

## Vliv podpory pro pracovníky pobytových zařízení sociálních služeb v transformaci

**Klient** Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

**Zakázka** Národní centrum podpory transformace sociálních služeb

**Aktivita** 5.03 Zpracování analýz – Česká republika

5.3.2.a Vliv podpory pro zařízení v transformaci a jejich uživatele – podpora zařízení/pracovníků



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



CESTA K ŽIVOTU  
TRANSFORMACE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## **Vliv podpory pro pracovníky pobytových zařízení sociálních služeb v transformaci**

Vydalo: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Na Poříčnickém právu 1, 128 00 Praha 2  
[www.mpsv.cz/cs/7058](http://www.mpsv.cz/cs/7058)

Publikace byla vytvořena Národním centrem podpory transformace sociálních služeb v rámci projektu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR Podpora transformace sociálních služeb. Činnost Národního centra podpory transformace sociálních služeb zajistila firma 3P Consulting s.r.o.

Autoři: Zuzana Skříčková, Jan Špatenka

Oponenti odborné části publikace: Zuzana Havrdová, Soňa Vávrová

1. vydání, Praha 2013

## Obsah

1. Úvod, zadání a metodologie .....	4
1.1. Zadání pro zpracování studie .....	4
1.2. Úvod do problematiky: podpora poskytovaná prostřednictvím projektu Podpora transformace sociálních služeb .....	5
1.3. Postup zpracování .....	7
1.4. Výběr zařízení.....	8
2. Výstupy z jednotlivých zařízení.....	10
2.1. Domov pro osoby se zdravotním postižením Stod, p.o. ....	10
2.1.1. Situace v zařízení .....	10
2.1.2. Hodnocení získané podpory – vedení organizace .....	10
2.1.3. Hodnocení získané podpory – pracovníci organizace.....	12
2.1.4. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“ .....	13
2.2. Domov bez zámku, p. o., Náměšť nad Oslavou.....	14
2.2.1. Situace v zařízení .....	14
2.2.2. Hodnocení získané podpory – vedení organizace .....	15
2.2.3. Hodnocení získané podpory – pracovníci organizace.....	16
2.2.4. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“ .....	18
2.3. Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hořicích v Podkrkonoší .....	20
2.3.1. Situace v zařízení .....	20
2.3.2. Hodnocení získané podpory .....	21
2.3.3. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“ .....	23
2.4. DOZP „PATA“ v Hazlově .....	25
2.4.1. Situace v zařízení .....	25
2.4.2. Hodnocení získané podpory – vedení organizace .....	25
2.4.3. Hodnocení získané podpory – pracovníci organizace.....	27
2.4.4. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“ .....	28
2.5. Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hrabyni.....	29
2.5.1. Situace v zařízení .....	29
2.5.2. Hodnocení získané podpory – vedení a pracovníci organizace.....	29
2.5.3. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“ .....	31
2.6. Ústav sociální péče Lobendava, p. o. ....	32
2.6.1. Situace v zařízení .....	32
2.6.2. Hodnocení získané podpory – vedení a pracovníci organizace.....	32
2.6.3. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“ .....	35
3. Závěry šetření .....	36
Použité zdroje .....	40
Přílohy.....	40
1.1. Přehled vzdělávacích aktivit podle jednotlivých zařízení .....	41
1.1.1. DOZP Stod.....	41
1.1.2. Domov bez zámku .....	42
1.1.3. DOZP „PATA“ v Hazlově .....	43
1.1.4. Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hořicích v Podkrkonoší .....	44
1.1.5. ÚSP Hrabyně .....	45
1.1.6. ÚSP Lobendava.....	46
1.2. Hodnocení Vzdělávacího programu zaměřeného na individuální posuzování uživatele .....	47
1.3. Hodnocení Vzdělávacího programu pro pracovníky v přímé péči.....	49
1.4. Hodnocení vzdělávacího programu Řízení transformace sociálních služeb .....	57
1.5. Hodnocení Modulových workshopů .....	62
1.6. Hodnocení workshopů Dobré praxe .....	66

# 1. Úvod, zadání a metodologie

## 1.1. Zadání pro zpracování studie

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) poskytuje v rámci projektu Podpora transformace sociálních služeb podporu a pomoc zařízením zapojeným do tohoto projektu. Projekt je realizován od dubna 2009 a bude ukončen ke květnu 2013. Napříč celým projektem je zapojeným organizacím poskytována intenzivní a víceúrovňová podpora. Jednou z aktivit projektu je Národní centrum podpory transformace sociálních služeb (dále jen NC)<sup>1</sup>, které dále distribuuje různé formy pomoci a podpory pro zařízení a jejich pracovníky.

Veškerá poskytovaná podpora má jasný cíl – pomoci zařízením a jejich pracovníkům kvalitně naplnit myšlenky deinstitucionalizace a úspěšně realizovat transformační procesy. Pomoc a podpora je poskytována různými formami (vzdělávání, supervize, podpora při intervizi, prostor pro setkávání a sdílení praxe, stáže, apod.)<sup>2</sup>, je zaměřena na různé oblasti fungování zařízení a práce jejich pracovníků, je poskytována pracovníkům různých pozic a různých odborností.

Kromě podpory ze strany MPSV využívá řada zařízení další podporu od jiných externích subjektů (krajské individuální projekty, vzdělávací instituce, externí odborníci, apod.). Nelze také opomenout interní mechanismy v zařízeních, které zajišťují pomoc či podporu v rámci vlastních zdrojů a běžného fungování zařízení.

Zadáním této studie je zhodnotit poskytnutou podporu u vybraných zařízení (a jejich pracovníků) a její vliv na realizaci procesu transformace. Studie vychází z předpokladu, že kvalitní a odpovídající podpora pomáhá pracovníkům dostát nárokům spojeným s procesem transformace (pochopit smysl a důvody transformace, připravit pracovníky a klienty na konkrétní postup, zaujmout pozitivní postoj ke smyslu transformace atd.).

---

<sup>1</sup> Aktivita je realizována v období listopad 2010 až březen 2013.

<sup>2</sup> Podpora MPSV prostřednictvím Národního centra pro zařízení sociálních služeb zapojená do transformačního procesu spočívala zejména v následujících programech a aktivitách: *Vzdělávací program pro členy regionálních transformačních týmů (určený zejména pro představitele vedení organizací – ředitelé, management organizace)*, *Vzdělávací program zaměřený na individuální posuzování (určený zejména pro klíčové pracovníky v službách – vedoucí jednotlivých služeb či provozů, střední management)*, *Vzdělávací program pro pracovníky v přímé péči, tzv. pětimodulové vzdělávání, Modulové workshopy, Supervize, Intervize, Další formy podpory – např. podpora při organizaci stáží a výměny dobré praxe.*

Při plnění tohoto zadání si zpracovatelé položili následující otázky, na které pak hledali odpovědi ve vybraných zařízeních:

- 1) **Jaký vliv má podpora MPSV či dalších subjektů na postoje pracovníků, jejich schopnosti, dovednosti a ochotu přijmout a realizovat myšlenky deinstitucionalizace?**
- 2) **Jaké faktory zvyšují úspěšnost investované podpory (a mnohdy vůbec ochotu podporu přijmout)? Jaká podpora byla pro pracovníky (ve vztahu k deinstitucionalizaci) užitečná – z hlediska její formy, načasování, obsahu apod.?**
- 3) **Jaké faktory snižují úspěšnost investované podpory (a mnohdy vůbec ochotu podporu přijmout)?**
- 4) **Jakými opatřeními lze přispět k eliminaci faktorů, které investici znehodnocují (omezují přínosy podpory pro cílovou skupinu)?**
- 5) **Jakými opatřeními lze přispět ke zhodnocení investice MPSV v budoucnu?**

## **1.2. Úvod do problematiky: podpora poskytovaná prostřednictvím projektu Podpora transformace sociálních služeb**

Podpora poskytovaná ve fázi před NC<sup>3</sup>

Jedná se o fázi projektu Podpora transformace sociálních služeb realizovanou před zahájením činnosti NC. Této fázi se účastnila 4 zařízení: Ústav sociální péče Jinošov (nyní a dále v analýze Domov bez zámku), Domov sociálních služeb Slatiňany, Domov pod Kuňkou a Bellevue, p.s.s.

Níže jsou uvedeny hlavní činnosti zaměřené na (metodickou) podporu zařízení. Kromě nich byla poskytována průběžná podpora pracovníky MPSV.

**Modelové hodnocení** – modelové hodnocení kvality a metod poskytování sociální služby proběhlo v květnu 2010. Na modelovém hodnocení kvality a metod poskytování sociální služby spolupracoval zaměstnanec organizace LUMOS.

**Pracovní setkání a interní vzdělávání multidisciplinárního transformačního týmu** – koordinační schůzky se zástupci zřizovatele.

**Příklady dobré praxe v regionu** – příklady dobré praxe v zařízeních, která již mají zkušenost se začleňováním svých klientů do přirozeného prostředí, kde uživatelé žijí v malých domácnostech a využívají i terénní sociální služby. Uskutečnily se např. návštěvy v DOZP Stod, v Bellevue, Harmonii. Konala se cesta do zařízení sociální péče v Norsku a Švédsku.

Podpora poskytovaná prostřednictvím Národního centra podpory transformace sociálních služeb

V rámci realizace projektu vznikly – dle čtyř hlavních cílových skupin, na které je podpora zaměřena – **analýzy vzdělávacích potřeb:**

- Analýza vzdělávacích potřeb cílové skupiny pracovníků Národního centra podpory transformace sociálních služeb
- Analýza vzdělávacích potřeb cílové skupiny Regionální transformační týmy

---

<sup>3</sup> Zdroj: Závěrečná zpráva o průběhu plnění činností zakázky, Ústav sociální péče Jinošov

- Analýza vzdělávacích potřeb cílové skupiny Vzdělávacího programu zaměřeného na individuální posuzování uživatele z vybraných zařízení zařazených do projektu
- Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků v přímé péči o uživatele z vybraných zařízení zařazených do projektu

**Tyto analýzy vycházely z dotazníkového šetření, které proběhlo ve všech zařízeních zapojených do projektu<sup>4</sup>, na základě výstupů analýz a v souladu se zakázkou zadavatele byly sestaveny jednotlivé vzdělávací programy:**

---

- Vzdělávací program pro pracovníky Národního centra – 40 hodin, 5 modulů x 8 hodin
  - Vzdělávací program řízení transformace pobytových sociálních služeb – 80 hodin, 10 modulů x 8 hodin
  - Vzdělávací program zaměřený na individuální posuzování uživatelů – 50 hodin, 7 běhů x 7 hodin, 2 moduly v 7 bězích
  - Vzdělávací program pro pracovníky v přímé péči – 40 hodin, 5 modulů x 8 hodin
- 

#### **Modelová hodnocení kvality a metod poskytování služby, workshopy**

Na počátku projektu proběhla **modelová hodnocení** ve všech 32 zařízeních v projektu, která měla za cíl podpořit, poskytnout zpětnou vazbu a zhodnotit poskytování sociálních služeb daného poskytovatele. Po konzultaci se zařízeními v souladu s výstupy těchto hodnocení byly navrženy další vzdělávací aktivity v podobě workshopů konaných přímo v zařízení, workshopů dobré praxe, stáží ke sdílení zkušeností a externích konzultací.

Modulové workshopy se konaly nejen přímo v zařízeních, ale rovněž pro širokou cílovou skupinu regionálních transformačních týmů.

Workshopy dobré praxe se konaly jak mimo zařízení (pro širokou cílovou skupinu), tak i v konkrétních zařízeních. Tyto workshopy sloužily jako inspirace k realizaci již osvědčených postupů, které usnadňují proces transformace.

Stáže ke sdílení zkušeností a osvědčených postupů proběhly pro pracovníky zařízení zapojených do projektu a uskutečnily se v transformujících se zařízeních, již transformovaných organizacích či přímo v komunitních službách.

#### **Supervize – intervize**

V rámci další podpory pracovníků je zajištěna supervize a intervize. Této aktivitě rovněž předcházela monitoring stavu supervize přímo v zařízeních a návrh systému supervize dle potřeb.

Vytipovaným pracovníkům byla nabídnuta možnost účastnit se kurzu Úvod do supervize, který slouží jako základ pro intervizní činnost.

**Externí konzultace** – podle dalších individuálních potřeb byla zařízením nabídnuta podpora formou externí expertní konzultace se zaměřením, v rozsahu a s odborným vedením dle konkrétní zakázky. Tyto konzultace se uskutečnily přímo v zařízení a nejčastěji byly jednodenní až dvoudenní.

**Konzultace IOP** – zařízení využívala podporu odborníků pro zajištění výběru vhodných pozemků a objektů, architektonické návrhy staveb a další činnosti spojené s čerpáním prostředků IOP<sup>5</sup> na výstavbu zázemí pro sociální služby.

---

<sup>4</sup> S výjimkou vzdělávacího programu pro pracovníky NC, který byl s ohledem na časové možnosti připraven před dokončením analýzy.

<sup>5</sup> Integrovaný operační program

Přehled využitých aktivit z projektu Podpora transformace sociálních služeb z pohledu jednotlivých zařízení zapojených do šetření ke dni 21. ledna 2013 naleznete v příloze č. 1.1.

V příloze č. 1.2 až 1.6 jsou uvedeny přehledy hodnocení těchto aktivit.

Podrobné závěrečné zprávy z výše uvedených aktivit jsou k dispozici na [www.trass.cz](http://www.trass.cz).

### 1.3. Postup zpracování

Při zpracování studie vycházeli zpracovatelé z několika zdrojů informací:

1. Data a informace poskytnuté prostřednictvím NC<sup>6</sup> (informace o formách a množství podpory ve vybraných zařízeních).
2. Data a informace získané prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky a pracovníky v přímé péči o klienty vybraných zařízení. Tyto rozhovory byly realizovány ve všech vybraných zařízeních. Byly zaměřeny na **zhodnocení podpory** z hlediska formy, obsahu, načasování apod., včetně hodnocení dopadu/využitelnosti pro procesy spojené s transformací zařízení, podporou klientů při procesech transformace apod.

Pracovníci, kteří byli pro účely analýzy osloveni, získali díky projektu MPSV vždy nějakou formu podpory. Zpracovatelé vycházeli z předpokladu, že jsou to pravděpodobně právě podpoření pracovníci, kteří jsou v praxi významnými protagonisty deinstitutionalizačních změn. Jejich názory na poskytovanou podporu jsou pak zřejmě ovlivněny právě tím, nakolik poskytovaná podpora pomáhala jejich směřování (i když to v rámci rozhovorů v převážné většině výslovně neuváděli). Jejich názory jsou pak pro zpracovatele jediným dostupným měřítkem „dopadů podpory na proces transformace“.

Rozhovory v zařízeních byly vedeny na základě relativně volně postavené struktury. Témata rozhovorů byla členěna na následující:

- Stručný popis aktuální situace postupu daného zařízení v procesu transformace
- Přehled podpory získané z MPSV, NC<sup>7</sup>, případně dalších zdrojů a ověření poskytnutých informací na základě skutečného stavu
- Hodnocení přínosu a dopadu jednotlivých druhů podpory na vlastní činnost – ze strany vedení organizace
- Hodnocení přínosu a dopadu jednotlivých druhů podpory na vlastní činnost – ze strany pracovníků organizace (zejména pracovníci v přímé péči)
- Představy o budoucí podpoře – zhodnocení případné budoucí „investice“

Rozhovory v jednotlivých zařízeních probíhaly v průběhu měsíců září a říjen 2012<sup>8</sup>. Zpracovatelé hovořili s představiteli managementu (ředitelkami či řediteli zařízení, vedoucími provozů apod.). Na hodnocení absolvovaných podpůrných aktivit pak byli dotazováni také jejich další účastníci, pracovníci v přímé péči.

V některých zařízeních probíhaly rozhovory samostatně s vedoucími pracovníky a samostatně s pracovníky v přímé péči, v několika zařízeních byli u rozhovorů současně přítomni jak vedoucí pracovníci, tak jejich podřízení.

---

<sup>6</sup> Jednalo se písemné zdroje dat a informací například o podpoře, kterou zařízení/pracovníci získali v rámci projektu MPSV Podpora transformace sociálních služeb; analýzy vzdělávacích potřeb; zprávy ze supervízi a další).

<sup>7</sup> Podpora poskytovaná NC je v textu takto označována, neboť to odráží vnímání pracovníků – mají ji spojenou s NC. Jedná se pochopitelně o podporu, kterou NC zajišťovalo jako součást projektu MPSV Podpora transformace sociálních služeb.

<sup>8</sup> K tomuto datu je nutné vztahovat informace a získané poznatky o diskutovaném vlivu podpory ve vybraných zařízeních. Samotný projekt a podpora MPSV probíhá až do května 2013, kdy dále běží řada podpůrných činností a aktivit.

Získané výstupy z jednotlivých zařízení jsou zpracovány v kapitole 2. Tato kapitola je členěna do čtyř částí, přičemž jednu část (hodnocení získané podpory) tvoří shrnuté poznatky účastníků podpůrných aktivit. V případech, kdy proběhly společné rozhovory vedoucích pracovníků a jejich podřízených, není striktně dodržena jednotná struktura výstupů (sloučení několika částí výstupů do jedné kapitoly). Zpracovaný výstup za jednotlivá zařízení se tak liší. Za důležitější než formální strukturu dokumentu považují zpracovatelé autentičnost a provázanost sdělení jednotlivých respondentů.

V uvedené druhé kapitole zpracovatelé uvádějí a strukturují autentická vyjádření respondentů, která jsou zpravidla upravena tak, aby je bylo možné zařadit do kompaktního textu. Zpracovatelé se snažili dosáhnout co nejuvěrnějšího výstupu při zachování co nejjednoduššího stylu zpracování studie. Zpracovatelé také považují za podstatné, aby i čtenář, který nemůže znát všechny souvislosti, mohl absorbovat co možná nejvíce uvedených informací. V některých případech jsou uváděny hovorové či žargonové výrazy, které jsou zpravidla napsány v uvozovkách. Tato vyjádření vycházejí z autentických sdělení respondentů a zpravidla lépe vystihují smysl sdělení respondentů. Z uvedených rozhovorů nebyly pořizovány zvukové záznamy, rozhovory s respondenty byly zaznamenávány v písemné podobě, k fixaci získaných dat docházelo v průběhu a po ukončení rozhovorů. Respondenty byli v každém ze zapojených zařízení představitelé managementu, zpravidla ředitel/ka organizace či vedoucí služby, dále pak příjemci podpory z řad klíčových či dalších zaměstnanců (sociálních pracovníků, pracovníků v přímé péči).

Celé zpracování studie ovlivnila jedna významná opakující se skutečnost – pracovníci si konkrétní podporu vždy spojují s lidmi či institucemi, které ji poskytovali, a tak ji také pojmenovávají (např. „kurz, který dělala lektorka XY“). Masivní část získané a hodnocené podpory byla realizována z projektu MPSV Podpora transformace (jehož aktivitou je NC), téměř všichni pracovníci však „ve zkratce“ hovořili o podpoře poskytované NC. Dalším příkladem vlastního vnímání a pojmenovávání podpory je Kurz pro pracovníky v přímé péči o uživatele, který byl realizován ve všech vybraných zařízeních a časově byl rozložen do 5 dnů. V praxi o tomto kurzu hovořili pracovníci jako o tzv. „5modulovém vzdělávání“. Vlastní pojmenování podpory jejími účastníky je ve studii respektováno a prostřednictvím komentářů zpracovatelů odkázáno k odpovídajícímu zařazení.

## 1.4. Výběr zařízení

Do této studie byla vybrána zařízení s ohledem na následující kritéria:

- **LOKALIZACE:** ve studii jsou zahrnuta zařízení z různých oblastí naší republiky – Čechy, Morava, Slezsko, pohraničí, vnitřní periferie apod.
- **ZŘIZOVATEL:** ve studii jsou zahrnuta zařízení podle zřizovatele – kraje (Karlovarský, Plzeňský, Ústecký, Královéhradecký a Vysočina, ...) a MPSV
- **CÍLOVÁ SKUPINA:** ve studii jsou zastoupena zařízení s různou cílovou skupinou – lidé s mentálním postižením, lidé s tělesným/zdravotním postižením, dětská klientela, ...



