jednotlivými OSPODy, ale i v jejich dostupnosti (do Žamberka a Lanškrouna služby tzv. dojíždí). Například v Lanškrouně působí jedna SAS, která dojíždí z bývalého okresního města Ústí nad Orlicí. Není zde psycholog, krizové centrum ani poradna pro rodinu, které by ohrožené děti a rodiny mohly využívat. Pod OSPOD Lanškroun spadá 22 malých obcí, někteří klienti nejsou podle pracovníků za službou schopni dojíždět (matky s více malými dětmi). Záleží také na kvalitě poskytovaných služeb odvíjející se od samotných pracovníků organizací. SAS odmítají klienty jako nemotivované, pracují na základě dobrovolnosti na rozdíl od OSPODu, který klienty odmítat nemůže. Sociální služby SAS mají v současnosti plnou kapacitu, čekací doba na službu cca 3 měsíce. Za tu dobu se ale může situace v rodině zhoršit.

Spolupráce s rodiči, popř. s dětmi v dlouhodobých případech bývá náročná, klienti nejsou motivováni ke zlepšení, nemají zájem přebírat odpovědnost a problémy nebo problémové chování si tzv. předávají v rodině. **Možnost vhodné intervence snižuje rovněž nedostupnost služeb pro děti.** Kurátoři zmiňují nedostatek míst na diagnostické pobyty dětí v diagnostickém ústavu, dlouhé čekací lhůty u psychologa či psychiatra (za běžné jsou dle výpovědí pracovníků považovány lhůty 3 měsíce), což celkově neumožňuje pomoci dítěti včas, kdy je situace snadněji řešitelná. U ohrožených dětí dle §6 se provádí povinné vyhodnocení situace dítěte a IPOD v zákonem stanovených lhůtách. Je otázkou, zda současná podoba procesu vyhodnocení a plánování služeb pro dítě je skutečně efektivní a dostatečně reflektuje spolupráci s dítětem a rodinou a jejich potřeby.

Na každém ze sledovaných OSPODů i v souhrnných datech došlo k výraznému zvýšení interakce OSPODů s institucemi, což bylo již popsáno v kapitole 4.3.2. Z analýzy úkonů ve spisech je prokázáno, že **celkově se interakce s institucemi zdvojnásobila.** Pracovnice samy sdělovaly, že byly v konečné fázi projektu (rok 2023) aktivněji oslovovány institucemi ke vzájemné spolupráci. Například základní školy začaly více pořádat případové konference a výchovné komise a komunikují více s OSPOD (ne pouze předávání zprávy, oznamování, nyní již společná práce na možném řešení) – spolupráce je více preventivního charakteru. Dále se mobilizovali lékaři, kteří s OSPOD navazují aktivně spolupráci.

Zapojení aktérů bylo podpořeno v rámci vzdělávacích aktivit KA1 (zejména služby SAS pro rodiny), aktéři se účastnili vzdělávání Kids´Skills, veřejné panelové diskuse, workshopů s nizozemskými odborníky a získali základní informace o probíhajících změnách na zapojených OSPOD, do kterých se mohli zapojit. **Sdílení informací v rámci aktivit projektu směrem ven je považováno za pozitivní trend.**

Ze sledovaných dalších dat (kazuistická činnost, sledování úkonů ve spisech, časové osy, případové konference apod.) vyplývá, že **absence včasného řešení problémů** vede často k jejich stupňování a v konečném důsledku k odebrání dítěte, k čemuž by nemuselo v mnoha případech dojít, pokud by existovala silnější a dostupnější síť preventivních služeb<sup>62</sup> a **důsledné sledování efektivity této spolupráce, což z analýz dat ve spisech nevyplývalo.**

Jaký je tedy souhrnně význam podpůrných služeb.

- Podpůrné služby pro rodiny a děti mohou zamezit rizikům, jako je například nenaplnění potřeb v oblasti vzdělávání. Škola by nicméně neměla fungovat jen jako včasný zdroj informací o ohrožení dítěte (a zprostředkovávat případné navázání na další podpůrné služby), mohla by

<sup>62</sup> Více Zpráva o stavu péče (2023, s. 35).

být i zdrojem základní podpory znevýhodněných dětí<sup>63</sup>. Důležitou pozicí pro prevenci ohrožení dětí v případě škol nacházejících se v místech vysoce zatížených sociálními problémy je pozice školního speciálního či sociálního pedagoga a školního psychologa. Tyto pozice se postupně do škol zavádějí.

- Stávající kapacity zpravidla neumožňují SAS pracovat s problémovými rodinami v žádoucí intenzitě a kvalitě. Jsou dlouhé čekací lhůty, dítě si tak upevňuje patologické chování. Umožnit **SAS** podporovat děti a rodiny včas a v adekvátní intenzitě je klíčovým předpokladem pro prevenci institucionalizace. SAS by měly důsledně naplňovat zadání OSPODu a s OSPOD zodpovědně k danému případu komunikovat.
- Klíčovou veřejnou službou v rámci prevence náročného či problémového (rizikového) chování jsou **střediska výchovné péče**. Jde o primárně ambulantní službu, která nabízí jak poradenství, tak terapie pro samotné děti i celé rodiny a současně i služby pro školy (pokud na ně má kapacity, což ale většinou nemá). Může být realizována i služba krátkodobě pobytová.
- Důležité místo v prevenci náročného chování sehrávají nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, popř. terénní programy, které v regionu působí jen jedno v České Třebové.

