

Metodika využití výstupů projektu

# KOMPETENČNÍ MODEL

## PRACOVNÍKA DOPROVÁZENÍ PĚSTOUNSKÝCH RODIN



rozum  
a cit 

 dobrá rodina

 NADACE  
SIRIUS

Publikace k projektu organizace Rozum a Cit, z. s., realizovaného ve spolupráci s Dobrou rodinou o. p. s. za finanční podpory Nadace Sirius.

**DAVID ČERNÍK**



# OBSAH

- **1 Úvod a stručné seznámení s projektem** ..... 3
- **2 Kompetenční model, jeho součásti a rozšíření** ..... 5
  - 2.1 Popis jednotlivých kompetencí ..... 5
  - 2.2 Referenční rámce ..... 8
  - 2.3 Aplikace pro vyhodnocování dosažených kompetenčních úrovní ..... 13
  - 2.4 Rozvojové nástroje a doporučení pro jejich využití ..... 14
  - 2.5 Specializovaný 5modulový vzdělávací program pro pracovníky Doprovázení ..... 15
- **3 Přínosy Kompetenčního modelu pracovníka Doprovázení** ..... 17
- **4 Praktické využití Kompetenčního modelu v doprovázející organizaci** ..... 18
- **5 Závěr** ..... 21





# 1. ÚVOD A STRUČNÉ SEZNÁMENÍ S PROJEKTEM

Vážené kolegyně, vážení kolegové z Doprovázení,

předkládáme Vám výsledky projektu s názvem Kompetenční model pracovníka Doprovázení, který jsme ve spolupráci s organizací Dobrá Rodina o. p. s. a za finanční podpory Nadace Sirius realizovali v období od září 2017 do dubna 2019.

## Cíl projektu

Role doprovázejícího pracovníka komplexně podporovat pěstounskou rodinu a svěřené děti, klade na pracovníky Doprovázení celou škálu kompetenčních požadavků a vyžaduje standardizaci. Legislativní ukotvení Doprovázení po novele zákona o sociálně-právní ochraně dětí v roce 2013 přineslo jak podporu pěstounské péče, tak nároky na její kvalitu.

Náš projekt se zaměřoval na nalezení systémového řešení v oblasti řízení kvality práce doprovodných organizací. Hlavním záměrem a současně i cílem tohoto projektu bylo jasně definovat multioborové kompetenční požadavky na pracovníky Doprovázení a vymezit tím jednoznačně jejich roli se všemi možnostmi, limity i hranicemi a navrhnout komplexní proces rozvoje požadovaných kompetencí, tzn. vytvořit nástroj, který se uplatní jak ve fázi personálního plánování anebo náboru nových pracovníků při stanovování vstupních kvalifikačních požadavků, tak především v následném procesu jejich systémového profesního a osobnostního rozvoje s efektem na kvalitu a šíři poskytované podpory doprovázeným pěstounům.

## Výsledky projektu

V tomto dokumentu Vám představíme:

1. Vytvořený strukturovaný Kompetenční model,
2. aplikaci pro vyhodnocování úrovně zvládnutí monitorovaných kompetencí,
3. specializovaný 5modulový vzdělávací program pro pracovníky Doprovázení.

Rádi bychom Vám všechny tyto nástroje zpřístupnili a ukázali možnosti jejich praktického využití ve Vašich doprovodných organizacích. Sám o sobě je tak tento materiál návodem či průvodcem pro implementaci celého systému. Přesto, že se jedná o ucelený systém, mají uživatelé poměrně výraznou volnost v rozsahu jeho využití, protože jednotlivé součásti Kompetenčního modelu efektivně fungují i samostatně. Při jejich tvorbě jsme postupovali tak, aby jejich zavedení bylo možné bez ohledu na parametry a specifika jednotlivých organizací, na jejich hodnoty, styl práce, firemní kulturu či interní filozofii anebo regionální působnost.



Kompetenční model definuje devět klíčových kompetencí, které dále konkretizuje na celkově 44 dílčích schopností a dovedností, kterými by měl každý doprovázející pracovník během své pracovní kariéry disponovat v určité úrovni a kvalitě osvojení či zvládnutí. Vytvořená aplikace tyto úrovně zaznamenává a navrhnou vhodný rozvojový nástroj. S výsledkem pak může pracovat sám hodnocený, jeho hodnotitel nebo kdokoli, kdo zajišťuje interní vzdělávání pracovníků apod. Proces uzavírá využití konkrétního podpůrného nebo rozvojového nástroje, kterým pro začínající průvodce může být právě některý z pěti modulů vzdělávacího programu nebo rovnou celý komplet. Ke všem fázím tohoto procesu se lze vrátit a sledovat progres u pracovníků např. v cyklických hodnoceních jejich vedoucími.