Na základě těchto kritérií byla do studie zahrnuta následující zařízení:

<b>ZAŘÍZENÍ</b>	<b>KRAJ/ZŘIZOVATEL</b>	<b>CÍLOVÁ SKUPINA</b>	<b>TERMÍN ŠETŘENÍ</b>
<b>DOZP Stod, p.o.</b>	Plzeňský kraj/kraj	lidé s mentálním postižením	11. 9. 2012
<b>Domov bez zámku, p.o., Náměšť nad Oslavou</b>	Kraj Vysočina/kraj	lidé s mentálním postižením	1. 10. 2012
<b>Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hořicích v Podkrkonoší</b>	Královéhradecký kraj/kraj	lidé se zdravotním/tělesným postižením	25. 10. 2012
<b>DOZP „PATA“ v Hazlově</b>	Karlovarský kraj/kraj	lidé s mentálním postižením – dětský věk	4. 10. 2012
<b>Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hrabyni</b>	Moravskoslezský kraj/MPSV	lidé se zdravotním/tělesným postižením	27. 9. 2012
<b>Ústav sociální péče Lobendava, p. o.</b>	Ústecký kraj/kraj	lidé s mentálním postižením	24. 10. 2012

Zpracovatelé by tímto rádi poděkovali ředitelkám a ředitelům a dalším pracovnícím a pracovníkům vybraných zařízení za ochotnou spolupráci a mnoho podnětných informací. Bez jejich pomoci by tento materiál nevznikl.

Informace ve vybraných lokalitách byly shromážděny v období srpen až říjen 2012.

## 2. Výstupy z jednotlivých zařízení

### 2.1. Domov pro osoby se zdravotním postižením Stod, p.o.

#### 2.1.1. Situace v zařízení

Zařízení spolupracovalo na přípravě projektu Podpora transformace sociálních služeb s MPSV i Plzeňským krajem již před vznikem NC. Transformační plán byl také schválen před vznikem NC. Zařízení má zkušenost z realizace vlastních projektů, např. z prostředků SROP<sup>9</sup>, je čerpána podpora také z IOP<sup>10</sup>.

Za (faktický) začátek procesu transformace bylo respondenty označeno setkání pěti zařízení v tzv. nulté fázi procesu, které se uskutečnilo v Plasích (cca před více než třemi lety, tedy v roce 2009), kdy předmětem tohoto setkání byla specifikace postupu transformace (tzv. 10 kroků transformace). Nejprve pracovala jednotlivá zařízení více méně samostatně (za podpory MPSV), poté vzniklo NC a „rozjela“ se systematická podpora vůči zařízením napříč celou republikou.

Snaha zařízení o zahájení deinstitucionalizačního procesu se datuje od roku 2005, kdy se jej ujalo nové vedení, které přišlo z neziskového sektoru. Jeho snahou bylo otevřít zařízení novým moderním přístupům, přejít od „pečovatelského“ přístupu směrem k poskytování přiměřené podpory svým klientům. Za tímto účelem byly zavedeny nové předpisy a realizovány projekty, intenzita těchto opatření se zvýšila se vznikem NC. Z hlediska investiční podpory byl nejprve schválen projekt ze SROPu, pak IOPu, došlo tedy k souběhu různých projektů. Po zapojení do aktivit NC došlo k sjednocení postupu a plnému zapojení do procesu transformace. Vedení zařízení považuje za nezbytné, aby podpora transformace a zejména transformace samotná proběhla, pokud možno, v co největším počtu zařízení tohoto typu.

Cílem zařízení je rozpustit stávající zařízení úplně, opustit současnou budovu a přejít do nových forem poskytování služeb a k novým způsobům života i bydlení klientů.

V zařízení pracuje řada pracovníků v sociálních službách s nižším vzděláním (a někdy také nižší motivací se vzdělávat, přijímat nové trendy a rozumět deinstitucionalizačním myšlenkám), proto na významu získávají tzv. klíčoví pracovníci – instruktoři, kteří mají kompetence, aby mohli vést své týmy pracovníků.

#### 2.1.2. Hodnocení získané podpory – vedení organizace<sup>11</sup>

Zařízení vybírá zaměstnance do dalšího vzdělávání a získávání další podpory prostřednictvím kombinace různých motivů a s ohledem na různé faktory:

<sup>9</sup> Společný regionální operační program

<sup>10</sup> Integrovaný operační program

<sup>11</sup> Úplný přehled absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci podpory MPSV (resp. NC) je uveden v příloze tohoto materiálu č. 1.1.1.

- na základě evaluačního rozhovoru se zaměstnancem, který specifikuje své potřeby (ale řada jich toho není schopna), někteří zaměstnanci si aktivně sami shánění a zajišťují kurzy;
- u některých zaměstnanců je motivem ke vzdělávání nutnost plnit „potřebné hodiny“ (někdy jde v takových případech stranou kvalita, a to z obavy o ztrátu registrace);
- zvláště na konci roku pak přichází na řadu i ohled na finanční prostředky (cena vzdělávání);
- prostor pro vzdělávání či podporu vzniká tam, kde vedoucí či celá organizace identifikují své potřeby tak, aby organizace měla pokryty činnosti, které je nebo bude nezbytné vykonávat (například zavádění nového pravidla, postupu, procesu atd., kde je nezbytné, aby ho znali a přijali všichni či vybraní zaměstnanci);
- důležitou roli hrají jednotliví vedoucí, kteří sledují vzdělávání zaměstnanců, nabízejí jim různé kurzy, sledují potřebnost získání konkrétních dovedností pro své zaměstnance;
- důležitým faktorem jsou také nároky na zaměstnance na různých pozicích:
  - o např. lidé v přímé péči – klíčová dovednost je ve schopnosti jednat s klientem;
  - o lidé, kteří tvoří individuální plány, mají zřetelné potřeby na vzdělávání, klíčoví zaměstnanci také, zejména kontinuální zvyšování odbornosti;
- příkladem vzdělávání, které nyní proběhne a je pro proces transformace podstatné, může být ekonomika vedení domácnosti – vzdělávání pro 3 zaměstnance ve Vyšším Hrádku, kde již domky fungují; zařízení potřebuje, aby se i další zaměstnanci naučili tyto domácnosti vést, přestože ještě v domcích nepracují;
- obecně je možné podle vedení organizace potřebnou podporu získat.

Supervize probíhají zejména podle potřeb pracovníků a vedoucích jednotlivých oddělení:

- v rámci porad na oddělení, závisí na vedoucím, lze využít také formy supervize, jak individuální (vyžádá si pracovník), tak skupinovou, je možné ji provádět i bez přítomnosti vedoucí, normálně však je vedoucí součástí kolektivu, účastní se třeba 6 lidí, ostatní mají po či před službou nebo přímo slouží;
- supervize probíhá celé dopoledne;
- tato supervize probíhá bez podpory NC (zajišťuje si ji DOZP samo, na vlastní náklady);
- existují supervize dvojího směru – jedna zejména o provozních věcech, druhá pak směrem k aktivizaci klientů;
- není problém pro vedoucí změnit supervizora či definovat si témata, která jsou potřeba.

Vedení by ocenilo, pokud by všechny aktivity různých subjektů měly synergický účinek. Obecně konstatuje, že ve srovnání mezi podporou ze strany MPSV (resp. NC) a nároky kladenými na organizaci existuje nepoměr v neprospěch podpory zařízení. Jelikož však zařízení vstoupilo do projektu již s nastartovanými procesy, nebylo podpory třeba v takovém množství. Možná je škoda, že součástí podpory nebyly motivační faktory (zajištění dopravy apod.) a že nezbylo v některých aktivitách více místa pro zařízení z Plzeňského kraje, což se zrovna dotklo DOZP Stod, ač je chápáno, že k tomu mohly vést objektivní důvody. Pro zařízení zároveň přišla podpora relativně pozdě, jelikož se v řadě případů dozvídali to, čím si již prošli, co se již museli naučit sami.

**Supervize** probíhá částečně v rámci projektu MPSV, prostřednictvím organizace Hestia. Supervize je v zařízení realizována již dva roky. Celkem tři supervizní skupiny jsou hrazeny prostřednictvím projektu MPSV, zbylých šest supervizních skupin pak pokrývá zařízení vlastními zdroji.

**Intervizor** by v zařízení podle vedení měl být, proto byl vyškolen intervizor v rámci projektu. Účastní se setkávání intervizorů z různých zařízení, které je vedeno p. Tošnerem<sup>12</sup>. Jako něco na způsob intervize jsou chápány výjezdy na Šumavu, kde v klidném a neformálním prostředí mohou pracovníci vyřešit vše potřebné.

<sup>12</sup> PhDr. Jiří Tošner – Hestia o.s. – v projektu MPSV subdodavatel aktivity supervize

Je oceňováno **vzdělávání pro pracovníky v přímé péči**, proběhl jeden běh pro 20 osob, další se dosud nerozběhl. Další podporou bylo vzdělávání zaměřené na **individuální posuzování**. Toho se účastnili 4 klíčoví pracovníci organizace (pracovníci s vyšším vzděláním). Oceněn byl přínos pro získání dovedností při tvorbě individuálních plánů, přechod od poskytování péče k podpoře svých klientů. Dalším pozitivem bylo, že se vzdělávání uskutečnilo v místě (tj. ve Stodu) kvůli úspoře času i prostředků.

U vzdělávání tzv. **regionálních transformačních týmů** byl zaznamenán nedostatek, když bylo spojeno s „Jihočechy“, nastaly problémy s dopravou (jednou v Plzni, jednou v Českých Budějovicích), zařízení mohlo také vzdělat méně osob, než původně zamýšlelo. Určeno (z pohledu vedení organizace) bylo především pro vedoucí pracovníky, včetně potenciálních budoucích vedoucích jednotlivých provozů. Zde bylo škoda, že se vzdělávání aktivněji neúčastnily další osoby zejména z krajské úrovně, např. z investičního odboru, což mohlo omezit jejich možnosti podpořit transformační proces ze své úrovně. Tým byl nakonec zřízen a zajišťuje dostatečně činnosti spojené s transformací, nicméně je zde spatřována příležitost zahrnout do náplně práce tohoto týmu také oblasti dalšího rozvoje a propojení na řízení krajské sítě sociálních služeb.

Oceňována je podpora **stáží a výměny dobré praxe** v jiných zařízeních. Pracovníci hledají zejména možnosti získat přidanou hodnotu z praxe jiných zařízení. Pro příklad bylo uvedeno, že v současnosti pojedou tři pracovníci do zařízení Vyšší Hrádek, p.s.s., hrazena jim je i doprava.<sup>13</sup>

### 2.1.3. Hodnocení získané podpory – pracovníci organizace

**V rámci intervizního tréninku** byl vyškolen 1 pracovník, školení bylo hodnoceno následovně:

- hodnoceno spíše jako úvod do intervize, chtělo by to, aby bylo delší, obsahově náročnější, ze strany lektorů nebyl viděn problém;
- podle názoru lze činit intervizi jako běžnou součást práce vedoucího pracovníka ve středním managementu, otázkou je, zda nejde jen o substituci této činnosti;
- každý by si měl najít pozici mezi supervizí a „posezením u piva“ – mělo by si rozhodnout zařízení či vedoucí pracovník samo/sám;
- jde o důležitý proces v běžné činnosti, není také vhodné, aby intervizor byl obětní beránek, který činnost „nafasuje“, a ostatní „mají klid“;
- problémy v zařízení zpravidla vycházejí z toho, že není dostatečná komunikace mezi zaměstnanci a managementem, v tom může organizaci podpořit intervize;
- smysl intervize rozhodně nebyl zpochybněn, jen byla vyzdvížena přednost toho, že by mělo jít o základní činnost pro každého vedoucího pracovníka;
- vedle intervize je vhodné vytvořit přirozené prostředí pro to, aby si lidé mohli říci, co potřebují.

Vzdělávání klíčových pracovníků – koordinátorů individuálního posuzování:

- velmi pozitivně hodnocena možnost setkání s kolegy z celé republiky;
- shrnutí mnoha témat a problémů, které všechny či řadu účastníků trápí;
- opět absolvovali řadu témat, které si již prošli v praxi;
- lektoři hodnoceni velmi pozitivně.

Přínosy absolvovaného komplexního vzdělávání (40hodinový, tzv. 5modulový kurz) pro konkrétního pracovníka byly shrnuty následovně:

- každý den přednášeno jiné téma (modul), některá témata hodnocena jako přínosná, některá méně, některá přišla později, než měla být, obecně však hodnoceno pozitivně;

---

<sup>13</sup> V aktivitě stáží bylo z projektu MPSV účastníkům hrazeno ubytování, doprava a stravné.

- zdůrazněn modul zaměřený na právo – bylo to „pro uživatele práva“, považováno za příliš odborné, relativně nízký přínos z hlediska daného posluchače, „s lektorem však problém vůbec nebyl“, přednášející také vyhověla konkrétním žádostem o vyjasnění;
- modul individuální plánování byl hodnocen velmi pozitivně<sup>14</sup>; zároveň respondentka konstatovala, že by bylo potřeba v zařízení sjednotit metodiku, často se mění, leckdo to učí také jinak, některé přístupy, které se dozvědí, zde ve Stodu nemohou použít, když je systém již nastaven a úpravy nejsou možné tak „snadno“;
- byl sdělen námět, zda by nebylo užitečné mít jednoho lektora na individuální plánování pro celou organizaci (z důvodu jednotného přístupu k problematice);
- byla vyjádřena potřeba se občas „podívat“ do jiného zařízení, klidně vidět i špatnou praxi, dobrá praxe je samozřejmě vítána, zaměstnanci by rádi využili stáže, a to i do jiného druhu služby;
- u individuálního plánování představovalo často problém plánovat službu s klienty, kteří nevyjádří potřeby sami, nyní se to naučili, ale zrovna tento přístup nelze uplatnit v zaběhnutém systému organizace;
- pozitivní by bylo, pokud by zbyl prostor i na speciální dovednosti – techniky komunikace s klienty, kteří nemohou mluvit, alternativní komunikace apod., bylo by oceněno, pokud by pracovníci měli čas a prostor se tématu komplexněji věnovat, mohli si to vyzkoušet, byli třeba i jako účastníci homogenní vzdělávací skupiny.

#### 2.1.4. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“

Ke vzdělávacím potřebám byla vedením organizace v uplynulém období vyplněna řada dotazníků, ze shrnutí vyplývají zejména následující podněty:

- za velmi potřebný je považován intenzivní trénink alternativní komunikace;
- dále témata jako individuální posuzování, individuální plán a komunikační dovednosti;
- výcviky, intenzivní 5denní, v současnosti nejsou k dispozici, jednodenní výcvik již zkušeným pracovníkům nedá, co potřebují;
- byly vyjádřeny obavy, že po skončení podpory „opět nebude nic“, budou tak muset v zařízení podporu řešit sami;
- jak bylo řečeno, v průběhu realizace projektu již základní informace k transformaci nepotřebovali, podpora NC tak vyšla zrovna do mezidobí.

Bylo také sděleno, jaké aktivity by mohly podpořit další cíle organizace:

- zařízení usiluje o profilaci jednotlivých pracovníků (k čemu mají blíže, např. původně ekonomka se vzdělává v rozdělování kapesného či rodinné ekonomice), často se na potřeby vzdělávání přijde v praxi (např. právní způsobilost, když se přišlo na problémy s tím, co musejí lidé dělat, když jdou klienti sami do města);
- zařízení velmi podporuje akce, které upevňují kolektiv, pracovní tým.

<sup>14</sup> Výslovně byl jmenován lektor pan Holub.

## 2.2. Domov bez zámku, p. o., Náměšť nad Oslavou

### 2.2.1. Situace v zařízení

Zařízení prošlo částečnou transformací, byl zcela opuštěn zámek v Jinošově, klienti se postupně stěhují do domácností v Náměšti nad Oslavou a dalších obcí (Vícenice či Pucov) či měst v okolí Náměště (v blízké budoucnosti např. i do Velké Bíteše). Klienti, kteří ještě zůstali ve starém typu služeb, zatím žijí v ubytovně v Rouchovanech, dočasně.

Domov byl zařazen do transformačního projektu. MPSV podporuje vedení, představitelé organizace se např. účastnili jednání s představiteli ministerstva, např. s pí Kloučkovou<sup>15</sup>. Další (např. p. Pfeiffer<sup>16</sup>) přednášeli zaměstnancům o tom, jak vypadá začleňování v Anglii, zaměstnanci tak slyšeli o podstatě transformace i z jiných pohledů a úst.

Z počátku nebyl metodik pro transformaci u některých zaměstnanců úplně přijímán, na základě tohoto zjištění bylo uspořádáno setkání zaměstnanců, kde mohli všichni otevřeně říci, čeho všeho se obávají. Zaměstnanci následně začali o tématu s vedením komunikovat. Metodická pro transformaci byla nejprve vybrána ve výběrovém řízení zde v zařízení (pro „nultou“ fázi projektu Podpora transformace sociálních služeb), pak „přešla“ do Národního centra. Zařízení pomáhala při těchto aktivitách organizace LUMOS<sup>17</sup>, poté i při přípravě transformačního plánu.

Největší motivací pro zařízení pravděpodobně byla skutečnost, že v bývalém zámku, kde bylo zařízení původně celé umístěno, spadl strop. Bylo nezbytné situaci okamžitě řešit.

V počátečním období podpory MPSV se uskutečňovaly 1x měsíčně schůzky na ministerstvu, kde se probíralo, co se děje v zařízení, co by se mohlo v zařízení do příště zajistit, bylo možno se poradit, pomoci si i vzájemně mezi jednotlivými zařízeními.

V tzv. nulté fázi byla vybrána 4 zařízení, včetně Domova bez zámku. Pro zajištění nezbytných činností bylo třeba najít metodika, napsat transformační plán a dodržet některé náročné limity MPSV. V této fázi byly užitečné semináře, např.:

- komunikace se zaměstnanci – utvořili si s dalšími řediteli postup, jak mají komunikovat se zaměstnanci, hodnoceno bylo jako nejvíce přínosné, ještě „fungovali Angličané“ – šlo o vzdělávání s praktickou činností, typickým rysem bylo málo zúčastněných (5 ředitelů);
- MPSV zřídilo monitorovací komisi pro transformaci, kde pravidelně monitorují postup transformace (za účasti různých osobností), to paní ředitelce přináší mnoho zajímavého, např. pestré složení zajímavých osobností, vícedenní jednání či práce v terénu, možnost opravdu diskutovat a vyjasňovat si nesrovnalosti, přímo se doptávat;
- možnost spolupráce s jinými zařízeními (např. DOZP Stod – transformační víkend);
- každé setkání, kde je možno do hloubky diskutovat aktuální problémy i dlouhodobé výzvy, je obecně vítáno.

<sup>15</sup> Mgr. Tereza Kloučková, MPSV ČR – odborná garantka projektu Podpora transformace sociálních služeb

<sup>16</sup> MUDr. Jan Pfeiffer – externí expert projektu Podpora transformace sociálních služeb; dříve expert Children's High Level Group

<sup>17</sup> Lumos, dříve Children's High Level Group, dlouhodobě spolupracuje na projektu Podpora transformace sociálních služeb

Metodu intervize v zařízení chápou jako krizovou, pracovníci ji mohou využít v případě obtíží. Jinak řídicí dovedností každého vedoucího pracovníka organizace je schopnost a možnost čas od času s každým zaměstnancem pohovořit o jeho problémech, cílech pro další období, ambicích apod. A naopak pracovníkovi sdělí, jak jej a jeho práci hodnotí. Probíhá zpravidla 1x měsíčně a to mimo běžné pracovní prostředí (kavárny apod.).

### 2.2.2. Hodnocení získané podpory – vedení organizace<sup>18</sup>

Paní ředitelkou bylo zmíněno jako velmi prospěšné vzdělávání v oblasti komunikace s médii, obecně lze říci, že vzdělávání není nikdy dost (již s ohledem na povinnost absolvování 24 hodin pro každého pracovníka). Podle potřeby a možností se pracovníci managementu střídají v účasti na jednotlivých akcích NC, což přináší výhody při diseminaci poznatků i vykrývání jednotlivých akcí. Zástupce zařízení se také účastní setkávání poskytovatelů organizované MPSV (NC)<sup>19</sup>.