I přes snahu prevence ohrožení dítěte, zejména ohrožení plynoucího ze zanedbávání a nedostatku v péči, zůstává Achillovou patou systému, což je zdůrazněno i ve Zprávě o stavu péče<sup>64</sup>. Aby došlo ke snížení vysoké míry traumatizace dětí, odebrání dětí z rodin i vážného neúspěchu ve vzdělávání, je nezbytná spolupráce dalších aktérů a podpůrných preventivních služeb, což předpokládá:

- pokračovat v posilování krajských sítí sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi a umožnit jim (skrze dofinancování práce s vybranými rodinami) poskytovat podporu zvláště ohroženým rodinám v dostatečné intenzitě,
- výrazně posílit fungování škol v prevenci ohrožení dítěte zanedbáváním a nedostatky v péči,
- významně posílit (a rozšířit) fungování sítě středisek výchovné péče a nízkoprahových zařízení pro děti a mládež tam, kde je slabá,
- zasazovat se o přijetí zákona na podporu bydlení, zajistit adekvátní kapacity azylových domů,
- otázkou je také razantnější zapojení sociálních pracovníků na obcích, protože shrneme-li danou problematiku, pak
- garantem systému ochrany dětí a podpory rodin jsou obce, které mají k tomuto účelu vytvořeny odpovídající podmínky ze strany státu (kompetence, finanční prostředky, infrastruktura služeb a bytů).
- základními prvky ochrany dětí jsou podpora rodin, prevence, včasná pomoc a okamžitá reakce v případě krize (pevné lhůty pro přijetí opatření, krizové mechanismy).

Dle rozhovorů projektový realizační tým „objevil“ nutnost týmové spolupráce v rámci interdisciplinárního modelu, na KÚ došlo ke specializaci sociálního pracovníka se zaměřením na dítě v síti služeb. Byly vytvořeny materiály, které tuto spolupráci dokumentují, byla realizována setkání s představiteli spolupracujících subjektů a podpůrných služeb.

Je doložitelným faktem, že většina veřejných zdrojů je vynakládána na řešení následků namísto prevence. A právě v prevenci sehrávají důležitou roli zmiňovaní aktéři i podpůrné služby. Je otázkou, zda sehrávají nebo selhávají.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Více v: (Zpráva o stavu péče o ohrožené děti v ČR: prevence ohrožení dítěte stále Achillovou patou, 2023) s. 54)

<sup>64</sup> (Zpráva o stavu péče o ohrožené děti v ČR: prevence ohrožení dítěte stále Achillovou patou, 2023) s. 4

<sup>65</sup> (Zpráva o stavu péče o ohrožené děti v ČR: prevence ohrožení dítěte stále Achillovou patou, 2023)

## Závěry

V rámci evaluační otázky EO4.2 lze shrnout, že projekt **přispěl k rozvinutí spolupráce OSPOD a dalšími aktéry a podpůrnými službami**. Na konci projektu se celkově interakce OSPODů s institucemi zdvojnásobila. Stále jsou však ještě v této spolupráci rezervy, které jsou výzvami pro další zkoumání.

Za velice pozitivní lze považovat, že

- z projektu vyvstala nutnost interdisciplinární spolupráce všech spolupracujících subjektů;
- v práci OSPODů se začala intenzivněji využívat spolupráce s jednotlivými aktéry s využitím Mapy aktérů, přičemž OSPODy začaly hodnotit i její intenzitu a efektivitu;
- se statisticky posílila komunikace a těsnější spolupráce zejména se SAS a školami.

Limitující je v této oblasti

- absence objektivní diagnostiky sociální, kognitivních, emočních a dalších oblastí osobnosti dětí za účelem prevence;
- nedostatečná participace rodiny na spolupráci s jednotlivými aktéry;
- nedůslednost OSPODů při vyhodnocování efektivity spolupráce;
- nedostatečná kapacita podpůrných služeb, zejména sociálně aktivizačních služeb (SAS), kapacita diagnostických ústavů, středisek výchovné péče a psychologů
- nedostatek odborných pracovníků (psychologů, psychiatrů, terapeutů, etopedů, sociálních a speciálních pedagogů, sociálních pracovníků apod);

*Doporučení:*

*Z těchto atributů vyplývají pro OSPODy tato doporučení – zajistit objektivní diagnostiku pro dítě, na které by byla postavena prevence, ev. (re)socializační proces dítěte a rodiny, podpořit a motivovat participaci rodiny na řešení problémů dítěte s odborníky interdisciplinárního týmu a spolupracujícími aktéry, vyhodnocovat u každého jednotlivého případu efektivitu spolupráce. Účinně a včas zasáhnout ve prospěch dítěte, aby v patologickém prostředí rodiny či komunity nesetrvávalo dlouhodobě.*