## Realizace projektu

Za představovanými výstupy stojí realizační skupina složená ze specialisty Doprovázení, psychologa náhradní rodinné péče a zástupce oddělení sociálně-právní ochrany dětí krajského úřadu, liniového pracovníka Doprovázení, specialistů tvorby a implementace vzdělávacích programů v organizacích, personalisty v doprovázející organizaci, IT specialistů a programátorů, odborných lektorů a v neposlední řadě dvou desítek různě zkušených pracovníků Doprovázení, ale i uchazečů o tuto pozici, kteří se zúčastnili pilotáží vzdělávacího programu a průběžného testování dílčích projektových výstupů.

Vytvořený Kompetenční model je aktuálním a platným opěrným bodem pro sjednocení pohledu na roli pracovníka Doprovázení v systému sociálně-právní ochrany dětí a zároveň základem, připraveným pro nové nápady, inovace, rozvoj, rozšíření a jakoukoli další práci s touto tematikou.

*David Černík,  
autor projektu, odborný garant a koordinátor projektových aktivit*





## 2. KOMPETENČNÍ MODEL, JEHO SOUČÁSTI A ROZŠÍŘENÍ

Podkladem pro výběr a definici obecných i specifických kompetencí byly soudobé legislativní požadavky, rozbor pracovní náplně řešené pozice (v organizacích Rozum a Cit, z. s. a Dobrá rodina o. p. s.) a důkladná analýza jednotlivých pracovních činností, které doprovázející pracovník běžně, ale i výjimečně vykonává. Tato získaná data byla párována se schopnostmi a dovednostmi, nezbytnými k jejich adekvátnímu zvládnutí. Zapracovány byly i obecné požadavky organizací, kladené na každého interního pracovníka, popřípadě i na externí spolupracovníky.

### 2.1 POPIS JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍ

#### 1 ORIENTACE V PROBLEMATICE SPOD

Znalost zákona o SPOD a návazných právních dokumentů; znalost forem náhradní rodinné péče a návazných možností po ukončení PP; znalost procesu odborného posuzování žadatele o PP; náplň práce a kompetence pracovníka Doprovázení.

#### 2 ZNALOST SPECIFIK A POTŘEB DÍTĚTE V NÁHRADNÍ RODINNÉ PÉČI

Znalost základních témat a termínů v oblasti specifik dítěte v náhradní rodině, zejm. attachment, identita, vývojové potřeby, psychické potřeby, projevy v chování a prožívání přijatého dítěte; znalost odlišností ve výchově a péči o dítě v náhradní rodině a u dítěte do rodiny narozeného; znalost principů terapeutického rodičovství; znalost projevů a důsledků syndromu CAN.

#### 3 ZNALOST SPECIFIK A POTŘEB RODINNÉHO SYSTÉMU V NÁHRADNÍ RODINNÉ PÉČI

Znalost regionálních, kulturních a etnických specifik, tradic, zvyků, stereotypů a rituálů a reflexe těchto témat v nastavování spolupráce s klientem; znalost toho, jak fungují pěstounské rodiny, co je v rámci funkční normy, co už ne; znalost životních situací pěstounské rodiny; společenská tabu.

#### 4 ZNALOST ORGANIZACE

- a) Znalost poslání, vize, etického kodexu a hodnot organizace.
- b) Znalost strategických cílů organizace a kritérií jejich naplňování.



- c) Znalost stylu řízení organizace a vedení lidí a znalost očekávané míry a způsobu participace pracovníků na naplňování cílů organizace.
- d) Znalost organizační struktury a organizačního řádu.
- e) Znalost interních standardů kvality práce, metodických a jiných pracovních postupů.
- f) Znalost interních systémů.
- g) Znalost služeb, které organizace nabízí.

## 5 SEBEŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ POSTUPŮ PRÁCE

- a) Znalost teorií managementu cílů a pro praxi využitelných manažerských nástrojů.
- b) Schopnost stanovovat / plánovat pracovní cíle a orientovat se na jejich dosažení včetně schopnosti vyhodnotit, zda bylo cíle dosaženo.
- c) Schopnost využívat v procesu plánování postupů analytického, kritického a tvořivého myšlení (např. dress code vzhledem k situaci, být v souladu s kulturou organizace, ověřování informací apod.).
- d) Schopnost přemýšlet a plánovat v souvislostech.
- e) Schopnost efektivně plánovat vlastní čas a organizovat si práci.
- f) Schopnost být flexibilní ve vztahu s klientem a ve vztahu k pracovním povinnostem.
- g) Schopnost plánovat další postupy (spolupráce) v závislosti na identifikovaných potřebách.
- h) Schopnost vytvořit vzdělávací plán pro pěstouny.
- i) Schopnost jednat proaktivně.
- j) Znalost příznaků syndromu vyhoření a způsobů jejich předcházení.
- k) Schopnost předcházet stresu, rozpoznat stres a umět si pomoci.