Vzdělávání regionálních transformačních týmů teprve začalo, není již určeno jen pro členy regionálního transformačního týmu, ale i pro zájemce např. z řad neziskových organizací, školy apod., a to tak, aby se naplnila kapacita vzdělávání. Za zařízení se účastní dva lidé a metodička NC.

Rozjezd NC a průběh transformace v zařízení se bohužel časově nepotkaly. Také v tomto zařízení vše potřebné vymýšleli a zaváděli „za pochodu“, bylo potřeba zajistit si pravidelné konzultace, které realizovala společnost LUMOS. Zpočátku měli potřebu především získávat dobrou praxi, vidět, jak může zařízení fungovat po transformaci, velmi v zařízení ocenili možnost vyjet do Slatiňan<sup>20</sup> a Opočna<sup>21</sup>. V Opočně byli zaměstnanci i na praxi, určitě si leccos pro svou činnost odnesli, zejména pak viděli pracovní atmosféru a přístup lidí ke své práci. Ve Slatiňanech byla ceněna možnost vidět, jakým způsobem se pracuje v domcích, jak tam klienti žijí. Po absolvování takových cest dochází v zařízení k setkání s dalšími kolegy, kde se také vyjasňuje, jaké znalosti si účastníci přivezli a které z nich mohou v praxi použít. Bohužel v období fungování NC již nikdo z organizace na praxi v jiném zařízení nebyl, přestože si organizace podávala žádost na NC<sup>22</sup>.

Za praktické a přínosné považují uskutečněné konzultace za přítomnosti externího odborníka, kdy mohli řešit např. konkrétní chování a přístup k podpoře klienta. Jedno takové setkání proběhlo, druhé je v plánu. Vzdělávání k individuálnímu posuzování proběhlo, absolvovali jej pracovníci v přímé péči, nejvýše vedoucí jednotlivých služeb.

Supervize původně probíhala (ještě v Jinošově) relativně nesourodě, asi dvakrát ročně, skupiny byly namíchány z řadových pracovníků i managementu organizace, vznikly obavy, zda nejde spíše o kontrolu. Následně došlo k zintenzivnění supervizí, s výsledky však nebyli v organizaci příliš spokojeni. Po rozběhu projektu pak byla navázána spolupráce s organizací Hestia. Supervize probíhá po desetičlenných skupinách, přibližně každých 6–8 týdnů.

Z dalších akcí NC vedení připomnělo některá přínosná školení, např. hospodaření s financemi klientů, hygienicko-epidemiologické nároky na péči, řízení transformace sociálních služeb či komunikace

<sup>18</sup> Úplný přehled absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci podpory MPSV (resp. NC) je uveden v příloze tohoto materiálu č. 1.1.2.

<sup>19</sup> Setkání se koná cca 1x za 3 měsíce.

<sup>20</sup> Domov sociálních služeb Slatiňany

<sup>21</sup> Domov Dědina

<sup>22</sup> Pracovníkům byla dne 8. 11. 2012 umožněna stáž v Oblastní charitě Brno.

s veřejností. Podpora mimo NC byla čerpána také, byly jmenovány konkrétní kurzy, např. Management individuální supervize (Brno) či vzdělávání ke strategickému plánování, které zajišťuje Kraj Vysočina.

Zařízení bylo předmětem mnoha externích kontrol včetně té prostřednictvím „krajského pracovníka NC“<sup>23</sup>. V zařízení to považují za podnětné, jelikož vždy je možné některé činnosti zlepšovat. Prostřednictvím Kraje Vysočina pak zařízení může realizovat sebehodnotící konzultace, které jsou zakončeny třídním auditem. Kraj Vysočina ještě v zařízení vykonává kontroly z pozice zřizovatele. Obecně má vedení k těmto činnostem (od sebehodnotících konzultací po kontroly) postoj vedený úsilím o neustálé zlepšování svých činností se snahou o zapracování výstupů těchto aktivit do praxe.

### 2.2.3. Hodnocení získané podpory – pracovníci organizace

Jedna z dotazových pracovnic pracovala v původním ústavu v Jinošově ve stravovacím provozu. Když klienti původní ústav opouštěli, nabídli jí práci v přímé péči v chráněném bydlení v Náměšti. Pracovnice si doplnila kvalifikaci – kurz pracovníka v sociálních službách. Dále absolvovala Standardy v kostce, akreditovaný kurz Individuálního plánování, 10 kroků transformace a celé 5modulové vzdělávání, které již ukončila. Zejména 10 kroků transformace hodnotí velmi pozitivně, stejně jako všech 5 modulů, vzdělávání se týkalo témat, která bylo třeba objasnit a rozšířit v nich vědomosti, výrazně bylo zaměřeno na přenos znalostí z praxe. Zvláště upozornila na přínos bloku, který se týkal vymezení pojmů pomoc a podpora, jejich ujasnění, je to považováno za důležité, zjistit a naučit se, jak pracovat s klientem, aby jej pracovnice opravdu podporovala. V práci je obtížné nad takovými věcmi uvažovat. Po absolvování tohoto školení však už i v práci s klienty přemýšlí, zda je podporuje, či jim pomáhá, a jak pomoc změnit v podporu.

Podle pracovníků je obrovský posun vidět v konkrétní, každodenní spolupráci s klienty. V chráněném bydlení si klienti sami vaří, zařizují si s podporou běžné denní činnosti. Nyní se domluví pracovníci společně s klienty. Klienti následně činnosti vykonávají, i když ne ještě úplně sami, v praxi je potřeba často s klienty komunikovat. Po dvou letech v chráněném bydlení je sledován výrazný posun ve schopnostech klientů, jeden z klientů např. nemohl pořádně mluvit, nyní se neuvěřitelně zlepšil. Někdy se ale musí klienti učit pracovat se svobodou, např. s volným časem, ale také v hospodaření s financemi.

Na druhou stranu to také klienty vede k práci, když bude odměna, tak práci chtějí, rádi si přivydělají. Např. jeden z klientů rád maluje, dokáže dokonce sám prodat své obrazy. Z počátku bylo obtížné v novém prostředí poznat klienty, najít si k nim cestu, chvíli to trvá. Se svobodou se v novém prostředí pojí také odpovědnost (práva a povinnosti), pro pracovníky i klienty je (i když z jiných pozic) někdy nezvyklé a nové s těmito aspekty života pracovat. Při celkovém hodnocení by se již většina klientů nechtěla vrátit do ústavu, někteří snad ano, ale jde o minimum klientů zpravidla ve vyšším věku či s vyšší mírou podpory.<sup>24</sup>

Z absolvovaných kurzů bylo oceněno Individuální plánování, dále pak témata týkající se práva, hlavně problematika odpovědnosti. Nebylo všem zpočátku jasné, kdo za co odpovídá, za co klient, za co pracovník. Proto bylo velmi oceněno, že byla možnost tato témata důkladně „slyšet“ od kvalifikovaných lektorů. Dalším potřebným tématem, které pracovnice vyzdvihovala, byla „Komunikace s komunikativním i nekomunikativním klientem“.

<sup>23</sup> Jde o regionálního pracovníka NC, který prostřednictvím své metodické činnosti poskytuje podporu vybraným zařízením v kraji.

<sup>24</sup> Pracovníci tuto zkušenost uvádějí jako reflexi toho, k čemu vedla podpora, kterou sami využívají a již aplikují ve své práci s uživateli služby.



Pokud je třeba v zařízení řešit problematickou situaci či chování klienta, lze uspořádat intervizi, kterou provádějí tak, že se sejdou pracovníci, kteří klienta znají či mu mohou pomoci, pod vedením zkušené pracovnice. Jde o týmovou práci, v problémových situacích pracovnice tuto pomoc vítá. Supervize je v zařízení pravidelná a „zaběhaná“, řeší se témata dle potřeby jejich účastníků.

Do budoucna by pracovníci zajímalo zejména téma sexuality klientů, které považuje za citlivé a relativně obtížně uchopitelné. Další vhodnou podporou by byly stáže, výměny zkušeností a dobré praxe, zejména delší pobyt v jiném zařízení, možnost sledovat a porovnávat způsob práce s klienty v jiné organizaci, diskutovat s kolegy, doptávat se na konkrétní podrobnosti. V zařízení budou v blízké době zahajovat provoz chráněné kavárny, tudíž by aktuálně pro ně byla vhodná právě zkušenost z obdobných zařízení, která již fungují.

Jedna z pracovnic, které se účastnily rozhovorů, pracuje také v chráněném bydlení, ale pro klienty s vyšší mírou podpory. Po odstěhování z původního ústavu došlo v zařízení i u klientů k velké změně, schopnosti a dovednosti klientů se velmi zlepšily, pracovníci zařízení vlastně až teprve nyní opravdu poznají, co všechno klienti dokážou. Samotná práce nyní není považována za náročnější, činnosti a úkoly jsou vlastně srovnatelné s životem v běžné domácnosti. V domácnosti si klienti za podpory pracovníků zajišťují běžný chod sami, hospodaří s penězi apod.

Ukončené vzdělávání (tzv. 5 modulů) je hodnoceno pozitivně. Opět respondentka hodnotila v prvním sledu potřebnost odlišení pojmů pomoc a podpora a jejich převod do praktického života. Dalšími přínosy byly moduly týkající se právních témat a individuálního plánování.

Z dalších vzdělávacích kurzů bylo připomenuto vzdělávání týkající se témat umírání a doprovázení, které respondentku velmi zaujalo.

V obci, ve které respondentka pracuje, jsou hodnoceny sousedské vztahy pozitivně, např. sousedka i pomáhala s „hlídáním“, lidé si rádi popovídají, klienti zdraví, nejsou hlášeny žádné problémy ani v obchodě, ani v hospodě, kam klienti chodí na obědy.

Celkově pracovnice hodnotí přechod klientů do nových forem bydlení rozhodně pozitivně. Problematický občas byl, pokud se týkal zejména klientů ve vyšším věku, kteří v ústavu strávili celý nebo skoro celý život, po tolika letech a např. v 70 letech již je obtížnější se něčemu novému naučit, obtížné je zvyknout si na nové prostředí.<sup>25</sup>

Další z pracovnic pracuje na vedoucí pozici v DOZP. Pro své kolegy vede intervize, které jsou směřovány zejména ke klientům (a řešení jejich problémů). Za obtížné považuje hovořit o problémech s kolegy. Vedoucí pracovníci pak pravidelně realizují individuální rozhovory s podřízenými, jde o neformální způsob vedení diskuze.

Vzdělávání pro pracovníky je vedeno také snahou poskytnout všem pracovníkům základní přehled v potřebných oblastech, mezi které náleží např. právo, individuální plánování. Z vlastní zkušenosti pak respondentka doporučuje, aby vzdělávání v oblasti individuálního plánování vycházelo z přístupu organizace k tomuto procesu a bylo zaměstnancům poskytnuto jednotně a důkladně.

Pracovníci zařízení absolvovali vzdělávání organizace CEKAS „Standarty v kostce“. Celkem jej absolvovalo 12 lidí, mohli si prakticky vyzkoušet vyučovaná témata, přišli si na „spoustu věcí“. Toto vzdělávání proběhlo v rámci projektu Kraje Vysočina. V zařízení by ocenili pokračování tohoto

---

<sup>25</sup> Pracovníci tuto zkušenost uvádějí jako reflexi toho, k čemu vedla podpora, kterou sami využívají a již aplikují ve své práci s uživateli služby.

vzdělávání, za rozumné finanční prostředky zajistí hodnotné vzdělávání pro 12 lidí v plném ročním požadovaném rozsahu (tj. 24 hodin).

Vzdělávání tzv. 5 modulů<sup>26</sup> je hodnoceno většinou pozitivně. Rozhodně pomohlo, že účastníky školili lidé z praxe, kteří znají konkrétní situace z vlastní zkušenosti.

Pracovnice zařízení se často účastní workshopů, např. Přechod z DOZP do chráněného bydlení, dále jezdí na setkávání s řediteli transformujících se zařízení. Ne vždy účastníkům témata a obsah workshopů zcela vyhovují, v některých tematických oblastech jsou v Náměšti již dál a získané informace již v praxi nevyužijí.

Opět byl zdůrazněn velký přínos vzdělávání, ve kterém se pracovnice dozvěděla rozdíl mezi pojmem podpora a pomoc, a to na praktických a do praxe přenositelných příkladech. Podobných školení není nikdy dost, zejména pracovnice s delší praxí je třeba přesvědčit o tom, jak má služba fungovat dnes. Další velmi užitečnou formou vzdělávání je zkoušení modelových situací, opět bylo zdůrazněno téma práce se sexualitou. V zařízení absolvovali vzdělávání od MPSV (pod vedením p. Eisnera), po kterém následovaly konzultace nad konkrétními problémy klientů. Někdy se stává, že zaměstnanci si původně myslí, že svou práci dělají perfektně, poté ale zjistí na školení, že tomu tak úplně být nemusí (resp. jak jinak jde jejich práce ještě dělat).

V zařízení pořádají každý měsíc schůzky na jednotlivých provozech, na kterých se pracovníci navzájem informují o absolvovaných vzděláváních, co jim přinesla a jaké zkušenosti by bylo možné převést do provozu zařízení.

U akcí NC není vždy přesně anotováno, o jakou akci jde, pro koho je vzdělávání určeno a co se na místě bude dít. Tato skutečnost ztěžuje pracovníkům rozhodování o tom, kterých akcí a který pracovník by se měl účastnit.

Opět bylo sděleno, že pracovnice v DOZP vyhledávají vícedenní praxe v dalších zařízeních, obzvláště v situacích, kdy realizují či dokončují zavádění nové služby, činnosti či podobně významnou inovaci v praxi zařízení. Krátkodobé návštěvy (odpolední apod.) oproti tomu nepřinášejí potřebnou míru konkrétních a hlubších informací a poznatků.

Aktivít NC bylo realizováno poměrně hodně a pracovníci i management si museli pečlivě vybírat, aby zvládli absorbovat tuto podporu a zároveň mohlo zařízení zvládnout běžný provoz. Jako problematická byla hodnocena skutečnost, že přestože byla možnost podpory zařízení „šitá na míru“ (např. skrze workshopy či konzultace), často dlouho trvalo, než byl požadavek zařízení vyřízen. To má následně vliv na vytížení pracovníků i celé organizace na konci roku, kdy se různé akce kumulují.

#### **2.2.4. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“**

V zařízení se snaží vysílat na jednotlivé akce pracovníky, pro které by dané školení či forma další podpory mohly být co nejpřínosnější. Pracovníci si mohou vzdělávání hledat také sami a vysílání jsou jednotliví pracovníci i na základě ročních individuálních pohovorů s vedoucími jednotlivých služeb.

---

<sup>26</sup> Jedná se o Kurz pro pracovníky v přímé péči o uživatele zajišťovaný NC (v projektu MPSV Podpora transformace sociálních služeb).

Cílem zařízení je také naplnit 24 hodin/ročně vzdělávacích aktivit pro jednoho pracovníka, a to s vědomím, aby to „k něčemu bylo“. V zařízení vycházejí z potřeb pracovníků, co jim sami sdělí, zároveň dbají, aby jednotliví pracovníci získali obecné základy (právo apod.), ve věci školení rozhoduje každý vedoucí služby, ředitelka do procesu nezasahuje.

Často řešenou otázkou je přenositelnost získaných poznatků do praxe. Například u individuálního posuzování potřeb je považováno za vhodné, aby byl pro celou službu zvolen v dlouhodobém horizontu jeden přístup, čímž se zvýší efekt a uplatnitelnost získaných informací v praxi.

Vedoucí pracovníci by ocenili, pokud by byla další podpora zaměřena na otázky týkající se střetů legislativních požadavků a neustálých novelizací souvisejících právních předpisů (např. požadavky při podávání léků, hygienická pravidla), v těchto situacích narážejí pracovníci na mnohé praktické problémy, je nezbytné, aby se pohybovali v rámci vymezené (a leckdy protichůdné; *pozn. aut.*) legislativy a zároveň prováděná práce dávala smysl. Dalším navrženým tématem bylo vzdělávání zdravotních sester, které absolvovaly úplně jiné formy vzdělání a mají za sebou jinou praxi.

Pracovníci v přímé práci pak své vzdělávací potřeby velmi často formulují ve dvou oblastech – počítačové dovednosti a vaření (to se ale nakonec velmi často naučili sami, od kolegů i klientů).

## 2.3. Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hořicích v Podkrkonoší

### 2.3.1. Situace v zařízení

Původně byly v roce 2009 k účasti v transformačním procesu zvažovány ústavy ve Skřivanech, Hajnici a Chotělicích. V Chotělicích došlo v předcházejícím období k rozsáhlým investičním akcím do budovy tamního zámku. Zřejmě z tohoto důvodu byl pro účast v projektu MPSV osloven domov v Hořicích. Vedení organizace zpracovalo návrh k realizaci transformace v zařízení, účastnilo se pravidelných setkání organizovaných MPSV, např. v Želivi, ovšem poté se nic podstatného nedělo, kraj nevěděl, zda proces zahájit.

V zařízení byli osloveni klienti, bylo jim sděleno vše potřebné o podstatě procesu transformace, byla sledována reakce a zájem jednotlivých klientů. Pozitivně se ke změně formy bydlení nakonec vyjádřilo asi 20–25 klientů z celkového počtu 80. Nakonec se transformace podle plánu bude týkat celkem 16 klientů. Cílovou skupinou zařízení jsou na rozdíl od většiny ostatních zařízení lidé s tělesným postižením, a to z celé republiky (70 % klientů přišlo do zařízení z jiných krajů než Královéhradeckého).

Od roku 2010 se začal proces pomalu posunovat, byly zahájeny práce na transformačním plánu, s ohledem na cílovou skupinu (lidé s tělesným postižením) nebyla zvolena varianta komplexní transformace, ale dílčí. Zpočátku byly řešeny varianty s pořízením domků v Hořicích a nedalekém Hradci Králové (cca 20 km), v Hradci Králové však nebyl k dispozici vhodný pozemek, proto zůstalo u pořízení domků v Hořicích. Dalším z důvodů, proč většina klientů také chtěla zůstat v Hořicích, známém prostředí, byla snaha města vytvořit bezbariérové město (projekt „Město bez bariér“, který byl zahájen v roce 2008). S ohledem na tradici zařízení (cca 80 let) jsou na existenci zařízení a přítomnost klientů zvyklí i místní občané.

Transformační plán byl dokončen v roce 2011, od března uvedeného roku pracuje v zařízení koordinátorka NC. Tato skutečnost byla pro zařízení velmi důležitá, pracovníci i management vykonávali veškeré činnosti spojené s procesem transformace nad rámec svých denních povinností, pracovnice NC mohla v rámci své práce zvládnout spoustu potřebné činnosti, kterou by v zařízení asi nedovedli – pomocí stávajících pracovníků – zajistit.

V dubnu 2011 bylo realizováno modelové hodnocení kvality služby, do konce roku, po dokončení transformačního plánu, pak byla zpracovávána a nakonec podána projektová žádost. V zařízení již nehodlají z cesty transformace uhnout, považují ji za správnou, klienti jsou navíc na změnu způsobu bydlení i života připravováni, „již s tím počítají“.

Zařízení zůstane po transformaci stejným typem služby – domov pro osoby se zdravotním postižením, pouze přibudou střediska v nových domcích. Změna na jiný typ služby souvisí s problémem, že jiný typ sociální služby by byl pro klienty finančně nedostupný. Zařízení v rámci denních aktivit klade nejvyšší důraz na rehabilitaci klientů (např. ergoterapie), naopak zaměstnanost klientů je nízká, v zařízení považují pracovní příležitosti pro své klienty za velmi omezené, celkem jsou zaměstnáni pouze

3 klienti.<sup>27</sup> Přesto v zařízení doufají, i když velmi realisticky, že by po semináři, který povede o. s. Jurta, mohlo dojít k další podpoře při zaměstnání alespoň několika dalších klientů.

V nových domácnostech budou žít vedle sebe 4 klienti. Pro zařízení je důležité, aby vybrali vhodné osoby, které v domácnostech budou moci spolu dlouhodobě vycházet. Naopak v současné budově uvolněním 16 lůžek dojde ke zvýšení standardu bydlení pro klienty, kteří zde zůstanou (zvýší se počet jednolůžkových pokojů).