*Pro Krajský úřad vyplývají následující doporučení – posílit kapacitu v rámci preventivních aktivit, zajistit potřebnou kapacitu podpůrných služeb a diagnostických zařízení, motivovat odborníky v rámci interdisciplinární spolupráce s problémovou cílovou skupinou. Za zvážení by byla v rámci prevence vyšší participace pozice sociálního pracovníka na obcích.*

## 5 ZÁVĚR – ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

### ***EO1: Jak se změnil procesy v práci sociálních pracovníků OSPOD ve spojitosti s řešením situace dítěte a rodiny?***

**Odpovědnost OSPOD ve vztahu k dítěti, je především za proces a nikoli odpovědností za výsledek.** Pracovnice odpovídá za to, že si při poskytování sociálně-právní ochrany nebude počínat nepřiměřeně<sup>66</sup>. Z toho důvodu se rozvíjely takové metody, techniky či nástroje, které tomu zabraňují, a kdy bezpečí dítěte zůstává vždy uprostřed zájmu.

Na zapojených OSPODech došlo ke změně práce s dítětem a rodinou, byl **rozšířen přístup zaměřený na řešení**, který umožnil **větší zapojení rodiny** do řešení vlastní situace. **Rozšířila se reflektivní práce** skrze častější využití nebo vlastní zpracování analytických dat nebo kazuistickou práci. Z výsledků závěrečného evaluačního dotazníku je zřejmé, že se podařilo **zlepšit podmínky pro práci s rodinou** – vybudovat nové prostory pro setkání s rodiči a dítětem, optimalizovala se pracovní doba pracovníků OSPOD, aby bylo možné více pracovat s klienty v jejich přirozeném prostředí. Každý OSPOD si v rámci provázení změnou zvolil vlastní rozvojové téma a zpracoval originální **výstupy pro práci s rodinou**. Všechna pracoviště OSPOD se aktivně podílela na tvorbě pomůcek, z nichž některé se již aktivně používají v praxi (karty rodičovských kompetencí využívá 41 % pracovníků, nové vyhodnocení situace dítěte a IPOD využívá pro náhradní rodinnou péči 5 pracovníků a pro další agendy se vyhodnocení upravuje, 25 % pracovníků užívá nově vytvořený postup v rozvodech a rozchodech rodičů atd.). 71 % pracovníků vidí pozitivní posun v zavedení pravidelných porad týmu a 52 % pracovníků pozitivně hodnotí metodicky vedené intervize případů dětí.

Pozvolné zavádění pomůcek do práce s rodinou je ovlivněno značným množstvím nově vytvořených materiálů, kdy každá pracovnice volí konkrétní pomůcku vždy s ohledem na klienta a situaci rodiny. Zavedeny byly nové techniky, které zpřehledňují a vizualizují situaci rodiny - 71 % pracovníků využívá ve své práci časové osy případu. Naopak **nedošlo k pozitivnímu posunu v pracovní zátěži (u 81 % pracovníků)**, kdy množství školení, workshopů, analytická činnost a tvorba pomůcek při plném pracovním zatížení neúměrně zvýšila množství času, který následně chyběl v práci s rodinou. Výraznými faktory ovlivňující procesy práce s rodinou je i motivace pracovníků, jejich ocenění a prestiž profese, což je celospolečenský úkol, který je třeba řešit systémově.

### ***EO2: Jaké dovednosti a znalosti byly u sociálních pracovníků rozšířeny ve prospěch odborné práce s rodinou?***

Část aktivit v provázení změnou byla zaměřena na vzdělávání a posílení schopností a dovedností pro práci s rodinou. Vzdělávání bylo cíleno přímo na **zvýšení komunikačních dovedností s dítětem a přístup zaměřený na řešení**, 50 % pracovníků uvádí, že se zlepšila jejich schopnost komunikovat s rodinou a dítětem a naslouchat jejich problémům. Není ale výrazné zlepšení ve schopnosti efektivněji s klienty řešit jejich problémy, 57 % pracovníků necítí v tomto směru zlepšení. Ke zlepšení znalostí z oblasti legislativy a psychologie došlo u 33 % pracovníků, více se posílily znalosti metod sociální práce – to uvádí 48 % z nich.

Významnou aktivitou, jejíž součástí bylo také vzdělávání, byl **přenos zahraničních zkušeností**. Proběhly zahraniční workshopy v posílení znalostí v přístupu zaměřeném na řešení a dvě zahraniční cesty. Z hlediska motivace ke změně měly dvě zahraniční cesty s exkurzemi do nejrůznějších sociálních institucí péče o rodinu a dítě silně motivující charakter, který se projevil ve všech dalších aktivitách.

---

<sup>66</sup> (Hofschneiderová, 2016)

52 % pracovníků vidí zlepšení v komunikaci v rámci pracoviště, 48 % pracovníků považuje za lepší i schopnost **spolupracovat v týmu** a vytvářet materiály a pomůcky užitečné pro tým. 57 % pracovníků při komunikaci s klienty směřuje více k **pozitivnímu přístupu ke klientům**, kdy nejlepší možné řešení situace ideálně navrhuje sám klient, zároveň vychází z potřeb a silných stránek rodiny a ve prospěch dítěte. Podstatným zjištěním je, že kurzy, semináře a školení měly u **62 % pracovníků vliv na zvýšení sebevědomí a vlastní profesionality** ve své práci, i když se výrazně nezlepšila podpora pracovníků supervizí, pouze 38 % vidí zlepšení.