## 6 ORIENTACE V ŽIVOTNÍCH SITUACÍCH KLIENTA

- a) Schopnost identifikovat potřeby klientů.
- b) Schopnost řešit různé životní situace (např. smrt, dítě chce zpět k bio rodiči, překlápění citové vazby v průběhu předávání dítěte z přechodné pěstounské péče).
- c) Schopnost vystupovat v roli mediátora problémové životní situace.
- d) Znalost návazných služeb pro řešení dané životní situace.



## 7 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- a) Schopnost udržet komunikaci s klientem na rovnocenné partnerské úrovni.
- b) Schopnost zvolit vhodný styl komunikace včetně schopnosti vyjadřovat se srozumitelně, tj. schopnost přizpůsobit jazyk tomu s kým mluvím.
- c) Dovednost naslouchat, být empatický/á, klást správné dotazy (např. pro zjištění potřeb).
- d) Schopnost komunikovat asertivně, zejména umění říct “ne” nebo “nevím”.
- e) Schopnost odolat/odolávat (ná)tlaku.
- f) Schopnost vést krizovou komunikaci s klientem (řešení konfliktů, práce s emocemi klienta i se svými v roli doprovázejícího pracovníka).
- g) Dovednost prosadit se, argumentovat, pracovat s odporem, pozitivně motivovat.
- h) Dovednost pracovat s nemotivovaným nebo náročným či manipulujícím klientem.
- i) Schopnost rozpoznat lež a pracovat s ní.
- j) Dovednost orientovat se v signálech neverbální komunikace.
- k) Schopnost pamatovat si věci dlouhodoběji.

## 8 ODBORNÝ RŮST

- a) Schopnost objektivního sebenáhledu, sebereflexe a sebehodnocení.
- b) Schopnost přijmout a správně využít podpurné nástroje v procesu seberozvoje (supervize, intervize, mentoring, porady, vzdělávání atd.).
- c) Schopnost rozeznat hranice co je moje práce, co už ne a předat příslušným odborníkům.

## 9 TECHNICKÉ A PRÁVNÍ POVĚDOMÍ

- a) Dovednost aktivně používat kancelářské aplikace typu MS Excel, MS Word, MS Outlook, MS PowerPoint apod.
- b) Dovednost samostatně a bez dozoru řídit osobní vůz.
- c) Schopnost vyhledávat v příslušných právních dokumentech.
- d) Schopnost rozumět právnímu jazyku.
- e) Schopnost nakládat s osobními daty klientů v souvislosti s ochranou osobních údajů (GDPR a související legislativa).



## 2.2 REFERENČNÍ RÁMCE

Použité referenční rámce v Kompetenčním modelu pracovníka Doprovázení definují čtyři kategorie (Tabulka č. 1), zohledňující úroveň zvládnutí příslušné kompetence, resp. dílčích dovedností, schopností a znalostí. Kompetence 1, 2 a 3 nejsou vnitřně členěny a kategorizovány samostatně, ale tzv. “en bloc” podle vlastních definic úrovně zvládnutí, viz Tabulka č. 2, 3 a 4.

Tabulka č. 1

Kategorie	Popis úrovně – kompetence	4	5	6	7	8	9
1	<b>PODPRŮMĚRNÁ, MINIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b> <b>V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj a to od základů.</b> Zájemce o pozici doprovázejícího pracovníka již přichází s povědomím o tom, že by tuto kompetenci měl mít/umět užívat. Stávající doprovázející pracovník již může vykazovat tuto minimální úroveň, tzn. kompetence je u daného pracovníka přítomna v jejích základech, minimálních standardech. V této kompetenci je možno/nutno se dále aktivně rozvíjet.						
2	<b>ZÁKLADNÍ (POSTAČUJÍCÍ) ÚROVEŇ</b> <b>S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, tzn. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Jsou zde patrné základní znalosti a dovednosti vzhledem k dané kompetenci. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení dané kompetence.</b> Kompetence je u doprovázejícího pracovníka přítomna v základní úrovni. Doprovázející pracovník má o dané kompetenci základní znalosti a má v ní potřebné základní dovednosti, na nichž je možno dále stavět a tyto znalosti/dovednosti zlepšovat, tedy dále tuto kompetenci rozvíjet a ještě více upevňovat a zvnitřňovat.						
3	<b>OPTIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b> <b>Odpovídá ve většině projevů Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci se dají formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na prohlubování a doplnění dílčích dovedností.</b> Úroveň dané kompetence je optimální, postačující plně pro potřeby doprovázejícího pracovníka. Pokud jsou přítomny oblasti k dalšímu rozvoji, jsou přítomny pouze v dílčích částech kompetence, tyto je pak možné dále prohlubovat.						