### 2.3.2. Hodnocení získané podpory<sup>28</sup>

V zařízení se při čerpání většiny podpůrných i realizačních aktivit (hodnocení služby, vzdělávání, psaní projektu i plánu) setkávali se zásadním problémem – materiály a veškeré zaměření podpor bylo koncipováno pro cílovou skupinu lidí s mentálním postižením. Pro cílovou skupinu Hořického ústavu – osoby tělesně postižené – tak byly podpora a materiály většinou neodpovídající. Snaha přizpůsobit se této cílové skupině byla přece jen ze strany NC akceptována, zpravidla poté, co podporu NC absolvovali další pracovníci, jejichž cílovou skupinu představují také tělesně postižení lidé. Tento problém, dle vedení zařízení, eskaloval v případě architektury domků, která byla nevhodná pro osoby s tělesným postižením. Vedení zařízení bylo přislíbeno, že problém bude řešen individuálně, na což ale později nedošlo.<sup>29</sup>

Pro vedení zařízení pak představuje problém sdílet praxi s jinými zařízeními, která jsou v transformačním procesu. Pro tuto cílovou skupinu nemají v republice partnera, který by měl zkušenosti s transformačním procesem. Přesto velmi oceňují, že mohou sdílet praxi v zařízeních, např. Slatiňany, kde alespoň někteří klienti žijí s přidruženým tělesným postižením, a doufají, že některé poznatky si tak budou moci převést do svého zařízení. Bohužel ale stejná zařízení se stejnou cílovou skupinou v transformačním procesu nejsou (resp. zařízení, která by již byla ve stadiu, že provozují transformovanou část zařízení). Vedení aktuálně zvažuje, že se obrátí na některé z neziskových organizací, byť by šlo o jiný druh služby, zda by nebylo možno získat důležité zkušenosti pro implementaci v zařízení (a to zejména zkušenosti, jak provozovat službu v domácnostech).

Paní ředitelka (či pověřený pracovník, např. vedoucí zdravotního či sociálního úseku) se účastní tzv. setkávání ředitelů, které je pravidelné a vždy 1,5denní. Díky tomu se znají s představiteli naprosté většiny zapojených organizací. Přínosná je zejména možnost diskutovat s ostatními představiteli zařízení, která jsou v podobné či jiné fázi transformace, vyměňovat si zkušenosti, doptávat se na témata, která pracovníky zajímají. Tato „neoficiální“ část programu, která se většinou odehrává o přestávkách, v pauzách apod., je mnohdy důležitější než samotný program setkání. Podobná setkání na úrovni kraje hodnotí v zařízení také velmi pozitivně. Po zahajovacím příspěvku se zpravidla rozběhne diskuze, kterou si diskutující řídí sami, jde o celkem neformální setkání. Pro podobná setkání v zařízení preferují především dopravní dostupnost a dále možnosti střídání míst setkání, snaha podívat se do více zařízení.

Podobně jako v jiných zařízeních i zde mají občas problém někdy odhadnout, pro koho je akce s podporou NC určena. Paní ředitelka se snaží, pokud je to možné, se co nejvíce akcí sama účastnit, v zařízení se pak starají o šíření získaných znalostí.

---

<sup>27</sup> V některých případech je důvodem nikoliv zdravotní stav klientů, nýbrž legislativa či její implementace. Např. v chráněné dílně nemůže jeden z klientů pracovat pouze z obavy, aby mu nebyl odebrán invalidní důchod.

<sup>28</sup> Úplný přehled absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci podpory MPSV (resp. NC) je uveden v příloze tohoto materiálu č. 1.1.3.

<sup>29</sup> Podoba staveb byla konzultována v samostatné aktivitě – konzultacích k čerpání prostředků IOP.

V rámci vzdělávání v tzv. 5 modulech<sup>30</sup> byl problém pro vedení organizace zajistit 100% účast svých pracovníků a zároveň zajistit běžný chod zařízení. Je tedy třeba v den akce zajistit přítomnost všech dalších pracovníků, kdy problém pak představují nemoci či výměny zaměstnanců. Dobré naopak bylo, že šlo alespoň jednu neúčast nahradit domácí prací. Za jednoznačně pozitivní je však hodnoceno, že zaměstnanci mají naplněn povinný objem vzdělávání, a navíc smysluplně. Za vhodné by však vedení považovalo, pokud by byly najednou vzdělávány menší skupiny zaměstnanců, aby bylo možno bez větších obtíží zajistit běžný chod zařízení.

I v rámci tohoto vzdělávání naráželi účastníci na skutečnost, že bylo určeno pro jinou cílovou skupinu. Na základě jejich podnětů bylo do 4. modulu zařazeno téma s ohledem na cílovou skupinu zařízení, zejména pracovníci v přímé péči oceňovali přístup lektorky (pí Kalábová), jejíž pohled na klienty (psychosociální pohled) je velmi obohacující. Pro tyto pracovníky šlo konečně o zasvěcený pohled na klienty a úplně jiný, než na jaký jsou zvyklí. Obecně v tomto 5modulovém vzdělávání bylo také kladně hodnoceno, že je vedli kvalitní a zajímaví lektoři.

Vzdělávání regionálních transformačních týmů<sup>31</sup>, kam jezdila paní ředitelka, bylo koncipováno příliš náročně, především s ohledem na časové požadavky. Původně deklarovaný osmihodinový „domácí“ úkol ve skutečnosti zabral mnohem více času, pracovalo se ve tříčlenných týmech, které měly problém se vůbec sejít (členové pocházeli z různých míst). Bylo náročné řídit organizaci, běžný provoz, proces transformace a do toho ještě zpracovávat náročné úkoly do vzdělávacího kurzu. V zařízení předem nevěděli, co je v daném kurzu bude čekat. Pokud by to věděli, pravděpodobně by jej nenavštěvovali.

Na druhou stranu vzdělávání samotné i výstupy z „domácích“ úkolů (realizovaly je 3 skupiny, všechny připravovaly jedno zařízení k transformaci) byly hodnoceny jako velmi přínosné, kladně účastníci hodnotili lektory, a to i v případech, kdy přednášené téma nebylo přímo určeno pro cílovou skupinu, se kterou zařízení pracuje. Na škodu tak byla jen přehnaná náročnost na čas a „domácí“ práci absolventů s ohledem na jejich vyčerpání. Obecně to souvisí s vyčerpáním vedení i pracovníků v průběhu přípravy transformace zařízení, což je sama činnost, kterou musí lidé vykonávat nad rámec svých denních provozních povinností. Náročnost transformačního procesu se také zvyšuje neustálým sběrem dat a informací, většinu sice zajistí místní pracovníci NC, nicméně v řadě případů je třeba zajistit součinnost dalších pracovníků. Např. vyplnění dotazníku o vzdělávacích potřebách zaměstnanců stálo pracovníky organizace celkem 13 hodin času. Dobrému dojmu nepřidá, když z takto obtížně zpracovávaných materiálů organizace nevidí hmatatelný výsledek.

Při hodnocení přínosu jednotlivých podpůrných aktivit NC záleží na jednotlivém pracovníkovi, jak mu vyhovuje téma, jak jej zajímá, co zrovna v jeho práci může být přínosné a co je spíše na okraji jeho zájmu. Obecně stávající pracovníci nemají velký důvod se procesu transformace obávat, do nových provozů budou odcházet lidé, kteří o to projeví zájem a budou tuto činnost pracovně zvládat. Nicméně pracovníci jsou o procesu transformace řádně informováni, je s nimi vedena diskuze.

Intervize v zařízení probíhá pod vedením jedné zdravotní sestry. Vyškolen byl jiný pracovník, který mezitím z týmu odešel. V průběhu výměny služeb a při podobných příležitostech dochází k výměně informací, hledání odpovědí na dotazy či řešení individuálních problémů jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci mají informace, vědí, že až přijde čas, vedení jim potřebné věci oznámí, obavy zaměstnanců nebyly zaznamenány.

Také byla zmíněna otázka načasování jednotlivých aktivit, v tomto případě někdy přišly příliš brzo či pozdě. Přínos takového vzdělávání poněkud snižuje doba, která uplyne od získání znalostí po jejich

---

<sup>30</sup> Jedná se o Kurz pro pracovníky v přímé péči o uživatele.

<sup>31</sup> Jedná se o Kurz řízení transformace pobytových sociálních služeb zajišťovaný NC, v projektu MPSV Podpora transformace sociálních služeb.

praktickou implementaci ve vlastní praxi. Pokud podpora přijde pozdě, lidé již daný problém nějakým způsobem museli vyřešit, podpora opět pozbývala efektu. Nicméně je zřejmé, že některé možnosti podpory byly z technického či organizačního hlediska obtížně realizovatelné jinak. Pracovníci zařízení se přes všechny výhrady shodují, že jsou za podporu NC v zařízení rádi.

K tématům, která zaměstnance zajímají, podobně jako v jiných zařízeních, patří problematika sexuality klientů.

Zatím se zdá, že změnu poskytování služby nesou hůře pracovníci, kupodivu hůře než samotní klienti. Velmi předběžně je plánováno, že z ústavu do domků odejdou 2 zaměstnanci a nových zaměstnanců se bude nabírat 13.

Zatím se v zařízení ale neví, kteří pracovníci „přejdou“ do domečků. Toto téma se diskutovalo také na transformačním týmu, vymýšleli, jakým způsobem tuto změnu provést. Zda mají být do nových provozů převedeni stávající pracovníci, kteří vědí, co který klient potřebuje. S tím je ale spojená obava, aby do nových provozů „nepřibalili nežádoucí“ zvyky z domova. Další možností je přijmout úplně nové zaměstnance, kteří nebudou zatíženi historií ze stávajícího domova. Pravděpodobná je kombinace uvedených možností. V současnosti to vedení organizace řeší, hodně si slibují od exkurze do Slatiňan.

Spokojení jsou v zařízení se supervizí, v současnosti ji realizuje Dr. Ježek. Supervize probíhá asi 3x do roka, pro zaměstnance je povinná kromě lidí, kteří čerpají dovolenou či mají před či po službě. Původně se zaměstnanci na supervizi dělili na dvě oddělené skupiny, nyní došlo vzhledem k pracovnímu vytížení k prolnutí. Supervize se postupně mezi pracovníky ujímají, jsou ochotni otevřeně hovořit i za přítomnosti paní ředitelky. V zařízení se domnívají, že velmi pomáhá okolnost, že supervizorem je muž. Zatímco dříve pracovníci neměli příliš představu o tom, co taková supervize obnáší, v současnosti již supervize probíhá (prý i podle mínění lektora) zcela běžným způsobem.

Vzdělávání zaměřené na individuální posuzování pro zaměstnance zařízení opět trpělo okolností, že bylo nastaveno pro jinou cílovou skupinu. Na základě toho se jedna z pracovníků stala členkou pracovní skupiny u NC, jejímž úkolem je nastavení dotazníků (pro individuální posuzování) tak, aby byly použitelné i pro skupinu lidí s tělesným postižením.

Pokud je to možné a hlavně účelné, pracovníci (i vedení) se účastní i dalších akcí, kurzů apod. Např. si zaměstnanci doplňují vzdělávání stážemi v zařízeních typu LDN či domov pro seniory. Někdy také potřebují podporu u specifických témat, např. dluhové poradenství.

### **2.3.3. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“**

Některá vzdělávání byla obtížná zejména pro pracovníky v obslužné péči, kteří často nikdy takové vzdělávání neabsolvovali, nemuseli se projevovat ve skupině tolika lidí, sdělovat zpětné vazby a očekávání apod. Po absolvování se ale v tomto ohledu velmi zlepšili, „otrkali se“, získali zkušenost, že takovéto akce zvládají. Často také museli vstřebat prvotní deziluzi z toho, že vzdělávání není zaměřeno primárně na jejich cílovou skupinu. Po letech praxe ve stávajícím zařízení lze těžko očekávat, že zaměstnanci ihned změní své pohledy na práci s klienty, nicméně alespoň zjišťují, že existují jiné způsoby a modely fungování sociálních služeb.

Pracovníci v přímé obslužné péči zpravidla absolvují povinné minimum, potřebují zajistit provoz, do budoucna by rádi v zařízení zajistili, aby tito pracovníci měli k dispozici vzdělávání, pokud možno, přímo v domově. Ušetří se na dopravních nákladech, je také možno vzdělat více lidí současně.

Největším přínosem pro organizaci by při další podpoře bylo především zaměření na vlastní cílovou skupinu, pokud možno dobré načasování a obecně možnosti sdílení dobré praxe u dané cílové skupiny,

a to i s jinak zaměřenými organizacemi (např. organizace provozující jiný druh služby). Vhodné by také bylo rovnoměrnější rozložení nároků na pracovníky organizace v čase a obecně také respektování zejména časových a kapacitních možností účastníků vzdělávání či jiné podpory.

S obavami je sledováno ukončení činnosti pracovnice NC zde v domově. Vykonávala spoustu práce, na kterou možná také nikdo jiný nebude mít potřebný čas. Druhou věcí je, že pracovnice NC mohla ve své kapacitě dát činnostem a výstupům jednotnou „linku“, což při rozdělení zátěže mezi ostatní pracovníky bude představovat další obtíž. Celkově zařízení přes náročnost procesu i podpůrných aktivit oceňuje zapojení do procesu. Zároveň připomínají, že existují obecné nevýhody projektů, zejména problém jejich udržitelnosti, a to kvůli obavám, aby vykonaná práce nepřišla nazmar.



## 2.4. DOZP „PATA“ v Hazlově

### 2.4.1. Situace v zařízení

Vedení organizace velmi intenzivně pracuje na realizaci transformace, „kdyby mohla přijít dříve, klienti mohli mít lepší život již mnoho let, někteří již mezitím zestárlí...“. Byl ukončen příjem nových klientů, což bylo podmínkou zapojení do projektu, v současné době žije v zařízení 101 klientů. Kromě ústavu uprostřed izolovaného lesa (a bez signálu) zařízení disponuje dětským detašovaným pracovištěm v Aši. Pro nové formy bydlení klientů jsou zřizovány „domky“ roztroušené v okolí zařízení, např. v Aši, Skalné, Hazlově či Chebu, kam se budou klienti postupně stěhovat. Ve Františkových Lázních se zařízení podařilo zajistit dlouhodobě výhodný vztah s městem, klienti zde pracují na údržbě zeleně či parků, a to na běžném pracovním trhu. V zařízení pracuje „koordinátor“ pro zaměstnávání klientů, během jednoho roku se podařilo zaměstnat nejen ve Františkových Lázních, ale i v dalších lokalitách (Skalná, Hazlov) v soukromých firmách celkem 33 klientů. V současnosti má zařízení více poptávky po pracovnících z řad klientů, než jsou schopni nabídnout.

Například do Skalné již klienti, kteří by se do obce měli přestěhovat, dojíždějí, v obci je rozvinuta občanská společnost, účastní se i akcí místních obyvatel (kromě toho, že sem někteří klienti jezdí do práce). Mimo to v zařízení pracují s klienty formou podporovaného zaměstnávání.

V organizaci si zakládají na budování vztahů se svým okolím, zejména s obcemi a místními občany, soustředí se především na vytváření neformálních vztahů, například uspořádají akci pro sousedy s občerstvením. Zkušenosti jsou vesměs pozitivní, přijetí je hodnoceno jako vřelé.

Zařízení bylo vybudováno před 17 lety, původně šlo o kasárna, pak zde sídlila okupační vojska. Do zařízení bylo přestěhováno mnoho klientů z jiných ústavů, a to na koedukovaném principu. Rekonstrukce zařízení pro účely ústavu byla realizována z dnešního pohledu velmi nevhodně, odpovídá spíše detenčním zařízením (např. v pokojích lze rozsvítit pouze zvenčí). Druhá budova vypadá jako ubytovna, žijí zde klienti s nízkou mírou podpory, často i páry, většina těchto klientů chodí přes den do práce.

### 2.4.2. Hodnocení získané podpory – vedení organizace<sup>32</sup>

V zařízení oceňují podporu NC zejména z důvodu úspory vlastních finančních prostředků (pozitivem řady vzdělávacích akcí je možnost pořádat je přímo v ústavu, kdy dochází k úspoře prostředků i času pracovníků). Pro zařízení je k dispozici velmi mnoho aktivit, kromě nabídky NC využívají navíc aktivit Individuálního projektu Karlovarského kraje (např. vzdělávání od společností INSTAND).

Z hlediska celkového hodnocení podpory ze strany NC, nemohlo zařízení využít podpory NC v maximálním rozsahu, a to z toho důvodu, že NC vzniklo později, než byla zahájena transformace zařízení. Načasování některých aktivit tedy přišlo později, než v zařízení potřebovali. Řadu kroků tak museli absolvovat samostatně či s podporou z jiných zdrojů. Vzhledem k tomu, že byla k dispozici metodika tzv. „malé transformace“<sup>33</sup>, mohlo zařízení čerpat podporu z uvedeného zdroje.

Ke vzdělávání pracovníků přistupují v zařízení relativně pragmaticky, s ohledem na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců a potřeby organizace. Setkávali se například s konkrétní situací, kdy bylo třeba zdravotní sestry z kojeneckého ústavu „přeškolit“ na pracovnice v sociálních službách. Pro tyto

<sup>32</sup> Úplný přehled absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci podpory MPSV (resp. NC) je uveden v příloze tohoto materiálu č. 1.1.4.

<sup>33</sup> Vznikla v rámci Individuálního projektu Karlovarského kraje.

pracovnice znamenala změna pracovního zařazení potřebu získat mnoho nových znalostí. Zpravidla však byly schopny samy popsat, jaké vzdělávání či jakou jinou podporu by potřebovaly. Naopak zaměstnanci, kteří si o žádné téma či konkrétní podporu či vzdělávání neříkají sami, bývají posláni tam, kde mohou získat užitek, a to na základě posouzení nadřízených.

Výhodou dnešní doby je, že většina akcí je zadarmo, nejčastěji v rámci NC a IP Karlovarského kraje. Při vysílání zaměstnanců je podmínkou zařízení akreditovaný vzdělávací program. Pokud se za vzdělání musí platit, nejsou tam pracovníci vysíláni povinně.

V zařízení například využili možnosti vzdělat svého zaměstnance v rámci vzdělávacího 150hodinového modulu<sup>34</sup>, který vyhovoval profilu zmíněného pracovníka.

V rámci IP Karlovarského kraje se zaměstnanci (poskytující vysokou míru podpory) účastnili kurzu alternativní komunikace, který je hodnocen velmi pozitivně.

Vzdělávání pro pracovníky v přímé práci realizoval v zařízení (mimo jiné i) INSTAND. Zaměstnanci, kteří jej absolvovali, si jej vesměs pochvalovali.

V rámci podpory NC byl vyškolen intervizor. V zařízení pak začali tento postup práce se zaměstnanci uplatňovat.

Supervize fungovala v zařízení před zahájením procesu transformace, i před příchodem nového vedení. Její úroveň však nebyla pracovníky kladně hodnocena. V rámci podpory NC (resp. MPSV) začala supervizi zajišťovat organizace Hestia. Zpočátku zaměstnanci příliš nerozuměli tomu, proč mají „řešit své problémy před někým cizím“. V současnosti probíhá supervize pro management organizace povinně, pro zaměstnance dobrovolně. Neúčastní se jí příliš mnoho zaměstnanců, ti kteří na ni chodí, jsou však motivováni k řešení svých témat.

Vzdělávání regionálních transformačních týmů<sup>35</sup> probíhá v současné době<sup>36</sup>, neúčastní se jej úředníci z krajského úřadu. Celý program tak byl přepracován na vzdělávání středního managementu, kterého se účastní např. i pracovníci organizací, jako je Dolmen, o.p.s., DOZP Mariánská, DOZP Radošov. Jde o zajímavý tým lidí. Kladně je hodnocen obsah vzdělávání, účastníci mají čas spoustu témat a problémů společně projednat, navazuje a rozvíjí se spojení a vzájemné učení NNO a příspěvkových organizací. Výstupem vzdělávání by měl být transformační plán vybraného zařízení v jednotlivých skupinkách. Lidé z PATY dělají tzv. krizový transformační plán, kdyby ten stávající nevyšel. Sám ředitel zařízení chodí do skupiny k pracovníkům z DOZP Mnichov. Spoustu témat a problémů již znal, některá však byla nová, jak to bývá běžné. Celkově však hodnotí kurz pozitivně, hlavní přínos vidí v tom, že může komunikovat s dalšími kolegy a lektory.