Je potřeba dodat, že schopnost komunikace a řešení problémů je zároveň jakási „dovednost“, která se posiluje nácvikem a opakovaným užíváním technik, což do značné míry koresponduje s časovými možnostmi pracovníků a je ovlivňováno i motivací druhé strany, tzn. klientů.

### ***EO3: Zlepšil nový způsob práce sociálních pracovníků řešení životní situace rodin?***

#### ***EO3.1 Přispěla intervence ke snížení průměrné délky trvání případů na OSPOD?***

**Délka spisu dítěte se souhrnně snížila**, i když tento efekt není velký. Další informace byly zařazeny do EO3.4 (zdůvodněno v metodologii).

#### ***EO3.2 Zvýšila se míra participace rodiny na řešení vlastní krizové situace?***

Míra participace rodiny na řešení vlastní situace byla sledována na základě pěti kritérií, které vypovídají o vyšším zapojení rodiny a dítěte na řešení vlastní situace:

- interakce OSPOD s rodinou
- přímá práce OSPOD v terénu
- oba rodiče komunikují s OSPOD
- přítomnost dítěte u komunikace OSPOD s rodinou a jeho zapojení
- účast rodičů (popř. dítěte) na případové konferenci.

**V souhrnu nedošlo ke zvýšení interakce OSPOD s rodinou.** Ke zvýšení interakce s rodinou došlo **pouze v Žamberku**, v Lanškrouně a České Třebové ke změně nedošlo. Pouze v Žamberku spolupracovaly rodiny, především náhradní rodiny, na formuláři **nového vyhodnocení** situace dítěte a IPOD. Rodina byla mnohem více zapojena do spolupráce. Lze se domnívat, že na všech OSPODech probíhalo před změnou a možná i na konci intervence stále dost interakcí s rodinou, které zabíraly čas, ale nevedly ke zlepšení situace. Jde o vysoké počty e-mailů nebo SMS zpráv z rozvodových případů, které časově zatěžovaly zejména v České Třebové. Pracovnice změny svou praxi, zrušily e-maily a SMS zprávy jako nosnou komunikaci a vytvořily pro rodiče pravidla pro komunikaci s OSPODem, čímž se ale fakticky interakce s rodinou snížila.

V souhrnu došlo **ke zvýšení práce s rodinou v terénu (v domácnosti) o 11 %**, práce v terénu narostla na všech OSPODech (ale jen v České Třebové signifikantně). V rodině (v terénu) se nejvíce pracovalo v Žamberku již před projektem, dokonce ve vyšší míře, než dosáhly dva zbývající OSPODy na konci projektu. Největší změna nastala v České Třebové, kde vzrostla práce v rodině oproti práci v kanceláři téměř 4krát. Tento pozitivní trend souvisí také se zavedením pružnější pracovní doby na zdejším MěÚ od 1. 5. 2022, čemuž pomohly projektové aktivity.

V souhrnu všech OSPODů **komunikace s oběma rodiči vzrostla**, ale nikoli signifikantně. V Lanškrouně se zvýšila komunikace s oběma rodiči oproti komunikaci jen s jedním rodičem, na ostatních OSPODech nikoli. Na konci intervence bylo v Lanškrouně nejvíce případů dětí, ve kterých OSPOD vystupoval v roli kolizního opatrovníka v rámci rozvodu/rozchodu rodičů a komunikaci s oběma rodiči využíval.

Velmi pozitivní je, že v souhrnu i na každém ze sledovaných OSPODů **vzrostla přítomnost dítěte u komunikace při práci s rodinou**. Nejčastěji do rozhovorů s rodinou zapojují děti v Žamberku. Vzrostl také **počet případových konferencí** s rodinou, který se ztrojnásobil. Zvýšení počtu případových konferencí lze dávat do souvislosti s poskytnutím projektového facilitátora.

### ***EO3.3 Došlo ke změně poměru různých typů pracovních činností pracovníků OSPOD ve prospěch přímé práce s klientem a snížení administrativních činností?***

Celkově se prokázal **pokles administrativní činnosti** pracovníků OSPOD a **zvýšení přímé práce s klientem**. K tomu **klesla také „jiná“ činnost**, která souvisí zejména s účastí na aktivitách v projektu. Naopak **stoupl obecný výkon sociálně-právní ochrany dětí**, což je očekávaným výsledkem v poměru ke snížení administrativy.