<b>4</b>	<p><b>EXCELENTNÍ (EXPERTNÍ) ÚROVEŇ</b></p> <p><b>Projev kompetence je na vzorové úrovni, nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.</b></p> <p>Daná kompetence se u doprovázejícího pracovníka vyskytuje v takové kvalitě, že je možné ji považovat za plně rozvinutou, stojící na pevných základech a s doprovázejícím pracovníkem pevně spjatou. Daná kompetence nenese ani dílčí oblasti, v nichž je potřeba formulovat další rozvoj. Doprovázející pracovník s takto vyvinutou kompetencí může působit např. jako zaučující pracovník či podpůrný partner pro nováčky v oboru.</p>
----------	---

**Tabulka č. 2**

Kategorie	Popis úrovně – kompetence <b>1</b>
<b>1</b>	<p><b>PODPRŮMĚRNÁ, MINIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b></p> <p>Povědomí o tom, že zákon o SPOD existuje. Povědomí o tom, v jakém kontextu se používá a jaké základní termíny z něj vyplývají. Povrchní znalost základních forem NRP (osvojení, pěstounská péče dlouhodobá, pěstounská péče na přechodnou dobu, příbuzenská pěstounská péče). Povědomí o procesu odborného posouzení žadatele o NRP. Povšechné povědomí o náplni práce doprovázejícího pracovníka (kdo je to, jaké má zhruba povinnosti a kompetence).</p>
<b>2</b>	<p><b>ZÁKLADNÍ (POSTAČUJÍCÍ) ÚROVEŇ</b></p> <p>Znalost základních termínů spojených se SPOD (dítě, sociálně-právní ochrana dítěte; orgány SPOD atd.) a dovednost tyto termíny kontextuálně správně používat. Dobrá znalost základních forem NRP (osvojení, pěstounská péče dlouhodobá, pěstounská péče na přechodnou dobu, příbuzenská pěstounská péče). Základní znalost odborného posouzení zájemce o NRP obecně v ČR - znalost a správná prezentace informací o tom, co musí jednotlivec udělat proto, aby se stal náhradním rodičem. Povědomí o populaci, z níž se děti podléhající ochraně zákona SPOD rekrutují; znalost charakteristik, pro něž je dítě považováno za ohrožené dle zákona o SPOD (např. syndrom CAN). Orientace v záběru toho, co doprovázející pracovník může poskytovat za podporu, služby, jaké má vzdělání, povinnosti a kompetence.</p>



<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">3</p>	<p><b>OPTIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b></p> <p>Teoretická i praktická znalost zákona o SPOD, dobrá znalost a orientace v termínech SPOD. Dobrá znalost nejen základních forem NRP, ale i jejich dalších zákonných možností (péče fyzické osoby), dobrá znalost návazných možností při ukončení NRP (ústavní péče, chráněné bydlení, domovy “na půl cesty”) a znalost zasíťování těchto služeb v rámci kraje podle působnosti. Znalost rozdílu mezi formami NRP a jejich (ne)vhodnosti pro zájemce o NRP. Praktická znalost procesu odborného posouzení v rámci krajské působnosti (“jak to chodí v našem kraji”), orientace v rozdílech procesu odborného posouzení v rámci republiky. Znalost procesu ochrany dítěte a jeho návazností (jaký je proces, když se dítě dostane do ochrany dle SPOD). Znalost limitů (kompetencí) doprovázejícího pracovníka (v rámci služeb, času, pravomocí – co si ještě může dovolit a co už ne) a rolí a kompetencí jednotlivých účastníků/partnerů (pěstoun, doprovázející pracovník, dítě, OSPOD).</p>
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">4</p>	<p><b>EXCELENTNÍ (EXPERTNÍ) ÚROVEŇ</b></p> <p>Praktická i teoretická znalost zákona o SPOD, dobrá znalost jeho zdrojů a návazných dokumentů (Ústava, LZPS, ÚPD, EÚLP, MPOPP, LZPEU, OZ). Vynikající znalost forem NRP; dalších zákonných možností (péče fyzické osoby, cizí péče); znalost možných návazných forem. Znalost a praktická orientovanost v Doprovázení, v kompetencích a limitech doprovázejícího pracovníka. Znalost politických trendů v oblasti SPOD a možností dalšího vývoje; kritické uvažování nad současným sociálně-politickým trendem.</p>