Vedení organizace se účastní pravidelných setkání s ostatními zařízeními, mrzí je, že se – vzhledem k dělení na 2 skupiny – nepotkají se všemi (např. vedením DOZP Stod), rádi by se setkávali se všemi zařízeními v transformaci. V zařízení velmi rádi využívají možnosti, jakou představují neformální „transformační víkendy“, které organizují lidé z DOZP Stod na Šumavě.

---

<sup>34</sup> Kurz pro pracovního konzultanta podporovaného zaměstnávání, realizováno mimo podporu v rámci projektu MPSV.

<sup>35</sup> Jedná se o Kurz řízení transformace pobytových sociálních služeb.

<sup>36</sup> Tj. podzim 2012, pozn. autorů.

Když je příležitost, vedení se účastní konferencí. Jako pozitivní a užitečné byly jmenovány konference „Život v komunitě“ a také konference u příležitosti realizace IP Karlovarského kraje zaměřené na problematiku duševně nemocných.

Zařízení také oceňuje kontakt s Karlovarským krajem, jehož zaměstnanci či představitelé přijdou do zařízení, „podívají se“, jak funguje a jak vypadá poskytování služby. Z centrální úrovně tomu tak příliš nebývá.

### 2.4.3. Hodnocení získané podpory – pracovníci organizace

Jeden z pracovníků v přímé praxi absolvoval vzdělávání podpořené z projektu „Podpora transformace“ v Praze, které se týkalo podporovaného zaměstnávání. Do té doby se v zařízení nic takového nedělalo, pracovníci si potřebné informace nacházeli sami (např. na internetu).

Tzv. 5modulové vzdělávání<sup>37</sup> absolvovali pracovníci v rámci jednoho cyklu, druhý další skupinu pracovníků ještě čeká. Z počátku měli pracovníci v zařízení problém porozumět oblasti individuálního plánování, „nakonec jim bylo vysvětleno až z Prahy“. Dle názoru pracovníka obsah vzdělávání přijme pouze ten posluchač, který je k tomu motivován. Z pohledu jednotlivých modulů bylo kladně hodnoceno téma individuálního plánování, kdy dle pracovníků získané poznatky bylo možno využívat ve vlastní praxi. Právní témata, jakkoliv důležitá, byla pro řadu pracovníků obtížněji uchopitelná. První modul (10 kroků transformace) pak některým pracovníkům připomínal již známá témata, kde si mohli leccos zopakovat. U tématu individuálního plánování byla oceněna ještě skutečnost, že lektor využíval hojně zkušenosti z vlastní praxe.

Příznivě (i do praxe zařízení) bylo přijato a přeneseno myšlení, které obrací způsob práce s klientem – tedy jak hledat na práci s klientem to dobré, ne to špatné (co zvládá, ne jen, co neumí). Na základě toho pak v zařízení „přeměnili“ používané formuláře, tj. ne zjišťovat, co všechno klient „ neumí, nedokáže...“, ale hledat, co klient „dokáže, co umí“.

Pracovníci považují za důležité neszazovat svou práci zbytečnými papíry, soustředí se na práci s lidmi, a jsou zvědaví na to, co přinesou změny spojené s transformací.

Jiný z pracovníků, který se účastnil tzv. 5modulového vzdělávání, upozornil na význam zvýšení právních znalostí pracovníků, kteří budou pracovat v nových domácnostech. Toto vzdělání či podobnou podporu by uvítal i hlubší a specializovanější. Význam podle jeho soudu má i skutečnost, že na základě absolvovaného vzdělání si mohou zaměstnanci sami shánět a zjišťovat další potřebné informace či vyhledávat další vzdělávací příležitosti.

V tomto ohledu pracovníka zajímá (a sám si zjišťuje) téma vztahů okolí a klienta, řešení možných konfliktních situací, práva a povinnosti jednotlivých osob a subjektů. Ocenil by v tomto ohledu hlouběji zaměřenou podporu. Dalším tématem potřebným pro jeho práci je vztah klienta a pracovníka a učení se novým dovednostem spojeným s provozem nových domácností (nakupování, ekonomika domácnosti apod.)

Dotazovaní pracovníci nevyužívají nástrojů typu supervize, intervizi pak považují za rutinní činnost ve svém zařízení.

---

<sup>37</sup> Jedná se o Kurz pro pracovníky v přímé péči o uživatele.

Místní vyškolený intervizor absolvoval intervizní výcvik pořádaný NC. Účastní se také navazujících setkání intervizorů, která se konají 2x ročně. Intervizní výcvik začínalo dohromady 20 lidí, v současnosti již zůstali jen 4. V rámci intervizního výcviku získal pracovník cenné podklady, na jejichž základě si sestavil plán a témata, která postupně probírá se svými kolegy při intervizním rozhovoru. Kurz nabídl dostatek prostoru bavit se s dalšími účastníky o tom, jakým způsobem k intervizi bude kdo přistupovat. Pracovalo se formou scének, které se však, dle názoru pracovníka, úplně neosvědčily. Jako vhodnější postup by navrhoval, aby byla vytvořena metodika, podle které by si mohli intervizoři adaptovat své postupy.

Formy intervize bylo možné zvolit různé, zde v zařízení preferují intervizi individuální. Umožňuje to se zaměstnancem hovořit otevřeně a probrat jeho témata či problémy do hloubky. Intervize není výlučně dobrovolná, intervizor může sám docházet za pracovníkem. Jako vstupní podklad pro intervizní rozhovor slouží dotazník, který si adaptovali podle vzoru z NC pro vlastní potřeby. Z dosavadních zkušeností vyplývá, že většina zaměstnanců tento přístup přijímá, ač pro některé může být problém hovořit otevřeně o svých obtížích. Pro management pak jde o cennou zpětnou vazbu od svých pracovníků.

#### 2.4.4. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“

V zařízení pocítují nedostatek příležitostí pro realizaci stáží svých pracovníků v podobných zařízeních, zejména těch, která již transformačním procesem prošla. Tento požadavek se týká pracovníků na všech úrovních. Stáže a praxe u jiných organizací byla aktivně požadována u NC, na zaslaný dotazník s předmětným požadavkem zatím nebyla doručena odpověď. V dřívějších dobách se jezdilo na praxi a stáže např. do DOZP Luby a Stod.

Z reakcí dotazovaných pracovníků lze za vhodná témata pro další podporu považovat zejména oblast právních vztahů (vztah klienta a okolí, klienta a pracovníka) a oblasti nového přístupu ke klientům v nových formách služeb (odklon od péče k podpoře, způsoby práce s klienty apod.).

Stejně jako v jiných zařízeních byla velice kladně hodnocena možnost neformálních setkání a diskuze s kolegy z celé republiky, výměna zkušeností, dobré i špatné praxe. Jako žádané jsou vnímány příležitosti pro takováto setkání.

## 2.5. Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hrabyni

### 2.5.1. Situace v zařízení

Areál, kde se nachází zařízení, tvoří panelové domy, jeden z nich slouží jako zdravotnické zařízení, další jako ústav sociální péče, dvě budovy pak tvoří tzv. „bytovky“. Zařízení slouží klientům s tělesným handicapem a jde o zařízení zřízené přímo MPSV.

V současnosti má zařízení celkem 170 klientů na 6 podlažích, která jsou rozdělena do 3 oddělení. Součástí práce oddělení jsou interní porady, kde se řeší aktuální problémy a potřebná témata. V průběhu času dochází ke zvyšování standardu bydlení klientů, dvě třetiny pokojů jsou jednolůžkové, zbytek dvoulůžkových, buňky obsahují dva pokoje s maximálně třemi lůžky, sociálním zázemím a kuchyňkou.

Pracovníci zařízení konstatovali, že jejich ústav byl zařazen do tzv. „měkké“ fáze transformačního projektu, nejsou zde tedy realizovány aktivity vedoucí přímo k transformaci.<sup>38</sup> Pracovníci zařízení však prochází vzděláváním a přípravou na transformaci. Již před zahájením projektu bylo pracovníkům sděleno, že v rámci realizace projektu k „rušení a rozpouštění“ ústavu nedojde.

V jiném slova smyslu „transformace“ probíhá vlastně pořád. Někteří klienti se osamostatňují, odcházejí bydlet do „bytovek“. Zde žije celkem 40 bývalých klientů zařízení. Řada dalších klientů se odstěhovala mimo ústav.

Klienti zařízení pocházejí z území celé republiky. Někteří z nich byli po úrazech odmítnuti rodinou, příp. rodina neměla možnost se o ně starat. Někteří z nich tak nemají jinou možnost, než se obrátit na ústav.

Klienti zařízení obecně stárnou a také se zvyšuje podíl klientů s vyšší mírou podpory. Hlavním důvodem pro umisťování mladších klientů do ústavu je skutečnost, že se rodina nehodlá („vzdá se jej“) či již nemůže (např. nemoc) o svého člena starat. V zařízení mají pořadník, v případě uvolnění místa jsou lidé postupně obvoláni, a kdo vyjádří zájem, bude přijat. V zařízení však také vědí, že řada žádostí o umístění v ústavu je vedena obavami z budoucnosti a nejistotou. Obecně také podle zkušenosti pracovnice chybí kvalitní podpora pro pečující osoby.

S obcí Hrabyně zařízení spolupracuje dobře, obec např. vystavěla vozíčkářům tunel do obce, aby se klienti vyhnuli silnici a převýšení. V zařízení funguje řada volnočasových aktivit, jak uvnitř ústavu, tak s možnostmi výjezdu za akcemi do blízkého i širokého okolí. Zařízení udržuje dobré vztahy s okolními ústavy, spolupracuje s vedeními jednotlivých organizací, domlouvá společné aktivity.

### 2.5.2. Hodnocení získané podpory – vedení a pracovníci organizace<sup>39</sup>

Podobně jako v Hořicích<sup>40</sup> i v tomto zařízení připomínají, že celkově byla podpora v rámci projektu laděna spíše na práci s cílovou skupinou lidí s mentálním postižením. Z tohoto důvodu získávali pracovníci z Hrabyně poznatky a zkušenosti, které ne vždy mohli využívat pro svou praxi. Pracovníci velmi kladně reflektují „přizpůsobivost“ lektorů, kteří tento handicap dokázali alespoň částečně eliminovat.

<sup>38</sup> ÚSP Hrabyně jako organizace zřízená MPSV nemohl být zařazen do „investiční fáze transformačního projektu (tzv. tvrdé)“ realizované jinak prostřednictvím Integrovaného operačního programu (IOP).

<sup>39</sup> Úplný přehled absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci podpory MPSV (resp. NC) je uveden v příloze tohoto materiálu č. 1.1.5.

<sup>40</sup> Stejná cílová skupina – lidé s tělesným postižením.

Obecně v zařízení konstatují, že je pro ně obtížné sladit intenzitu podpory NC s dalšími pracovními povinnostmi. Vzdělávací potřeby, resp. možnost je naplňovat, jsou výrazně limitovány nezbytností zajistit provoz zařízení. Vedení zařízení je při výběru vhodné podpory a jejího množství těmito limity výrazně omezeno (možnost vysílat zaměstnance například na vzdělávání je výrazně ovlivněno povinnostmi 2x za rok „vynulovat“ přesčasy).

Vzdělávání pro zaměstnance si zařízení zajišťovalo vždy. Supervize fungovala v zařízení již před zahájením projektu, spolupráce s dodavatelem supervize pokračuje i nadále v rámci projektu. V zařízení jsou s její úrovní spokojeni. Probíhá skupinově, ve frekvenci cca 6–8 týdnů pro každou skupinu. Supervize je určena pracovníkům v přímé péči. Rozhodně s ní nehodlají skončit po ukončení podpory z NC, pokládají ji za velmi potřebnou.

Z konkrétní nabídky NC využilo zařízení například intervizní kurz. Podle pracovníků probíhá intervize, resp. intervizní způsoby práce běžně.

Zařízení čerpá tzv. 5modulové vzdělávání<sup>41</sup> pro pracovníky v přímé péči, zatím (podzim 2012) proběhly 3 moduly. Pracovníci si tím plní zákonnou povinnost 24 hodin vzdělávání. V zařízení prochází vzděláváním celkem 20 pracovníků, zejména pečovatelek. Zaměstnanci potřebují pro splnění zákonných povinností dokončit kurz do konce roku. Z ohlasů pracovníků bylo nejlépe hodnoceno téma Individuální plánování.

Dobrou zkušenost má zařízení s realizacemi stáží svých pracovníků v jiných zařízeních sociálních služeb. Realizují je již 4 roky, pro pracovníky jde o součást povinného vzdělávání. Pracovnice absolvují stáže v blízkých zařízeních, a to zejména v domovech pro seniory, protože v okolí (v Moravskoslezském kraji) není jiné zařízení pro tělesně postižené. Pracovníci by měli střídat různá místa praxe.

Během praxe vykonávají pracovníci běžnou práci v hostujícím zařízení (dělají práci místo pracovníka hostujícího zařízení), opačně to prý není možné (tj. v případě, kdy do ústavu v Hrabyni přijde na praxi pracovník z jiného zařízení). Rozsáhlé penzum nezbytných znalostí individuálních specifických potřeb a způsobů jejich uspokojení u jednotlivých klientů hrabyňského ústavu neumožňuje hostujícímu pracovníkovi samostatnou péči o tyto klienty.

V rámci podpory NC nebyly dosud (podzim 2012) stáže realizovány, byly již plné kapacity.<sup>42</sup>

Vzdělávání regionálních transformačních týmů zařízení nečerpalo, nikoliv však z důvodu nezájmu na straně zařízení. Ústav má mezi transformujícími se zařízeními specifikum v podobě zřizovatele, který nesídlí v rámci kraje.<sup>43</sup>

V zařízení oceňují setkávání ředitelů (či jejich zástupců) zařízení účastnících se projektu. Za zařízení se účastní ředitel či jím pověřená osoba. Za přínosné považují představované inspirace z průběhu transformace a výměnu zkušeností.

Vzdělávání zaměřené na individuální posuzování absolvovali 2 zaměstnanci ústavu a místní pracovnice NC. Opět byl konstatován problém v zaměření na cílovou skupinu lidí s mentálním postižením. Zejména dotazníky pro hodnocení schopností klientů byly obtížně využitelné při práci s lidmi s tělesným postižením (např. člověk po úraze, který je ochrnutý, přesně ví, jak se dělá čaj, nikdy ho však bez cizí pomoci neudělá). V zařízení mají pochopení pro obtížnost přizpůsobení projektu jejich cílové skupině.

---

<sup>41</sup> Jedná se o Kurz pro pracovníky v přímé péči o uživatele.

<sup>42</sup> Pracovníkům byla ve dnech 10.–11. 1. 2013 umožněna stáž v zařízení DOZP Stod.

<sup>43</sup> Sociální pracovnice se do vzdělávání přihlásila, a bohužel těsně před začátkem svou účast z důvodu pracovního vytížení zrušila.

Specificky pro cílovou skupinu lidí s tělesným postižením nebyla dle vyjádření pracovníků zaměřena žádná další podpora NC.

Vedení zařízení dbá na naplňování povinného vzdělávání. Některá vzdělávání vede sám ředitel organizace, příp. další představitelé managementu. Mezi konkrétní realizované kurzy patří např. kurz Zásady poskytování sociálních služeb či kurz První pomoc a ošetrovatelská péče se zaměřením na osoby se ZP a seniory v zařízení sociálních služeb. Tato vzdělávání jsou obvykle ukončována testy absolventů. Vedení a střední management mají přehled o tom, jaké vzdělávání zaměstnanci absolvují, pracují se vzdělávacími plány pracovníků.

### 2.5.3. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“

Celkově bylo konstatováno, že vzdělávání bude pro pracovníky potřeba neustále, ať projekt běží, či ne a ať jde o zákonnou povinnost, či nikoliv.

Pro zvýšení přínosu podpory v průběhu transformace či přípravy na ni navrhuji v zařízení několik „námetů“:

- bylo by užitečné ze strany NC zpracovat seznam vzdělávacích témat, ze kterých si mohou pro své pracovníky zařízení sami vybírat ta vhodná;
- v dalším kroku by si zařízení k tématu vybralo lektora a pozvalo si ho do zařízení – výuka v zařízení pro větší skupiny zaměstnanců je levnější a časově efektivnější;
- za dobrá témata jsou považována zejména ta, která se týkají přímé práce s klientem či péče o klienta.

V zařízení se průběžně snaží o změnu v přístupu – jak na straně pracovníků ke své práci, tak na straně klientů vzhledem k přijímání služeb. Klientům musí pravidelně vysvětlovat, že kde se mohou obsloužit sami, tam to mají udělat, že není cílem jejich „opečovávání“ apod. Někteří klienti se staví do role „když to platím, pracovnice má makat“.

Stejně tak se zařízení snaží pracovat se svými pracovníky. To je zejména předmětem zavádění SQSS. Někteří zaměstnanci se přizpůsobují rychleji, někteří zaměstnanci ale mají s přizpůsobením se a „jiným přístupem ke klientům problémy“.

Z pohledu další možné podpory bylo zmíněno jako užitečné:

- možnost získávání informací, jak transformace probíhá jinde (u zařízení přímo v procesu);
- přenos dobré praxe (co řešila zařízení v procesu transformace, co je trápilo, jak kde začínali, z jakých podmínek se odráželi);
- za důležitou je považována osvěta občanů ve společnosti (měli by mít informace, vědět o klientech, „znát“ je, zvykat si na lidi s handicapem, nejlépe by měla fungovat osvěta již ve škole).

## 2.6. Ústav sociální péče Lobendava, p. o.

### 2.6.1. Situace v zařízení

ÚSP Lobendava, zařízení zřízené Ústeckým krajem, je v současnosti zejména domovem pro osoby se zdravotním postižením, 8 klientů však již nyní žije v chráněném bytě ve Šluknově. Celkem v současnosti žije v zařízení přibližně 50 klientů.

Obec Lobendava leží ve Šluknovském výběžku, relativně izolována od zbytku republiky. Dopravní dostupnost obce není nejsnadnější.

Zařízení náleží mezi 32 ústavů z celé republiky, které byly vybrány pro pilotní fázi transformace.

Do projektu se zařízení dostalo „nejspíš náhodou“ – vedení zařízení chtělo dosáhnout řady změn, nebyly však k dispozici peníze na úpravy, tak „skončili v transformaci“. Cílem zařízení je nyní ústav kompletně zavřít a zřídit byty. Alternativní řešení by asi spočívalo v tom, že by zřizovatel ústav zavřel a klienty rozmístil do okolních ústavů.

Při transformaci bude zařízení pronajímat byty ve Šluknově (tam už mají chráněné bydlení), přibude 5 nových zaměstnanců a 13 klientů, v Rumburku a Velkém Šenově budou rekonstruovat domy a byty, které jsou krajským majetkem.

Někteří zaměstnanci práci v chráněném bydlení nezvládali, museli tedy zpět do ústavu. V zařízení vědí, že někteří pracovníci nový přístup nezvládnou a asi budou muset odejít. Do nových provozů přijímá zařízení nové zaměstnance, které ale přijímají postupně, aby byla zajištěna kontinuita chodu zařízení. Na zaměstnance v nových službách působí i to, že se velice těšně pohybují v prostředí klienta, v jeho soukromí, v jeho intimním prostoru. V takové chvíli se stává pracovník pro klienta partnerem, rozhodně není dozorcem nebo hlídačem. Zaměstnanci mají střídané služby, občas chodí z ústavu do bytů, už jen kvůli tomu, že nemají jasno, který pracovník do jakého provozu přejde.

### 2.6.2. Hodnocení získané podpory – vedení a pracovníci organizace<sup>44</sup>

Vedení organizace se snaží pravidelně účastnit setkání zástupců zařízení, které se konává několikrát do roka. Účastní se zejména paní ředitelka a pracovnice z NC. V zařízení však dbají na to, aby se těchto akcí účastnili i další odborní pracovníci, a to zejména pokud je na programu některé z odborných témat. Výhodu pak spatřují v tom, že potřebné informace získávají vyslaní pracovníci přímo a bez zprostředkování. Setkání se posléze rozdělila na dvě skupiny, a to zejména na základě volby termínu. Vzhledem k tomu, že střídají zástupce zařízení, kteří se účastní těchto setkání, frekvence a časová dotace této akce jim vyhovuje. Někdy se také opakují témata, která jsou na setkání probírána. Když se tak děje, mohou alespoň vyslat jiného pracovníka, který ještě téma neměl příležitost diskutovat.