Snížení administrativy je možné přičíst **zjednodušení záznamů ve spise** (záznamy z jednání s klienty, formulář vyhodnocení situace dítěte a IPOD), což potvrzují některé pracovníky OSPOD a vyplývá to také ze snížení celkového počtu úkonů ve spisech (viz EO3.4). Přestaly se kopírovat a zakládat e-maily a SMS zprávy. Pokles administrativy může souviset také s odchodem pracovníků z OSPODu, na dvou pracovištích chybí současně 2 pracovníky. V praxi se pak řeší spíše nejobtížnější problémy dětí a krizové situace, na ostatní nejsou reálné kapacity. Snížení administrativy by bylo asi větší, kdyby do procesu změny nezasáhla **novelizace zákona o sociálně-právní ochraně dětí**, která v kolizním opatrovnictví<sup>67</sup> zavedla další „zvláštní spisovou dokumentaci“ pro 69 % spisů na OSPODech, které souvisí s rozvodem/rozchodem rodičů<sup>68</sup>.

Při práci se spisy se pracovníky stále věnují mnoha neodborným činnostem, které po snížení zabírají pro každou z nich 96 minut denně (dříve 111 minut). **Za šestičlenný OSPOD je to 48 hodin týdně** (dříve 55 hodin). To pro představu odpovídá 1,2 úvazku potencionálního administrativního pracovníka, který by mohl mít tuto činnost z části na starosti<sup>69</sup>. **Snížením administrativních činností získalo nově každé pracoviště OSPOD minimálně 7 hodin týdně na práci s dítětem a rodinou**. Samy pracovníky OSPOD ale nemají ve své moci výrazně snížit administrativu, která je striktně legislativně nařízená a podléhá nevhodné a zatěžující spisové směrnici MPSV<sup>70</sup>. **Spisová směrnice** by měla být zestručněna a přizpůsobena potřebám OSPODů.

Spisy dětí se vedou v tištěné podobě, některé části vedené přes spisovou službu MěÚ jsou navíc digitalizované. Konečnou podobu spisu určuje městský úřad. Problematické je plnění dvou rolí pracovníků OSPOD – jak sociálního pracovníka, tak úředníka MěÚ, které jsou v jistém smyslu protichůdné. Vhodnější by bylo **spisy digitalizovat a zavést jejich zcela novou podobu**, která by pomáhala pracovníkům sledovat postup práce a zároveň by zaznamenávala analytické údaje využitelné do databáze, která by měla být vytvořena.

---

<sup>67</sup> (Kolizní opatrovnictví, 2023)

<sup>68</sup> Novela zákona č. 359/1999 Sb., platí od 1. 1. 2022.

<sup>69</sup> Např. vyřizování cestovních příkazů, sledování lhůt a termínů, práce s poštou, archivace, zápisy případových konferencí, inventarizace atd. Lze se inspirovat na OSPODech, kde již takový pracovník působí. V rámci projektu s tím ale nebyly konkrétní zkušenosti.

<sup>70</sup> Směrnice MPSV č. j.: 2013/26780-21 ze dne 19. září 2013, o stanovení rozsahu evidence dětí a obsahu spisové dokumentace o dětech vedené orgány sociálně-právní ochrany dětí a o stanovení rozsahu evidence a obsahu spisové dokumentace v oblasti náhradní rodinné péče.



### ***EO3.4 Došlo ke změně dalších veličin (snížení průměrné délky trvání případů, počet úkonů OSPOD v rámci případu) souvisejících se situací dětí zařazených do systému SPOD?***

**Délka spisu dítěte se souhrnně snížila**, i když tento efekt není velký. Pravděpodobnost, že spis uzavřený před intervencí bude delší než spis uzavřený po intervenci lze vyčíslit na 61 %. Délku spisu by bylo vhodné sledovat s větším časovým odstupem, aby se nashromáždilo více spisů uzavřených po intervenci a aby intervence měla větší možnost se v délce spisu projevit.

U části dětí se **spis otevírá znovu**, jednalo se o **37,9 % spisů dětí. Průměrná délka trvání případů** (tedy, že případ může mít více spisů otevíraných za sebou) **je 2 roky a 3,3 měsíce**. Nejdelší průměrnou délku trvání mají spisy dětí se soudním dohledem, v pěstounské péči, kurátorské spisy dětí s výchovnými problémy, děti v cizí péči a ústavní výchově. Ve všech případech jde o ohrožené děti dle §6 zákona č. 359/1999 Sb., se kterými se pracuje intenzivněji, provádí se opakované vyhodnocení situace dítěte a IPOD.

Bohužel, dosud se kritérium délky případu v běžné praxi OSPOD systematicky nesledovalo. Nejsou dosud k dispozici žádné obecné informace, jak dlouho zůstávají děti v systému sociálně-právní ochrany, a z jakého důvodu. Nemáme zcela základní statistické a vypovídající informace, které jsou předpokladem změn v systému SPOD. To by se nyní mohlo změnit.

**Počet úkonů celkově na spis na měsíc klesl, nikoli významně**. I když na jednom OSPODu počet úkonů na spis na měsíc stoupl, na jednom klesl a na jednom se nezměnil.<sup>71</sup> Některé úkony provádějí samy pracovnice, jiné úkony tzv. přicházejí na OSPOD. Pracovnice se zaměřily na sledování a proměnu úkonů, které mohou samy ovlivnit a které vytvářejí. Nelze zcela jistě říci, že méně úkonů znamená v konečném důsledku zlepšení situace dítěte. Takový závěr lze udělat pouze při pravidelném sledování vývoje případu dítěte v kazuistické práci, která se prosadila jako součást práce na OSPODu.

### ***EO3.5. Došlo ke změně práce se spisem, mj. na základě posílení dovednosti plánování při práci s rodinou?***

Evaluační otázka souvisí s administrativní činností a zakládáním zpráv v rámci případu do spisu, což je podrobně popsáno v EO3.3. Z pohledu dítěte a zajišťování jeho bezpečí se jako zásadní a podstatnější administrativní činností jeví **zpracování vyhodnocení situace dítěte a tvorba individuálního plánu ochrany dítěte (IPOD)**. U ohroženého dítěte podle § 6 je nutné provádět podrobné vyhodnocení jeho situace a plánovat s rodinou a dítětem postupné kroky, které navazují na konkrétní nenaplněné potřeby dítěte. Evaluační otázka je zpracována na základě analýzy formuláře vyhodnocení situace dítěte a individuálního plánu ochrany dítěte (tzv. IPOD). Srovnáno bylo 25 nahodile vybraných formulářů vyhodnocení a IPOD před intervencí ze všech tří OSPODů a 18 nových formulářů vyhodnocení a IPOD na konci intervence na OSPODu v Žamberku, kde byl vytvořen a testován nový formulář. Komparativní analýza ukázala kvalitativní změnu práce s vyhodnocením a IPOD.

**Základem práce s novým formulářem vyhodnocení je přístup zaměřený na řešení**. K jeho aplikaci v praxi bylo potřeba zajistit dostatečnou přípravu pracovníků, pochopení a přijetí jiného způsobu myšlení a získání potřebných dovedností pro práci s rodinou. Změnila se komunikace s rodinou, kladou se nové otázky, na které může klient znát odpovědi. Klient sám popisuje svůj problém a navrhuje reálné řešení. Důraz se klade na participaci rodiny a dítěte, utváření vztahu, oceňování. Staví se na silných stránkách a zdrojích rodiny a dítěte, stanoví se možná rizika. Dítě je stále uprostřed zájmu.

---

<sup>71</sup> Za úkon je považována jakákoli aktivita (akce) v případě, která sleduje nějaký cíl v řešení situace dítěte a je zaznamenána do spisu.

**Předpokladem bylo, aby pracovníce uměly pracovat s potřebami dětí a plánovat lépe cíle v intervenci v rodině.** Školení zaměřená na vývojové potřeby dítěte a praktické workshopy na pojmenování a identifikaci potřeb dětí umožnily zpřesnění údajů o dítěti a rodině a efektivní zaměření na cíle IPOD. Při zavádění tohoto nového nástroje OSPOD byla nutná **aktivní podpora krajského úřadu jako metodického orgánu.**

Nový formulář byl v době komparativní analýzy hotový pro náhradní rodinnou péči a využívalo ho 5 pracovníků NRP, tzn. nejen pracovníci NRP v Žamberku, kde byl formulář vytvořen a testován, ale i pracovníci na dalších dvou OSPODech. **Výsledky analýzy ukazují zásadní zkrácení a zpřehlednění informací v novém formuláři a tím i větší srozumitelnost spisu.** Jelikož vyhodnocení situace dítěte a IPOD zabírá u ohrožených dětí podle § 6 značnou část spisu, měl by tento nový formulář výhledově snížit administrativní zátěž pracovníků OSPOD a umožnit v případě změny pracovníce snadnější předání agendy dítěte a jeho rodiny v rámci SPOD.

#### ***EO4: Došlo účastí v projektu ke zlepšení spolupráce aktérů v systému sociálně-právní ochrany dětí?***

##### ***EO4.1 Přispěl projekt k tomu, že se posílila podpůrná, konzultační a metodická činnost kraje vůči OSPOD?***

V průběhu projektu došlo k **posílení metodické role krajského OSPODu.** Základem bylo, že pracovníci OSPODů a kraje respektují společnou snahu o co nejlepší blaho dítěte. Dítě a jeho situace je vědomým tématem vzájemné spolupráce. Tím se vytvořil vstřícnější vztah mezi zainteresovanými institucemi, mohlo dojít k poznání jejich činnosti, odpovědnosti a vzájemnému respektu, což mělo zásadní vliv na sebevědomí zúčastněných.

Krajský OSPOD **změnil grafickou formu a jazyk metodik i dalších materiálů,** které se naučil vytvářet i na základě dotazů a ve spolupráci s OSPODy a dalšími organizacemi pracujícími s dítětem a rodinou. Vzniklo nové, netradiční **metodické portfolio,** které obsahuje vlastní krajské výstupy z projektu i výstupy z OSPODů, které se tímto **šíří na další OSPODy v Pardubickém kraji.** Pracovníci se naučily organizovat technicky i obsahově **metodická setkání** a realizují je. Nově nastavená komunikace zvýšila metodickou podporu krajského OSPODu směrem k jednotlivým pracovištím – 38 % pracovníků OSPODů cítí odbornou podporu, včasné odpovědi na dotazy a lepší komunikaci.