S ohledem na vzdálenost, čas i finanční prostředky (které musí zařízení investovat při dojíždění na akce NC) by v zařízení ocenili, pokud by mohli mít co nejpřesnější představu o tom, na jakou akci jedou (např. přesná anotace kurzu, jasný obsah setkání), co bude jejím tématem a obsahem apod., aby se mohli správně rozhodnout a rozmyslet si, jakého pracovníka na akci vyšlou a co od takové akce pro své zařízení očekávat. Pokud navštěvují pracovníci či vedení organizace vzdělávání a podobné akce, rádi by především získávali odpovědi na své problémy, otázky, které v jejich praxi vyvstaly. Pokud těchto cílů

<sup>44</sup> Úplný přehled absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci podpory MPSV (resp. NC) je uveden v příloze tohoto materiálu č. 1.1.6.



a očekávání lze dosáhnout, jsou ochotni vynaložit úsilí, čas i finanční prostředky a zajistit svou účast na dané akci.

Při tzv. 5modulovém vzdělávání řešili v zařízení problém s tím, že k naplnění všech míst (celkem 20) nemají dostatečný počet zaměstnanců na to, aby zároveň bylo možno zajistit provoz zařízení. Nakonec se domluvili na kompromisu – vzdělávání se účastní 15 pracovníků zařízení. Byly také domluveny větší prodlevy mezi jednotlivými moduly, jelikož pracovníci musí také vykonávat svou rutinní práci.

K dnešním dnům mají pracovníci absolvované první 2 moduly. 10 kroků transformace obsahovalo některá obecná témata týkající se např. přípravy zaměstnanců a klientů na přechod do nových podmínek. Oceňována byla praktická část, kterou vedla paní ředitelka z domova Opočno. Z dalších užitečných témat byly připomenuty právní vztahy mezi klientem a pracovníkem (toto téma vedl JUDr. Matiaško z Ligy lidských práv).

Vedení organizace se domnívá, že vzdělávání má pozitivní vliv na jejich pracovníky. Za důležité považují to, že pracovníci slyší potřebná témata také od dalších lidí než pouze od nich. Dále že si mohou uvědomit, že si vedoucí pracovníci „nevymýšlí“ nějaké nesmysly, že celý proces transformace sleduje vyšší cíle, má k něčemu konkrétnímu vést. Zaměstnanci si zároveň uvědomují, že „jsou tady kvůli klientům, ne naopak“.

Zaměstnanci se při jednotlivých akcích setkají s kolegy z jiných zařízení, mohou zároveň sledovat praxi v jiných zařízeních. Informace z různých zdrojů a směrů se tak slévají do jednoduššího proudu, který se postupně „zakořeňuje“ mezi pracovníky zařízení. Nicméně, pro každého zaměstnance je každé téma různě přínosné, konkrétní akce a její přínos je proto třeba hodnotit individuálně.

Pro zařízení je obtížnější získávat vzdělávání z jiných zdrojů – jednak podporu NC považují za „vydatnou“ a účast na aktivitách v rámci podpory NC vytěžuje organizaci dostatečně, jednak s ohledem na složitou dostupnost zařízení není tak jednoduché dojet např. do Prahy (o Moravě už nemluvě). Ani krajské město není úplně snadno dostupné.

Supervize probíhala v zařízení i dříve, před podporou z NC (resp. MPSV). Byla realizována pro vedení a pracovníky v přímé péči ve dvou skupinách, účast lidí byla povinná. S prvními supervizory bylo zařízení nespokojeno. Problémem bylo, že se supervizoři „pletli“ do pracovních právních vztahů a přístup nevedl k pozvednutí pracovníků, často spíše naopak. Z těchto důvodů došlo k výměně supervizora. Po vstupu do projektu stávající supervizor zůstal i se zaběhnutým režimem.

Pro lidi je účast na supervizi povinná, absolvují ji v rámci pracovní doby. Se stávajícím supervizorem vládne v zařízení spokojenost, lidem, zdá se, pomáhá, aby se vyvarovali případnému „syndromu vyhoření“. Existuje vzájemná důvěra, lidé se mohou svěřit, supervizor netlačí pracovníky do poloh, které je zbytečně stresují.

„Povinné vzdělávání“ – 24 hodin/rok – v zařízení řeší především podle přínosu konkrétní akce pro své pracovníky, koho se daná problematika týká (např. i v rámci aktivit NC), ten je na akci vyslán. Aktivity NC v současnosti zcela vyplňují prostor pro vzdělávání pracovníků zařízení. Ale i jiným způsobem není problém potřebné vzdělávání najít, existuje široká nabídka. V zařízení reagují i na konkrétní potřeby zaměstnanců, pokud přijdou s rozumným a reálným návrhem, snaží se mu vedení vyhovět.

Přes širokou nabídku vzdělávání však existují témata, na která lze vzdělávání sehnat jen obtížně, příp. vůbec. Pracovníci upozornili například na téma finančního hospodaření, které vedení zařízení a jejich pracovníkům scházelo v nabídkách NC. Otázky s tímto tématem spojené museli řešit pracovníci při

zřízení chráněných bytů a přípravě další transformace. Zatím problém řeší získáváním zkušeností z jiných zařízení, kde posbírají informace, inspirují se a vyberou pro organizaci vhodné řešení.

S tím souvisí i další problém, v praxi se zaměstnanci setkávají s novými problémy, které ještě v předchozí činnosti nemuseli řešit. Některé z nich byli na školeních schopni lektori vysvětlit či pracovníky navést správným směrem, mezitím však mohou vyvstat další návazné obtíže, se kterými je třeba opět se poradit.

V individuálním plánování se zase setkali s řadou rozdílných přístupů k této činnosti. Nakonec si museli vybrat jeden, na jehož základě si v zařízení vytvořili vlastní systém. To je typický přístup u inovací obecně. Je třeba hledat pro zařízení vlastní vhodný přístup, skládat jednotlivé informace a poznatky a vytvářet nový systematický postup.

Zařízení a jeho pracovníci mají také zkušenost opačnou, tj. předávání informací a podpory jiným zařízením. V některých situacích se v rámci transformačního procesu stává, že se ostatní subjekty více ptají „Lobendavských“, než kolik dostává zařízení odpovědí.

Hodně se také řešilo propojení reálné činnosti pracovníků a administrativního zastřešení („zadokumentování“) těchto činností. Posléze však bylo v zařízení dosaženo stavu, že pracovníci dokážou uvést v soulad praktickou činnost a její promítnutí do dokumentace. Proces, který k tomu vedl, byl nastartován modelovým hodnocením SQSS. Na základě tohoto hodnocení došlo k řadě změn v předpisech a směrnicích, pracovníci zařízení „věci“ pochopili a naučili se podle pokynů pracovat a svou činnost dokumentovat. Do zařízení dojížděla z Ústí nad Labem lektorka, paní Kolářová<sup>45</sup>. Zařízení postupně dokladovalo plnění jednotlivých úkolů, které vyplývaly z modelového hodnocení a navržených opatření ke zlepšení procesů.

Stáže v zařízení fungují tak, že si je domlouvají mezi jednotlivými organizacemi navzájem. Vybraní pracovníci do zařízení vyjedou, den pobudou, doptávají se, „projdou“ si službu, vše vidí na vlastní oči.

S delšími stážemi s podporou NC se v zařízení bohužel nesetkali, vedení se domnívá, že organizování stáží funguje jen mezi zařízeními (když si to domluví sami). Každopádně taková podpora by byla i v Lobendavě velmi vítána.

V zařízení využívali také workshopy, např. k tématu první pomoc či práce s krizí. Konaly se přímo zde v ústavu. Také měli možnost absolvovat konzultace, kdy konzultované téma se týkalo řešení konkrétních situací s klienty při jejich přípravě na změnu prostředí.

Vzdělávání pro členy regionálního transformačního týmu (Řízení transformace) bylo velmi náročné, navíc spojené s dojížděním (konalo se v okolí Děčína). Samo vzdělávání bylo hodnoceno jako vysoce intenzivní, potřebné a přínosné. Problém spočíval v přílišných nárocích na vlastní činnost a přípravu účastníků. Jednak bylo pro pracovníky krajně obtížné si během své „normální“ práce (běžná činnost, příprava transformace) nalézt volné chvíle ještě pro „domácí cvičení“, dále bylo obtížné komunikovat s dalšími členy skupiny, když pocházeli z celého kraje. Není pak jednoduché se sejít, nějaký problém prodiskutovat. Ze zařízení se měli účastnit 4 lidé, musely se vykrývat směny a řešit podobné organizační problémy.

Intervize v zařízení nepoužívají, využívat ani nehodlají, mají své vlastní postupy, z tohoto důvodu v Lobendavě vzdělávání intervizorů neabsolvoval žádný pracovník.

---

<sup>45</sup> Paní Kolářová, tehdejší regionální pracovnice NC pro Ústecký kraj.

### 2.6.3. Představy o možné podpoře – zhodnocení budoucí případné „investice“

Za důležitou považují v zařízení přenositelnost získaných poznatků do praxe. Tuto přenositelnost podle jejich zkušenosti ovlivňuje:

0. střídání zaměstnanců na jednotlivých akcích, tak se k informacím dostane bez „tlumočení“ více lidí;
1. negativní vliv má zklamání z neprůchodnosti řešení v praxi (velká část zaměstnanců toto zažila);
2. možnost sdílení praxe s kolegy z jiných zařízení;
3. posbírané informace se musí ale také „ukládat“ a využívat až později (co nejde udělat ihned, je možné realizovat o několik let později, pak se tyto informace a znalosti mohou hodit);
4. některé postupy ale naopak byly přenositelné ihned a měly velmi pozitivní vliv na zaměstnance, např. alternativní komunikace (realizováno mimo podporu NC); tyto znalosti ihned pracovníci mohli využít v praxi, při práci s klienty „druhý den“; mezi pracovníky vládlo nadšení, vzdělávání obsahovalo mnoho příkladů z praxe, nácviky, ukázky, úkoly, kdy bylo možné pochopit teorii na praktických činnostech;
5. pokud mělo být více pracovníků vzděláváno, jezdili lektoři do Lobendavy (vzdělávání na místě – šetří čas a náklady);
6. možná by NC mohlo zaměřit vzdělávání pro pracovníky v přímé péči daleko více na praxi, přímou práci s klientem nebo na činnosti s prací přímo související, obecně vedení zařízení (i jejich pracovníci) vyhledávají lektory, kteří znají praxi, tento princip platí třeba také u ekonomických či právních školení.

Časově se v zařízení podpora od NC celkem „sešla“ tak, jak postupně začínali proces transformace realizovat, a díky tomu postupně „nasávali“ informace. Když tvořili transformační plán, konzultovali vše potřebné tehdy přímo na MPSV, u pracovníků, kteří byli odborně i prakticky zdatní, což jim tehdy nejvíce pomohlo.

Obecně v zařízení vnímají školení jako cestu k profesionalizaci personálu, která jim může poskytnout návody, jak řešit konkrétní situace, se kterými se při své práci setkávají. V zařízení vědí, že „musíme postupovat profesionálně a individuálně, přistupovat ke klientům s vědomím jejich individuality“.

Občas se stane, že pracovníci či management jedou na vzdělávání, o kterém úplně nevědí, co mohou čekat, a tak někdy absolvují výjezd, který není úplně účelný. Druhá věc, která se s tím pojí, v zařízení potřebují vybrat nejvhodnější pracovníky k účasti na dané akci a také si vhodně vyměnit či přerozdělit služby tak, aby se mohl/i nejvhodnější pracovník/ci účastnit. Proto by v zařízení ocenili co nejpřesnější anotace jednotlivých akcí, možnosti doptat se či sehnat doplňující informace.

V zařízení by velmi ocenili, pokud by před zahájením podobných projektů, podpůrných akcí, nejprve proběhlo dotazování jich samotných. V současnosti umí velmi přesně specifikovat své vzdělávací potřeby, umístit je i v čase a rozsahu. Velmi proto bylo ceněno, že v případě workshopů výše uvedené flexibility dosaženo bylo, zařízení si tak mohlo vybrat, co je potřebné. Flexibilní přístup by také omezil povinnou účast pracovníků či managementu zařízení na některých akcích, jež nepřinesly zařízení kýžený efekt. V průběhu času potřebuje zařízení podporu různým způsobem, v určitých fázích více (např. při startování nového provozu), v některých naopak méně (stabilizace procesů). Někdy mají lidé spoustu práce se zvládnutím nových úkolů či činností a do toho ještě musí jezdit na školení, proto by z pohledu zařízení bylo vhodné, pokud by při plánování případné další podpory bylo možné zohlednit fáze transformačního procesu či jeho jednotlivých etap. Velké pozitivum je spatřováno v pokrytí velké části nákladů na školení.

### 3. Závěry šetření

Tato kapitola shrnuje nejpodstatnější závěry a poznatky, které byly získány v průběhu návštěv a dotazování ve vybraných zařízeních. Autoři v tomto shrnutí konstatují závěry, které nemusely být oslovenými pracovníky explicitně vysloveny, které však zpracovatelé zformulovali právě na základě získaných zkušeností a podnětů od pracovníků v jednotlivých zařízeních.

Tato kapitola přináší odpovědi na otázky zpracovatelů položené v úvodu, kterými sledovali konkrétní dopad investic MPSV (či dalších subjektů)<sup>46</sup>, resp. jak vnímali poskytovanou podporu její příjemci.

#### A) **Poskytnutá podpora ovlivňuje organizace příjemců, a to zejména v těchto rovinách:**

##### 1. **Podpora při zavádění nových metod řízení organizace**

Řada zařízení díky podpoře zavedla či významným způsobem inovovala některé své interní řídicí postupy. V případě supervize ve velkém počtu zařízení došlo k výraznému posunu směrem k jejímu zkvalitnění. V zařízení si mohli více uvědomit důležitost různých nástrojů řízení či práce se zaměstnanci. I v zařízeních, ve kterých některé nástroje nakonec v podobě, kterou jim nabízely aktivity v rámci podpory, nezačali využívat, došlo často ke zvážení, jakým způsobem určité činnosti řídit či vykonávat. To mohlo pomoci zařízením si potřebné postupy nastavit a zavést podle svých potřeb, i když třeba poněkud jinak, než možná zamýšlel poskytovatel podpory.

##### 2. **Podpora zavádění nových pracovních postupů**

V řadě zařízení došlo po absolvování podpůrných aktivit NC k zavádění či inovování stávajících pracovních postupů. Jako příklad lze uvést proces individuálního plánování. Přestože v řadě zařízení konstatovali, že tyto postupy je třeba zavést komplexně pro celé zařízení a vybrat si jednotnou metodiku, podpora NC zkoumaným zařízením poskytla v minimální variantě poznatky, na jejichž základě se rozhodli jeden metodický způsob zvolit a zavádět. Bylo uváděno i více příkladů, také u jednotlivých pracovníků v přímé péči (vybrané vzdělávací aktivity, např. alternativní komunikace, pomoc při rozlišení a aplikaci pojmů „péče“ a „podpora“), kteří zpravidla jmenovali takové přínosy, které pro ně byly implementovatelné v brzké době od obdržení podpory. Z dlouhodobější perspektivy je pak zejména pro pracovníky v přímé péči poměrně obtížné reflektovat přínos podpůrných aktivit pro svou práci.

##### 3. **Podpora samotného procesu transformace**

V této oblasti lze z realizovaných rozhovorů vyzdvihnout zejména přítomnost pracovníka NC v zařízení. Tohoto pracovníka vítalo především vedení organizace, které mu umožnilo nalézt potřebné kapacity pro koordinaci celého procesu (ať již přípravné fáze, přípravy projektu či jeho implementace). Tento pracovník disponoval kapacitami pro výkon řady činností, mohl dát jednotlivým činnostem či výstupům jednotnou podobu. Další vhodnou formou podpory byla možnost realizace konzultací (na MPSV, NC, mezi kolegy, pracovníky i řediteli jednotlivých zapojených organizací). V jednom vzdělávacím programu (Řízení transformace) si mohli jeho účastníci také „ozkoušet“ (přípravu) procesu transformace „nanečisto“.

##### 4. **Podpora síťové spolupráce**

Téměř všichni respondenti velmi oceňovali možnost v rámci mnoha podpůrných aktivit NC (resp. MPSV) navazovat a rozvíjet spolupráci mezi jednotlivými organizacemi zapojenými do projektu. Výměna zkušeností (včetně stáží a dobré praxe), možnost detailně diskutovat témata, se kterými se zúčastnění potýkají, neformální výměna názorů a zkušeností poskytla řadě představitelů organizací

---

<sup>46</sup> Závěry se týkají především podpory poskytnuté zařízením v rámci aktivity NC a v rámci dalších aktivit projektu „Podpora transformace...“ v období transformace vybraných zařízení či přípravy na její realizaci v uplynulých dvou až třech letech.

cenné informace, které mohli použít při řízení organizace i přímo procesu transformace. Tyto neformální příležitosti nepřináší pouze informace, ale také „úlevu“, že „v tom nejsme sami“, spoluprožívání náročných úkolů, odreagování se a možnost se „vypovídat“ mimo své zařízení. V zařízeních velmi oceňují, pokud se mohou v případě problémů či nejasností v některých oblastech obrátit na zkušeného experta, který jim dokáže pomoci (ať jde již o pracovníky MPSV, NC či jiných organizací).

Výše uvedené platí pro jednotlivá oslovená zařízení v různé intenzitě, a to v závislosti na tom, do jaké míry zde došlo ke zhodnocení „investice“ NC (resp. MPSV).

## B) Faktory, které zvyšují úspěšnost investované podpory (a mnohdy vůbec ochotu podporu přijmout)

1. Za velký přínos by mnozí dotazovaní považovali zvýšení **flexibility nabídky vzdělávacích a dalších podpůrných programů**. Flexibilitu konstatovali v následujících rovinách:
  - a. časová: rozšířením časových možností, snížením dopravních a časových nároků by se zvýšily možnosti zařízení akceptovat nabídky vzdělávacích a dalších podpůrných aktivit;
  - b. prostorová: pokud je možné realizovat podpůrné aktivity přímo v daných zařízeních, opět je zvýšena příležitost pro přijetí této podpory a její přínos pro pracovníky zařízení;
  - c. obsahová: jednotlivá zařízení postupují v transformačním procesu různým tempem, které se navíc může v průběhu času měnit; pokud by mohlo dojít ke zvýšení možností pro adaptaci podpůrných programů podle vlastních potřeb ze strany vedení či konkrétních pracovníků organizací, opět by se zvýšila možnost pro přijetí a přínos podpory pro dané zařízení.
2. Prakticky u všech dotazovaných byla zdůrazněna **potřeba setkávání se s kolegy z dalších zařízení**, na nichž je možné předávat si zkušenosti, sdílet obdobnou situaci a vzájemně se podpořit. Jako velice přínosné hodnotili dotazovaní (a to napříč pracovními pozicemi) neformální části setkání či vůbec příležitostná neformální setkání (přestávky při oficiálních akcích, transformační víkendy apod.). Možnosti rozvoje síťové spolupráce jednotlivých zařízení představují další výzvu pro zvýšení dopadu podpůrné investice ze strany jejího poskytovatele.
3. Transformující se zařízení oceňovala, že obdržela alespoň část **podpory ve fázi, ve které byla opravdu potřebná a nezbytná**; v průběhu přípravy transformačního projektu či v samotné realizační fázi mohla zařízení získat chybějící informace či dovednosti, ačkoliv vždy nebylo možné podporu obdržet v ten pravý okamžik; bylo také takto možno přiblížit proces transformace, připravit se na něj a zajistit možnost získání nových dovedností pro své pracovníky, z nichž mnozí se připravovali (či si zvykali) na nový způsob práce.
4. V rámci podpory MPSV (prostřednictvím NC) bylo možno poskytnout **podporu velkému počtu pracovníků** podpořených organizací najednou, což dříve nebylo možné i s ohledem na dostupné finanční i jiné prostředky.
5. Všechna dotazovaná zařízení ocenila skutečnost, že podpora MPSV (prostřednictvím NC) umožnila organizacím **naplnit povinnou 24hodinovou normu ročního vzdělávání** pro některé své pracovníky; navíc se tak stalo smysluplným způsobem, který byl přes některé uvedené nedostatky jednoznačným přínosem pro každou ze zapojených organizací.
6. Řada vedoucích pracovníků konstatovala, že podpora MPSV (prostřednictvím NC) pomohla transformujícím se zařízením již jen skutečností, že **potřebné informace a principy slyší zaměstnanci i z jiných úst než od svých nadřízených**. Pokud účastníci na setkání někam vyjíždějí, setkávají se také se svými kolegy z jiných zařízení, mohou společně konzultovat mnohé problémy, doptávat se do hloubky, pro mnohé z dotazovaných právě tato část podpůrných aktivit představovala jejich největší přínos.