Změna myšlení a jednání v rámci kontrolních činností krajského OSPODu měla pozitivní vliv na pracovníci OSPOD, které se naučily z pohledu kraje formulovat skutečné plánovací cíle IPOD a sdělovat zpětnovazební zkušenosti krajskému OSPOD. Přesto však zůstávají obavy z kontrol na stejné úrovni jako před projektem u 57 % pracovníků OSPOD. Může to být způsobeno např. tím, že některé pracovníci OSPODů nemají s kontrolou buď žádné zkušenosti (kontroly probíhají jednou za 3 roky) nebo mají zkušenosti horší. Potřebují si tak pozitivní zkušenost z kontroly, nejprve „zažít“. Dle sdělení pracovníků krajského OSPODu se kontrola nechce primárně zaměřit na chyby, ale začíná působit metodicky, skrze sledování práce s dítětem a otevřené sdělování informací.

##### ***EO4.2 Přispěl projekt k tomu, že se rozvinula spolupráce OSPOD s dalšími aktéry v systému?***

Projekt **přispěl k rozvinutí spolupráce OSPOD s dalšími aktéry a podpůrnými službami.** Na konci projektu se celkově interakce OSPODů s institucemi zdvojnásobila. Za velice pozitivní lze považovat, že se v práci OSPODů začala využívat nová pomůcka – mapa aktérů, přičemž OSPODy začaly hodnotit intenzitu a efektivitu spolupráce. Statisticky se posílila komunikace a těsnější spolupráce zejména se sociálně aktivizačními službami pro rodinu (SAS) a školami.

Zapojení aktérů bylo podpořeno v rámci vzdělávacích aktivit (zejména služby SAS), aktéři se účastnili vzdělávání Kids'Skills, veřejné panelové diskuse, workshopů s nizozemskými odborníky a získali základní informace o probíhajících změnách na zapojených OSPODech, do kterých se mohli zapojit. Výcviky v přístupu zaměřeném na řešení byly otevřeny i pro pracovníky v síti služeb, zejména pro neziskové organizace poskytující sociálně aktivizační služby pro rodiny. Účelem bylo poskytnout možnost pro šíření a poznání nového způsobu řešení situace klientů a tím i sjednocení přístupů při práci s dítětem v celé síti služeb. Právě tzv. SASky jsou jedněmi z nejbližších spolupracovníků OSPODu v pomoci rodině.

Limitující v této oblasti zůstává zejména **nedostatečná kapacita podpůrných služeb**, zejména sociálně aktivizačních služeb (SAS), kapacita diagnostických ústavů, středisek výchovné péče a psychologů a **nedostatek odborných pracovníků** (psychiatrů, terapeutů, etopedů, sociálních a speciálních pedagogů, sociálních pracovníků apod.).

Ze sledovaných dalších dat (kazuistická činnost, sledování úkonů ve spisech, časové osy, případové konference apod.) vyplynulo, že chybí objektivní diagnostiky sociálních, kognitivních, emočních a dalších oblastí osobnosti dítěte za účelem prevence; nedostatečná participace rodiny na spolupráci s jednotlivými aktéry nebo jistá nedůslednost OSPODů při vyhodnocování efektivity vzájemné spolupráce. Absence včasného řešení problémů vedla potom často k jejich stupňování a v konečném důsledku k odebrání dítěte, k čemuž by nemuselo v mnoha případech dojít, pokud by existovala silnější a dostupnější síť preventivních služeb.

## ZDROJE

- Faltyssová, A. (2. říjen 2017). *Sociální šetření a legislativa Olomouc*. Získáno 15. listopad 2022, z MPSV: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Socialni\\_setreni\\_a\\_legislativa.pptx/75633f21-e427-f912-d65e-be27432f9b5](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Socialni_setreni_a_legislativa.pptx/75633f21-e427-f912-d65e-be27432f9b5)
- Hartošová, T., Havránková, O., & Moree, D. (2017). Získáno 27. duben 2022, z Právo na dětství: <http://www.pravonadetstvi.cz/dokumenty/ostatni-dokumenty>
- HCD: *Design zaměřený na člověka: soubor nástrojů*. (2013). Získáno 28. červen 2023, z <https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/23/36/59/hcd-design-zamereny-na-cloveka.pdf>
- Hilšerová, E. p. (13. prosinec 2022). Sociálních pracovníků je nedostatek. *Dvacet minut Radiožurnálu*. Získáno 12. březen 2023, z Orgány sociálně-právní ochrany dětí jsou podle ombudsmana na hraně svých možností: <https://www.mujirozhlas.cz/dvacet-minut-radiozurnalu/socialnich-pracovniku-je-nedostatek-nekteri-pracuji-az-s-dvojnásobnym>
- Hofschneiderová, A. (2016). *Praktický právní průvodce nejlepšíím zájmem dítěte*. Praha: Liga lidských práv.
- Kokeš, R. (2023). *Inovativní přístupy v podpoře ohrožených rodin v Pardubickém kraji. Provázení změnou. Metodika provázení změnou v kontextu sociálně právní ochrany dětí. Pracovní verze. Kolizní opatrovnictví*. (28. leden 2023). Načteno z MPSV: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Kolizni%AD\\_opatrovnictvi%AD\\_z%AD\\_z%C3%A1kon%BD\\_r%C3%A1mec.pdf/Od1a977a-0fe5-2f0d-e18b-6f31666e0513](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Kolizni%AD_opatrovnictvi%AD_z%AD_z%C3%A1kon%BD_r%C3%A1mec.pdf/Od1a977a-0fe5-2f0d-e18b-6f31666e0513)
- Kuchařová, V. (2009). *Analýza současného stavu v oblasti terénní činnosti orgánů sociálně-právní ochrany dětí a stanovení optimálních podmínek výkonu sociálně-právní ochrany dětí ve vazbě na počet klientů*. Získáno 18. listopad 2021, z VÚPSV.
- Langer, C. L., & Lietz, C. (2015). *Applying Theory to Generalist Social Work Practice*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Matoušek, O. (2022). Komunikace s dítětem a navázání podpůrného vztahu. V O. M. kol., *Strategie a postupy v sociální práci* (stránky 43-46). Praha: Portál.
- Matoušek, O., & Pazlarová, H. (2016). *Státní orgány sociálněprávní ochrany dětí: dobrá praxe z pohledu rodin a pracovníků*. Praha: Karolinum.
- Národní strategie ochrany práv dětí na období 2021 - 2029. (2020). Praha: MPSV. Získáno 25. červen 2023, z Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/NARODNI+STRATEGIE+OCHRANY+PRAV+D+ETI+2021\\_2029\\_FINAL.pdf/4d20b44e-a8c5-6882-d46f-a8d0fb7695d5](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/NARODNI+STRATEGIE+OCHRANY+PRAV+D+ETI+2021_2029_FINAL.pdf/4d20b44e-a8c5-6882-d46f-a8d0fb7695d5)
- Plán evaluace. Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi*. (2020).
- Pokyn tajemníka č. 4/2022 vnitřní předpis ke konstrukci, evidenci a dodržování pracovní doby dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů platný od 1. 5. 2022*. (2022).
- Seddon, J. (2008). *Bez příkazů a řízení. Přehodnocení managementu pro štíhlou službu*. Praha: Česká. Praha: Česká společnost pro jakost.
- Směrnice MPSV č. j.: 2013/26780-21 ze dne 19. září 2013, o stanovení rozsahu evidence dětí a obsahu spisové dokumentace o dětech vedené orgány sociálně-právní ochrany dětí a o stanovení rozsahu evidence a obsahu spisové dokumentace v oblasti náhradní rodinné péče*. (2013).
- Sychrová, A., Ehlová, M., Myslivec, J., Šándorová, Z., Rýdl, K., Hájková, L., A. Škoviera a Ďatko, I. (2022). *Průběžná evaluační zpráva. Projekt Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

- Topinka, D. ed. (2017). ZPRÁVA O PŘÍČINÁCH UMISŤOVÁNÍ DĚTÍ MIMO VLASTNÍ RODINU Z PERSPEKTIVY ORGÁNŮ SOCIÁLNĚ-PRÁVNÍ OCHRANY DĚTÍ. Získáno 2. leden 2023, z MPSV: <http://www.pravonadetstvi.cz/dokumenty/ostatni-dokumenty/>
- Vyhláška č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí, v aktuálním znění. (2012).
- Wauters, B., & M. Dinkgreve. (2016). *Case Study. Improving the quality of public service and reducing costs: lessons from the .* Amsterdam.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. (2006).
- Zákon č. 359/1999, o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. (1999).
- Zatloukal, L. (2011). Komplexní posuzování potřeb klientů v rámci poradenského rozhovoru z hlediska přístupu zaměřeného. *Sociální práce / Sociálna práca* (1), stránky 81-92.
- Závěrečná evaluace projektu. (2021). SocioFaktor.
- Závěrečná zpráva z dotazníkového šetření "Názory pracovníků OSPOD obcí s rozšířenou působností na praktické dopady Směrnice MPSV o stanovení rozsahu evidence dětí a obsahu spisové dokumentace o dětech vedené orgány sociálně-právní ochrany dětí. (2014). Získáno 18. srpen 2022
- Zokaei, A., Seddon, J., & O'Donovan, B. (2011). *Systems Thinking: From Heresy to Practice. Public and Private Sectore Studies.* London: Palgrave Macmillan.
- Zpráva o stavu péče o ohrožené děti v ČR: prevence ohrožení dítěte stále Achillovou patou. (2023). Nadace J&T, MŠMT.
- Žádost o podporu. Projekt „Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji“. (2019).

# Závěrečná evaluační zpráva

Název projektu:

## Inovativní přístupy k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji

**Autoři:**

Mgr. Adriana Sychrová, Ph.D.

PhDr. Marcela Ehlová, Ph.D.

Ing. Jaroslav Myslivec, Ph.D.

Mgr. Lucie Hájková

PaedDr. Zdenka Šándorová, Ph.D.

Prof. PhDr. Karel Rýdl, CSc.

Doc. PhDr. Albín Škoviera, Ph.D.

PhDr. Jana Křišťálová

PhDr. et Mgr. Ilona Ďatko, Ph.D.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Univerzita  
Pardubice