C) **Faktory, které snižují úspěšnost investované podpory (a mnohdy vůbec ochotu podporu přijmout):**

1. **Ne/Koordinace jednotlivých podporujících subjektů** může v některých případech vytvářet velký tlak na organizace či pracovníky. Pracovníci a organizace mají zkušenost se situacemi, kdy paralelně probíhalo několik akcí (např. se museli pracovníci organizace v jeden den účastnit vzdělávání pořádaného zřizovatelem a poté akce NC).
2. Někteří pracovníci konstatovali, že nebyla **dostatečně zjištěna poptávka**, co oni, jejich zařízení a další kolegové v rámci podpory potřebují. Dobře zjištěná „potřebnost“ tak mohla předejít některým znehodnocením investic do podpory transformujících se zařízení. V některých organizacích, jak bylo sděleno, docházelo ke zjišťování poptávky po vzdělávání či vzdělávacích potřebách pracovníků, v zařízeních však neměli zpětnou vazbu o tom, zda byla tato zjištění nějakým způsobem zohledněna do nabídky (resp. někdy měli dojem, že nikterak zohledněna nebyla nebo až s dlouhou časovou prodlevou).
3. Za podstatné bylo většinou dotazovaných považováno **načasování** jednotlivých podpor, zejména pak specializovaného vzdělávání. Několik zařízení a řada dotazovaných pracovníků konstatovala, že načasování jednotlivých podpor nebylo vždy optimální. Některé aktivity přicházely naprosto pozdě a mýjely se tak účinkem. Obecně lze konstatovat závěr, že v případě předstihu uvedené podpory může dojít k devalvaci této podpory časem uplynulým od jejího získání po aplikaci získaných poznatků v praxi, naopak v případě, že podpora přichází později, než by to v zařízení potřebovali, může např. vzdělávací program znamenat pro jeho frekventanty „pouhé“ opakování, protože probírané téma načerpali jiným způsobem v praxi, kdy byli konfrontováni s daným problémem, který museli aktuálně sami (či s jinou podporou) zvládnout.

D) **Jakými opatřeními lze přispět k eliminaci faktorů, které investici znehodnocují (omezují přínosy podpory pro cílovou skupinu)?:**

1. V průběhu dotazování samotní pracovníci zařízení popisovali **subjektivní vlivy na přijetí a přínos jednotlivých druhů podpory**. Tyto vlivy představovaly např. subjektivní přijetí lektora (ne každý je každému sympatický), nastavení a preference účastníka (každému imponují jiná témata, což ovlivňuje přijetí dané látky), aktuální rozpoložení daného účastníka (nálada, pracovní či jiné problémy, které na něj zrovna doléhají, úkoly, které musí aktuálně plnit, pracovník šel na vzdělávání po noční apod.). Faktorům z této kategorie lze jen s obtížemi předcházet.
2. Velmi často se zpracovatelé studie setkávali se základními požadavky na vzdělávací a podpůrné aktivity: **praktičnost**, „**návodnost**“, **zkušenosti lektora z praxe a naopak přenositelnost poznatků do praxe**. Tyto požadavky lze považovat od pracovníků z praxe za logické, na druhou stranu ne vždy to musí být cílem vzdělávací či jiné podpůrné aktivity. V některých případech bývá cílem podnitit vlastní myšlení účastníků, podnitit změnu způsobů uvažování a vyzkoušet si neznámé, hledat vlastní řešení, které si v zařízení např. i sami uvedou do praxe.
3. V případě **supervize** se zpracovatelé setkali s více způsoby její realizace (povinná, nepovinná, různá frekvence, tematické zaměření) a s více přístupy k její realizaci. Některá zařízení pokračovala ve využívání stávajících supervizorů i způsobů, jiná zařízení podporu využila ke zvýšení kvality či intenzity supervize, příp. zcela novému zavedení.
4. V případě **intervize** se zpracovatelé setkali s ještě větší variabilitou přístupů, někteří vedoucí pracovníci intervizní proces vnímají jako součást běžných manažerských dovedností (což někdy znamenalo, že nabídku NC zařízení nevyužilo). Každé zařízení tento proces chápe po svém, hodnotí po svém její přínos včetně způsobů provádění, podobně nejednoznačně došlo

k pochopení samotné nabídky vzdělávání v intervizi, v praxi byla zaznamenána různá pojetí role intervizora jako „zpovědníka“, „rádce“, „hodnotitele“ či částečně „kontrolora“.

#### E) Možná opatření, kterými lze v dalším období zvýšit investice MPSV v budoucnu:

1. Možnosti pro uplatnitelnost podpory MPSV (i prostřednictvím NC) by mohla výrazným způsobem zvýšit **práce s individuálními vzdělávacími plány pracovníků zařízení**, v nichž by měly být uvedeny také cíle a požadavky na rozvoj jednotlivých pracovníků; promítnutí těchto individuálních plánů do případného následného podpůrného projektu by zvýšilo šanci na soulad nabídky s poptávkou.
2. V průběhu procesu transformace se vyskytují určité fáze, kdy je třeba poskytnout podporu svým pracovníkům nárazově; jde zejména o „**zlomové momenty**“, kdy dochází k prudké změně stylu práce zaměstnanců organizací, kdy je zahajován provoz nové služby, jsou připravována pravidla pro praxi v těchto provozech apod.; často je třeba „nárazově“ vymyslet, otestovat a zavést nějaký nový pracovní postup, v této fázi se vedení i pracovníkům organizací zpravidla podpora „zvenčí“ velmi hodí.
3. Zejména pro **zařízení s menším počtem zaměstnanců** (např. Lobendava či Hořice) představuje provozní problém, pokud mají vysílat větší počet svých pracovníků na jednu akci. Musí zajistit řádný chod organizace, často je potřeba vyměnit služby pracovníků tak, aby se mohli účastnit ti, pro které je akce určena; pro odstranění tohoto omezujícího faktoru by bylo vhodné již ve fázi přípravy jakékoliv podpory tyto limity jednotlivých zařízení respektovat, nejlépe pak zjišťovat poptávku a možnosti organizací před zahájením realizace takové podpory.
4. Mnozí dotazovaní zmiňovali, že pro jejich rozhodování o využívání konkrétních podpůrných aktivit jsou klíčové informace, které od pořadajícího subjektu obdrží. Umožní jim to rozmyslet si účast na takové akci, ale především **vyslat toho správného pracovníka** (pracovníky), pro kterého (které) je daná akce nejvhodnější, kterému (kterým) přinese největší užitek.<sup>47</sup> Jasná a přehledná anotace podpůrné aktivity umožní organizacím omezit riziko, že pošle nesprávného pracovníka na nesprávnou akci, čímž dochází ke zbytečnému vynakládání prostředků jak pořadajícího subjektu, tak samotného poskytovatele (doprava, čas pracovníka).
5. Někteří vedoucí pracovníci navrhovali, aby u některých termínů podpůrných aktivit bylo možné počítat s jejich **pravidelností**, čímž by bylo snadnější zapracovat časové požadavky do plánů práce v zařízení (včetně nastavení služeb, omezení vkládání jiných činností do daného termínu apod.).

---

<sup>47</sup> „Nejhorší bylo, když jsem se táhla přes celou republiku, v příšerném počasí, na akci, abych následně zjistila, že jsem tam neměla jezdit já, ale měla jsem vyslat někoho jiného.“

## Použité zdroje

Internetové zdroje

DOZP Stod	<a href="http://www.dozpstod.eu">www.dozpstod.eu</a>
Domov bez zámku	<a href="http://www.domovbezzamku.cz">www.domovbezzamku.cz</a>
Ústav sociální péče Hořice	<a href="http://www.usphorice.cz">www.usphorice.cz</a>
DOZP „PATA“ Hazlov	<a href="http://www.usp-pata.cz">www.usp-pata.cz</a>
Ústav sociální péče Hrabyně	<a href="http://www.usphrabyne.cz">www.usphrabyne.cz</a>
Ústav sociální péče Lobendava	<a href="http://www.usplobendava.cz">www.usplobendava.cz</a>

Nepublikované zdroje Národního centra podpory transformace sociálních služeb

### SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

NC	Národní centrum podpory transformace sociálních služeb
IOP	Integrovaný operační program
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
SRP	Společný regionální operační program
ROP	Regionální operační program
DOZP	Domov pro osoby se zdravotním postižením
SQSS	Standardy kvality sociálních služeb
IP	Individuální projekt
ÚSP	Ústav sociální péče

## Přílohy

Přehled využitých aktivit NC z pohledu jednotlivých zařízení zapojených do šetření ke dni 21. ledna 2013.

(Pozn.: Projekt MPSV Podpora transformace sociálních služeb trval od dubna 2009 do května 2013. Zařízení tedy využívala další podporu i po výše uvedeném termínu šetření.)



## 1.1. Přehled vzdělávacích aktivit podle jednotlivých zařízení

### 1.1.1. DOZP Stod

DOZP Stod	
<b>VP zaměřený na IPU – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnilo se 5 pracovníků
<b>VP pro PPP tzv. 5modulové vzdělávání – počet realizovaných běhů (1 běh = 5 modulů)</b>	2 běhy
<b>VP Řízení transformace – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnilo se 6 pracovníků
<b>Modulové workshopy – zúčastnil se min. 1 zástupce zařízení konkrétního tématu</b>	Finance – hospodaření s penězi, Novela občanského zákoníku
<b>Workshopy DP</b>	Způsobilost k právním úkonům – proces navrácení způsobilosti k právním úkonům (1 pracovník) – 12. 10. 2012
<b>Stáže ke sdílení zkušeností – aktivita byla nabídnuta březen 2012, květen 2012, prosinec 2012</b>	Vyšší Hrádek, p.s.s., 17.–18. 2012, 3 pracovníci, 2 dny, potřeba – plánování služeb v domácnostech, řízení chodu domácností, finanční toky (závislost na mateřské org.), zkušenosti z praxe
<b>Supervize</b>	supervize aktivně probíhá pro 3 super.sk
<b>Intervize</b>	ano
<b>Externí konzultace</b>	

## 1.1.2. Domov bez zámku

<b>Domov bez zámku, Náměšť nad Oslavou</b>	
<b>Podpora v „nulté“ fázi projektu Podpora transformace</b>	modelové hodnocení kvality návštěvy dobré praxe metodická setkání
<b>VP zaměřený na IPU – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnilo se 7 pracovníků
<b>VP pro PPP tzv. 5modulové vzdělávání – počet realizovaných běhů (1 běh = 5 modulů)</b>	1 běh
<b>VP Řízení transformace – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnili se 2 pracovníci
<b>Modulové workshopy – zúčastnil se min. 1 zástupce zařízení konkrétního tématu</b>	Lektorské a prezentační dovednosti, Komunikace s veřejností PR aktivity, Odpovědnost poskytovatelů sociálních služeb, Úmluva o právech OZP v kontextu transformace soc. sl., Novela občanského zákoníku, Řízení rizik procesu transformace, Sexualita a vztahy lidí s mentálním postižením
<b>Workshopy DP</b>	Příprava uživatelů DOZP na přechod do samostatnějších forem bydlení s podporou (3 pracovníci) – 13. 6. 2012
<b>Stáže ke sdílení zkušeností – aktivita byla nabídnuta březen 2012, květen 2012, prosinec 2012</b>	Oblastní charita Brno chráněné bydlení sv. Michaela, 8. 11. 2013, 3 pracovníci, 1 den, potřeba – získat zkušenosti s poskytováním pobytových soc. služ. pro lidi s vysokou mírou podpory
<b>Supervize</b>	supervize aktivně probíhá pro 3 super.sk
<b>Intervize</b>	ano
<b>Externí konzultace</b>	Doporučení postupu pro jednání personálu k chování klientky a její podpoře při opuštění pobytové služby – 21. 5. 2012, Způsoby práce se sexuálními projevy některých uživatelů – 20. 8. 2012, Alternativní a augmentativní komunikace – proběhne 4. 2. 2013

### 1.1.3. DOZP „PATA“ v Hazlově

DOZP „PATA“ v Hazlově	
<b>VP zaměřený na IPU – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnili se 2 pracovníci
<b>VP pro PPP tzv. 5modulové vzdělávání – počet realizovaných běhů (1 běh = 5 modulů)</b>	2 běhy
<b>VP Řízení transformace – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnilo se 7 pracovníků
<b>Modulové workshopy – zúčastnil se min. 1 zástupce zařízení konkrétního tématu</b>	Lektorské a prezentační dovednosti, Úmluva o právech OZP v kontextu transformace soc. sl., Prevence agrese a agresivního jednání
<b>Workshopy DP</b>	Proces transformace v zařízeních, které poskytují sociální služby dětským uživatelům (18 pracovníků) – 21.–22. 2. 2012
<b>Stáže ke sdílení zkušeností – aktivita byla nabídnuta březen 2012, květen 2012, prosinec 2012</b>	červen 2012 – možnost realizace stáže formou koasistence – kapacita stáží naplněna, prosinec 2012 opětovná e-mailová nabídka realizace stáže (bez zájmu)
<b>Supervize</b>	supervize aktivně probíhá pro 3 super.sk
<b>Intervize</b>	ano
<b>Externí konzultace</b>	
<b>Podpora zajišťovaná z projektu Karlovarského kraje</b>	vzdělávání pracovníků přímé péče vzdělávání pro zlepšení zaměstnávání klientů (150 hodin)

### 1.1.4. Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hořicích v Podkrkonoší

ÚSP pro TP v Hořicích	
<b>VP zaměřený na IPU – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnil se 1 pracovník
<b>VP pro PPP tzv. 5 modulové vzdělávání – počet realizovaných běhů (1 běh = 5 modulů)</b>	1 běh
<b>VP Řízení transformace – počet účastníků za zařízení</b>	Zúčastnil se 1 pracovník
<b>Modulové workshopy – zúčastnil se min. 1 zástupce zařízení konkrétního tématu</b>	Úmluva o právech OZP v kontextu transformace soc. sl., Základní kurz pro pracovní konzultanty, Sexualita a vztahy lidí s mentálním postižením
<b>Workshopy DP</b>	
<b>Stáže ke sdílení zkušeností – aktivita byla nabídnuta březen 2012, květen 2012, prosinec 2012</b>	DSS Slatiňany, 8. 11. 2012, 6 pracovníků, 1 den, potřeba – způsob poskytování soc. sl. pro uživatele s vysokou mírou podpory v domácnostech, zkušenosti z praxe (pozitivní i negativní)
<b>Supervize</b>	supervize aktivně probíhá pro 3 super.sk
<b>Intervize</b>	ano
<b>Externí konzultace</b>	Zaměstnávání klientů – 26.–27. 11. 2012

### 1.1.5. ÚSP Hrabyně

ÚSP pro TP v Hrabyně	
<b>VP zaměřený na IPU – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnili se 2 pracovníci
<b>VP pro PPP tzv. 5modulové vzdělávání – počet realizovaných běhů (1 běh = 5 modulů)</b>	1 běh
<b>VP Řízení transformace – počet účastníků za zařízení</b>	nezúčastnil se nikdo
<b>Modulové workshopy – zúčastnil se min. 1 zástupce zařízení konkrétního tématu</b>	Odpovědnost poskytovatelů sociálních služeb, Role opatrovníků v kontextu změn nového občanského zákoníku
<b>Workshopy DP</b>	Zaměstnávání lidí se zdravotním postižením (2 pracovníci) – 11. 4. 2012, Potřeby lidí s vysokou mírou podpory (2 pracovníci) – 28. 5. 2012
<b>Stáže ke sdílení zkušeností – aktivita byla nabídnuta březen 2012, květen 2012, prosinec 2012</b>	DOZP Stod, 10.–11. 1. 2013, 3 pracovníci, 2 dny, potřeba – průběh poskytování soc. sl. (CHB, cvičné domácnosti, soc. aktivizační dovednosti a činnosti), potřeby lidí se ZP, seznámení se se záměry a procesem transformace, adaptační proces zaměstnanců a uživatelů soc. sl. v rámci transformace
<b>Supervize</b>	supervize aktivně probíhá pro 4 super.sk
<b>Intervize</b>	ano
<b>Externí konzultace</b>	Motivace uživatelů k transformaci soc. služeb – proběhne 20.–21. 2. 2013

### 1.1.6. ÚSP Lobendava

ÚSP Lobendava	
<b>VP zaměřený na IPU – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnili se 2 pracovníci
<b>VP pro PPP tzv. 5modulové vzdělávání – počet realizovaných běhů (1 běh = 5 modulů)</b>	1 běh
<b>VP Řízení transformace – počet účastníků za zařízení</b>	zúčastnili se 4 pracovníci
<b>Modulové workshopy – zúčastnil se min. 1 zástupce zařízení konkrétního tématu</b>	Lektorské a prezentační dovednosti, Komunikace s veřejností PR aktivity, Odpovědnost poskytovatelů sociálních služeb, Úmluva o právech OZP v kontextu transformace soc. sl., Novela občanského zákoníku, Řízení rizik procesu transformace, Sexualita a vztahy lidí s mentálním postižením
<b>Workshopy DP</b>	
<b>Stáže ke sdílení zkušeností – aktivita byla nabídnuta březen 2012, květen 2012, prosinec 2012</b>	neprojevili zájem
<b>Supervize</b>	supervize aktivně probíhá pro 4 super.sk
<b>Intervize</b>	
<b>Externí konzultace</b>	

## 1.2. Hodnocení Vzdělávacího programu zaměřeného na individuální posuzování uživatele

pozn.: písmeno B označuje běh, písmeno M označuje modul; B1M1 tak značí 1. běh, 1. modul; obsah jednotlivých modulů – viz začátek následující tabulky

Běh/Modul	hodnocení obsahu kurzu a lektora	hodnocení organizačního zajištění kurzu	průměrné hodnocení celého běhu
B1M1 – 10 kroků transf. – 2 dny	1,52	1,29	1,43
B1M2 – Posuzování schopností uživatele – 2 dny	1,30	1,44	
B1M3 – IP, plánování služby, metody práce s uživateli a kvalita v sociálních službách – 3 dny	1,47	1,53	
průměrné hodnocení	1,43	1,42	
B2M1	1,86	1,33	1,28
B2M2	1,25	1,00	
B2M3	1,13	1,13	
průměrné hodnocení	1,41	1,15	
B3M1	1,49	1,40	1,64
B3M2	1,31	1,91	
B3M3	1,99	1,72	
průměrné hodnocení	1,60	1,68	
B4M1	2,25	1,10	1,58
B4M2	1,33	1,54	
B4M3	1,57	1,70	
průměrné hodnocení	1,72	1,45	
B5M1	1,35	1,06	1,16
B5M2	1,23	1,15	
B5M3	1,14	1,00	

<b>průměrné hodnocení</b>	1,24	1,07	
<b>B6M1</b>	1,31	1,21	1,34
<b>B6M2</b>	1,17	1,46	
<b>B6M3</b>	1,61	1,29	
<b>průměrné hodnocení</b>	1,36	1,32	
<b>B7M1</b>	1,22	1,20	1,42
<b>B7M2</b>	1,61	1,44	
<b>B7M3</b>	1,61	1,44	
<b>průměrné hodnocení</b>	1,48	1,36	
<b>B8M1</b>	1,59	2,18	1,62
<b>B8M2</b>	1,34	1,94	
<b>B8M3</b>	1,09	1,57	
<b>průměrné hodnocení</b>	1,34	1,90	
<b>Průměrného hodnocení všech běhů</b>	<b>1,43</b>		

Hodnotící škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující



### 1.3. Hodnocení Vzdělávacího programu pro pracovníky v přímé péči

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 1. Zařízení: Domov b. zámku Moduly: M1 - M5	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,18</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,18	1,06	1,18	1,06	1,11	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,35	1,22	1,35	1,24	1,35	
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,24	1,50	1,24	1,22	1,11	
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,25	1,26	1,60	1,57	1,50	
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,26</b>	<b>1,26</b>	<b>1,34</b>	<b>1,27</b>	<b>1,27</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,12	1,22	1,12	1,00	1,00	
Odpovědi na dotazy	1,12	1,24	1,12	1,00	1,06	
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,08</b>	<b>1,15</b>	<b>1,08</b>	<b>1,00</b>	<b>1,02</b>	
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,18</b>	<b>1,21</b>	<b>1,22</b>	<b>1,15</b>	<b>1,16</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 1. Zařízení: Pata Hazlov Moduly: M1 - M5	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,56</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	2,17	1,42	1,04	1,76	2,13	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	2,22	1,21	1,08	1,39	2,00	
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	2,56	1,68	1,08	2,44	2,13	
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,77	1,40	1,45	1,50	1,68	
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>2,18</b>	<b>1,43</b>	<b>1,16</b>	<b>1,77</b>	<b>1,99</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,89	1,21	1,00	1,28	1,50	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,83	1,26	1,00	1,28	1,44	
Odpovědi na dotazy	1,94	1,16	1,04	1,28	1,47	
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,89</b>	<b>1,21</b>	<b>1,01</b>	<b>1,28</b>	<b>1,47</b>	
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>2,05</b>	<b>1,33</b>	<b>1,10</b>	<b>1,55</b>	<b>1,76</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 2. Zařízení: Pata Hazlov Moduly: M1 - M4	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,28</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,47	1,21	1,50	1,00	zatím neproběhl	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,53	1,58	1,28	1,00		
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,84	1,84	1,71	1,39		
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,26	1,26	1,44	1,50		
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,53</b>	<b>1,47</b>	<b>1,48</b>	<b>1,22</b>		
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,00	1,11	1,00	zatím neproběhl	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,05	1,05	1,33	1,00		
Odpovědi na dotazy	1,06	1,21	1,28	1,00		
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,04</b>	<b>1,09</b>	<b>1,24</b>	<b>1,00</b>		
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,31</b>	<b>1,30</b>	<b>1,37</b>	<b>1,12</b>		
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 1. Zařízení: DOZP Stod Moduly: M1 - M5	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,32</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,80	1,44	1,50	1,06	1,41	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,68	1,42	1,39	1,00	1,00	
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,95	2,00	1,31	1,12	1,47	
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,49	1,44	1,30	1,20	1,07	
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,73</b>	<b>1,58</b>	<b>1,38</b>	<b>1,10</b>	<b>1,24</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,26	1,16	1,11	1,00	1,00	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,55	1,37	1,17	1,00	1,00	
Odpovědi na dotazy	1,80	1,42	1,33	1,00	1,12	
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,54</b>	<b>1,32</b>	<b>1,20</b>	<b>1,00</b>	<b>1,04</b>	
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,64</b>	<b>1,46</b>	<b>1,30</b>	<b>1,05</b>	<b>1,15</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 2. Zařízení: DOZP Stod Moduly: M1 - M5	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,10</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,11	1,05	1,11	1,00	1,00	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,16	1,11	1,11	1,00	1,16	
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,53	1,21	1,50	1,11	1,17	
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,06	1,19	1,17	1,00	1,06	
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,21</b>	<b>1,14</b>	<b>1,22</b>	<b>1,04</b>	<b>1,10</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,05	1,05	1,00	1,00	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,05	1,21	1,00	1,00	
Odpovědi na dotazy	1,00	1,05	1,11	1,00	1,06	
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,00</b>	<b>1,05</b>	<b>1,12</b>	<b>1,00</b>	<b>1,02</b>	
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,12</b>	<b>1,10</b>	<b>1,18</b>	<b>1,02</b>	<b>1,06</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 1. Zařízení: Lobendava Moduly: M1 - M5	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,17</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,00	1,40	1,06	zatím neproběhl	zatím neproběhl	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,33	1,40	1,25			
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,13	1,75	1,06			
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,16	1,45	1,43			
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,16</b>	<b>1,50</b>	<b>1,20</b>			
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,05	1,00	zatím neproběhl	zatím neproběhl	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,05	1,00			
Odpovědi na dotazy	1,07	1,15	1,00			
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,02</b>	<b>1,08</b>	<b>1,00</b>			
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,10</b>	<b>1,31</b>	<b>1,11</b>			
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 1. Zařízení: ÚSP Hrabyně Moduly: M1 - M5	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,45</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,00	1,59	1,17	1,95	1,36	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,35	1,82	1,28	1,76	1,44	
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,75	2,21	1,50	3,87	1,62	
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,35	1,15	1,17	1,99	1,23	
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,36</b>	<b>1,69</b>	<b>1,28</b>	<b>2,39</b>	<b>1,41</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,14	1,39	1,24	1,06	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,39	1,50	1,29	1,06	
Odpovědi na dotazy	1,00	1,32	1,39	1,29	1,25	
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,00</b>	<b>1,36</b>	<b>1,43</b>	<b>1,27</b>	<b>1,12</b>	
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,20</b>	<b>1,52</b>	<b>1,35</b>	<b>1,90</b>	<b>1,28</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

Název akce: Vzdělávací program zaměřený na pracovníky v přímé péči sociálních služeb Běh: 1. Zařízení: ÚSP Hořice v Podkrkonoší Moduly: M1 - M5	M1- 10 kroků transformace průměrný výsledek	M2 - Právní kontext průměrný výsledek	M3 - Metody práce s uživatelem dle jeho indiv. potřeb průměrný výsledek	M4 - Individuální plánování průměrný výsledek	M5 - Podpora uživatelů v transf. procesu průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>						<b>1,64</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,43	1,59	2,43	1,50	zatím neproběhl	
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,80	1,82	2,18	1,80		
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	2,07	2,21	2,45	1,89		
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,50	1,15	2,56	1,64		
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,70</b>	<b>1,69</b>	<b>2,41</b>	<b>1,71</b>		
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,13	1,12	1,55	1,17	zatím neproběhl	
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,17	1,41	1,48	1,22		
Odpovědi na dotazy	1,27	1,35	2,00	1,22		
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,22</b>	<b>1,38</b>	<b>1,74</b>	<b>1,22</b>		
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,48</b>	<b>1,52</b>	<b>2,09</b>	<b>1,49</b>		
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						



## 1.4. Hodnocení vzdělávacího programu Řízení transformace sociálních služeb

Název akce: Řízení transformace pobytových sociálních služeb Běh: 11 Kraj: Olomoucký kraj / Vysočina Moduly: M1 - M6	M1 DI. podpora začlenění osob s postižením do běžného života průměrný výsledek	M2 Rozhodování uživatelů soc. sl. a předcházení rizikům v transf. průměrný výsledek	M3 Finanční řízení soc. sl. v transf. průměrný výsledek	M4 Příprava na změnu – komunikace v transf. průměrný výsledek	M5 Příprava transf. – vstupní analýzy a projektové řízení průměrný výsledek	M6 Obhajoba transf. plánů průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>							<b>1,33</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,69	1,61	1,21	1,13	1,35		
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,23	1,26	1,26	1,47	1,24		
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,77	1,68	1,58	1,25	1,47		
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,15	1,53	1,44	1,25	1,18		
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,46</b>	<b>1,52</b>	<b>1,37</b>	<b>1,27</b>	<b>1,31</b>	<b>1,54</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>							
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,38	1,16	1,00	1,00	1,18		
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,31	1,21	1,11	1,00	1,35		
Odpovědi na dotazy	1,31	1,16	1,00	1,00	1,12		
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,33</b>	<b>1,18</b>	<b>1,04</b>	<b>1,00</b>	<b>1,22</b>		
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,40</b>	<b>1,37</b>	<b>1,22</b>	<b>1,15</b>	<b>1,27</b>	<b>1,54</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující							

Název akce: Řízení transformace pobytových sociálních služeb Běh: 1 Kraj: Ústecký Moduly: M1 - M6	M1 - DI. podpora začlenění osob s postižením do běžného života průměrný výsledek	M2 - Rozhodování uživatelů soc. sl. a předcházení rizikům v transf. průměrný výsledek	M3 - Finanční řízení soc. sl. v transf. průměrný výsledek	M4 - Příprava na změnu – komunikace v transf. průměrný výsledek	M5 - Příprava transf. – vstupní analýzy a projektové řízení průměrný výsledek	M6 - obhajoba transf. plánů průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>							<b>1,42</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,13	1,29	1,67	1,50	1,22		
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,56	1,35	1,67	1,43	1,56		
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,31	1,35	1,80	1,43	1,78		
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	-	-	-	-	-		
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,33</b>	<b>1,33</b>	<b>1,71</b>	<b>1,45</b>	<b>1,52</b>	<b>1,83</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>							
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,06	1,40	1,43	1,00		
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,12	1,60	1,36	1,44		
Odpovědi na dotazy	1,00	1,12	1,33	1,14	1,22		
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,00</b>	<b>1,10</b>	<b>1,44</b>	<b>1,31</b>	<b>1,22</b>		
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,17</b>	<b>1,22</b>	<b>1,58</b>	<b>1,38</b>	<b>1,37</b>	<b>1,83</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující							

Název akce: Řízení transformace pobytových sociálních služeb Béh: 5 Kraj: Královéhradecký Moduly: M1 - M6	M1 - DI. podpora začlenění osob s postižením do běžného života průměrný výsledek	M2 - Rozhodování uživatelů soc. sl. a předcházení rizikům v transf. průměrný výsledek	M3 - Finanční řízení soc. sl. v transf. průměrný výsledek	M4 - Příprava na změnu – komunikace v transf. průměrný výsledek	M5 - Příprava transf. – vstupní analýzy a projektové řízení průměrný výsledek	M6 - obhajoba transf. plánů průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>							<b>1,58</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,13	2,14	1,92	1,44	1,58		
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,38	1,79	1,31	1,44	1,58		
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,38	1,93	2,00	1,33	2,00		
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	-	-	-	-	-		
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,29</b>	<b>1,95</b>	<b>1,74</b>	<b>1,41</b>	<b>1,72</b>	<b>1,95</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>							
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,86	1,46	1,13	1,25		
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	2,14	1,62	1,13	1,67		
Odpovědi na dotazy	1,13	1,67	1,46	1,00	1,42		
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,04</b>	<b>1,89</b>	<b>1,51</b>	<b>1,08</b>	<b>1,45</b>		
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,17</b>	<b>1,92</b>	<b>1,63</b>	<b>1,25</b>	<b>1,58</b>	<b>1,95</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující							

Název akce: Řízení transformace pobytových sociálních služeb Béh: 6 Kraj: Liberecký Moduly: M1 - M6	M1 - DI. podpora začlenění osob s postižením do běžného života průměrný výsledek	M2 - Rozhodování uživatelů soc. sl. a předcházení rizikům v transf. průměrný výsledek	M3 - Finanční řízení soc. sl. v transf. průměrný výsledek	M4 - Příprava na změnu – komunikace v transf. průměrný výsledek	M5 - Příprava transf. – vstupní analýzy a projektové řízení průměrný výsledek	M6 - obhajoba transf. plánů průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>							<b>1,30</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,31	1,56	1,00	1,15	1,27		
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,25	1,31	1,00	1,08	1,13		
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,44	1,50	1,00	1,46	1,80		
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	-	-	-	-	-		
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,33</b>	<b>1,46</b>	<b>1,00</b>	<b>1,23</b>	<b>1,40</b>	<b>1,85</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>							
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,06	1,13	1,00	1,00	1,00		
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,25	1,00	1,31	1,40		
Odpovědi na dotazy	1,00	1,06	1,06	1,23	1,07		
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,02</b>	<b>1,15</b>	<b>1,02</b>	<b>1,18</b>	<b>1,16</b>		
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,18</b>	<b>1,30</b>	<b>1,01</b>	<b>1,21</b>	<b>1,28</b>	<b>1,85</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující							

Název akce: Řízení transformace pobytových sociálních služeb Béh: 10 Kraj: Plzeňský/Jihočeský Moduly: M1 - M6	M1 - DI. podpora začlenění osob s postižením do běžného života průměrný výsledek	M2 - Rozhodování uživatelů soc. sl. a předcházení rizikům v transf. průměrný výsledek	M3 - Finanční řízení soc. sl. v transf. průměrný výsledek	M4 - Příprava na změnu – komunikace v transf. průměrný výsledek	M5 - Příprava transf. – vstupní analýzy a projektové řízení průměrný výsledek	M6 - obhajoba transf. plánů průměrný výsledek	Průměrné hodnocení celého běhu
<b>Hodnocení semináře</b>							<b>1,52</b>
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné...)	1,13	1,54	2,00	2,17	1,28		
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,33	1,15	1,92	1,50	1,39		
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,27	1,08	1,92	2,17	1,72		
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,07	1,23	-	2,28	1,00		
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	<b>1,20</b>	<b>1,25</b>	<b>1,95</b>	<b>2,03</b>	<b>1,35</b>	<b>1,88</b>	
<b>Hodnocení lektora</b>							
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,15	1,46	1,39	1,11		
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,23	2,00	1,67	1,28		
Odpovědi na dotazy	1,17	1,15	1,62	1,28	1,22		
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	<b>1,06</b>	<b>1,18</b>	<b>1,69</b>	<b>1,44</b>	<b>1,20</b>		
<b>Průměrné hodnocení celého modulu</b>	<b>1,14</b>	<b>1,22</b>	<b>1,82</b>	<b>1,78</b>	<b>1,29</b>	<b>1,88</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující							

## 1.5. Hodnocení Modulových workshopů

<b>Název akce:</b> Modulové workshopy pro členy regionálních transformačních týmů, pracovníky vybraných zařízení a další relevantní aktéry procesu <b>Průměrné hodnocení jednotlivých workshopů</b>	<b>Lektorské a prezentační dovednosti</b> 31.08.201 1, Praha	<b>Komunikace s veřejností PR aktivity</b> 03.08.201 1, Praha	<b>Komunikace s veřejností PR aktivity</b> 04.08.2011, Praha	<b>Odpovědnost poskytovatelů sociálních služeb</b> 16.- 17.03.2011 Praha	<b>Úmluva o právech OZP v kontextu transformace</b> 13.- 14.01.2011, Olomouc	<b>Úmluva o právech OZP v kontextu transformace</b> 19. - 20. 1. 2011, Pardubice	<b>Novela občanského zákoníku</b> 12.09.201 2 Praha	<b>Role opatrovníků v kontextu změn nového občanského zákoníku</b> 18.09.2012 Ostrava	<b>Rízení rizik v procesu transformace</b> 28.08.2012 Praha	<b>Základní kurz pro pracovní konzultanty</b> 22.- 23.06.201 2 Praha
<b>Hodnocení semináře</b>										
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné, ...)	1,06	1,35	1,35	1,00	1,00	1,83	1,17	1,18	1,97	1,21
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,06	1,23	1,23	0,67	2,11	2,00	2,00	1,52	1,44	1,21
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,06	1,15	1,15	1,22	1,40	1,83	1,32	1,33	1,69	1,43
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	nehodno- ceno	nehodno- ceno	nehodno- ceno	1,05	1,20	1,08	1,63	1,05	1,13	nehodno- ceno
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	1,06	1,24	1,24	0,98	1,43	1,69	1,53	1,27	1,55	1,29

<b>Hodnocení lektora</b>										
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,19	1,08	1,00	1,00	1,58	1,13	1,12	1,71	1,00
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,15	1,31	1,22	1,00	1,42	1,16	1,10	1,72	1,00
Odpovědi na dotazy	1,06	1,15	1,08	1,00	1,00	1,36	1,21	1,19	1,67	1,07
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	1,02	1,17	1,15	1,07	1,00	1,45	1,17	1,13	1,70	1,02
<b>Průměrné hodnocení celého workshopu</b>	<b>1,04</b>	<b>1,21</b>	<b>1,20</b>	<b>1,02</b>	<b>1,24</b>	<b>1,58</b>	<b>1,37</b>	<b>1,21</b>	<b>1,62</b>	<b>1,15</b>
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující										

Název akce: Workshopy pro zařízení „přímo na míru“ Průměrné hodnocení jednotlivých workshopů	Sexualita a vztahy lidí s mentálním postižením Domov bez zámku, Náměšť nad Oslavou, 21.11.2012	Sexualita a vztahy lidí s mentálním postižením ÚSP Hořice 16.01.2013	Prevence agrese a agresivního jednání PATA Hazlov 16.12.2011	Finance - hospodaření s penězi DOZP Stod 20.01.2012	První pomoc při situacích, které mohou vzniknout v souvislosti s poskytováním sociálních služeb - ÚSP Lobendava 29.05.2012	Prevence agresivního a jinak nevhodného chování - ÚSP Lobendava 24.09.2012
<b>Hodnocení semináře</b>						
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné, ...)	1,14	1,00	1,2	1,37	1,00	hodnoceno ústní formou, kterou byla vyjádřena spokojenost všech účastníků
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,38	1,14	1,30	0,61	1,13	
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,21	1,29	1,50	1,72	1,07	
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	1,07	1,07	Nehodnoceno	Nehodnoceno	1,06	
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	1,20	1,14	1,33	1,23	1,06	
<b>Hodnocení lektora</b>						
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,07	1,00	1,1	1,18	1,00	hodnoceno ústní formou, kterou byla vyjádřena spokojenost všech účastníků
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,07	1,00	1,20	1,16	1,00	
Odpovědi na dotazy	1,07	1,07	1,40	1,32	1,00	



<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	1,07	1,02	Nehodno- ceno	Nehodno- ceno	Nehodnoceno	
<b>Průměrné hodnocení celého workshopu</b>	<b>1,07</b>	<b>1,02</b>	<b>1,23</b>	<b>1,22</b>	<b>1,00</b>	
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující						

## 1.6. Hodnocení workshopů Dobré praxe

<b>Název akce:</b> Zajištění a realizace průběžného vzdělávání zainteresovaných aktérů procesu transformace: Workshopy dobré praxe, stáže, sborníky.	<b>Příprava uživatelů DOZP na přechod do samostatnějších forem bydlení s podporou,</b> 13. 6. 2012, Praha	<b>Způsobilost k právním úkonům - proces navrácení způsobilosti k právním úkonům,</b> 12. 10. 2012, Praha	<b>Zaměstnávání lidí se zdravotním postižením,</b> 11. 4. 2012, Brno
<b>Průměrné hodnocení jednotlivých workshopů</b>			
<b>Hodnocení semináře</b>			
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné, ...)	1,31	1,35	1,56
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,21	1,23	1,67
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,21	1,15	2,00
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	nehodnoceno	nehodnoceno	nehodnoceno
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	1,24	1,24	1,74
<b>Hodnocení lektora</b>			
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,00	1,19	1,31
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,00	1,15	1,39
Odpovědi na dotazy	1,07	1,15	1,17
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	1,02	1,17	1,29
<b>Průměrné hodnocení celého workshopu</b>	<b>1,13</b>	<b>1,21</b>	<b>1,52</b>
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující			

<b>Název akce:</b> Workshopy DP pro zařízení „přímo na míru“ <b>Průměrné hodnocení jednotlivých workshopů</b>	<b>Proces transformace v zařízeních, které poskytují sociální služby dětským uživatelům, 21.–22. 2. 2012, DOZP PATA v Hazlově</b>
<b>Hodnocení semináře</b>	
Jak hodnotíte obsahovou úroveň kurzu (nové, důležité, přínosné, odborné, ...)	1,52
Jaká byla kvalita učebních materiálů	1,33
Získané vědomosti jsou ve vaší praxi využitelné	1,59
Jak hodnotíte organizační zajištění (občerstvení, výukové prostory, dostatek informací a načasování)	nehodnoceno
<b>Průměrné hodnocení semináře</b>	1,20
<b>Hodnocení lektora</b>	
Kvalitu a odbornou připravenost lektora	1,32
Výklad lektora (školicí metody, srozumitelnost, ...)	1,41
Odpovědi na dotazy	1,38
<b>Průměrné hodnocení lektora</b>	1,37
<b>Průměrné hodnocení celého workshopu</b>	<b>1,37</b>
Škála: 1 - výborné 2 - dobré 3 - slabé 4 - nevyhovující	