Tabulka č. 3

Kategorie	Popis úrovně – kompetence <b>2</b>
<b>1</b>	<p><b>PODPRŮMĚRNÁ, MINIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b></p> <p>Povědomí o existenci odlišností ve výchově a péči dítěte v náhradní rodině a dítěte do rodiny narozeného. Povědomí o tom, jakých oblastí a prostředí se tyto specifika týkají (škola a školní prostředí, vrstevníci, vztahy k pečujícím, vývoj osobnosti, apod.).</p>
<b>2</b>	<p><b>ZÁKLADNÍ (POSTAČUJÍCÍ) ÚROVEŇ</b></p> <p>Znalost základních témat a termínů v oblasti specifik dítěte v náhradní rodině, zejm. attachment, vývojové potřeby, psychické potřeby, projevy v chování a prožívání přijatého dítěte. Povšechní znalost odlišností od vývoje dítěte do rodiny narozeného – historie dítěte a identita, kontakt s bio rodinou, otázka odlišné etnicity a práce s tímto tématem. Povědomí o syndromu CAN, o jeho podobách a důsledcích. Povědomí o terapeutickém rodičovství, jeho odlišností oproti výchově v běžné rodině.</p>
<b>3</b>	<p><b>OPTIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b></p> <p>Znalost odlišností od vývoje dítěte do rodiny narozeného – identita, kontakt s bio rodinou, otázka odlišné etnicity a práce s tímto tématem; znalost možností práce s traumatem. Znalost možností dalšího rozvoje a podpory v těchto tématech (zasíťování služeb podpory na regionální úrovni). Znalost podob, projevů a důsledků syndromu CAN, znalost návazné péče a možností podpory. Schopnost porozumět konceptu terapeutického rodičovství a předání jeho prvků pěstounovi.</p>
<b>4</b>	<p><b>EXCELENTNÍ (EXPERTNÍ) ÚROVEŇ</b></p> <p>Výborná znalost specifik dítěte napříč jeho cestou náhradní rodinou (z hlediska věku, etnicity, jeho aktuálních potřeb) a schopnost plaszticky reagovat a rozpoznat potřeby dítěte z jeho projevů. Výborná znalost návazných postupů a metod, možné je i specifické vzdělání v určitém přístupu (watch, wait, wonder; attachmentové terapie, rodokmen, apod.); znalost regionální i republikové dostupnosti těchto služeb.</p>



Tabulka č. 4

Kategorie	Popis úrovně – kompetence <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 6px;">3</span>
<b>1</b>	<p><b>PODPRŮMĚRNÁ, MINIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b></p> <p>Povědomí o existenci odlišností v rodinném systému v rodině s přijatým dítětem oproti rodině s dětmi biologickými. Povědomí o existenci těchto odlišností též v souvislosti s určitým regionem, kulturou, etnikem.</p>
<b>2</b>	<p><b>ZÁKLADNÍ (POSTAČUJÍCÍ) ÚROVEŇ</b></p> <p>Povšechná orientace v oblasti regionálních, kulturních a etnických specifik, tradic a zvyků a určitá reflexe těchto témat v nastavování spolupráce s klientem. Znalost toho, jak fungují pěstounské rodiny, co je v rámci funkční normy, co už ne. Znalost základních životních situací pěstounské rodiny.</p>
<b>3</b>	<p><b>OPTIMÁLNÍ ÚROVEŇ</b></p> <p>Znalost regionálních, kulturních a etnických specifik, tradic, zvyků, stereotypů a rituálů a plná reflexe těchto témat v nastavování spolupráce s klientem. Dobrá znalost toho, jak fungují pěstounské rodiny, co je v rámci funkční normy, co už ne. Dobrá znalost základních i specifických životních situací pěstounské rodiny.</p>
<b>4</b>	<p><b>EXCELENTNÍ (EXPERTNÍ) ÚROVEŇ</b></p> <p>Výborná znalost regionálních, kulturních a etnických specifik, tradic, zvyků, stereotypů a rituálů a plná reflexe těchto témat v nastavování spolupráce s klientem. Výborná znalost toho, jak fungují pěstounské rodiny. Kontextová práce s problematikou funkční normy. Výborná znalost základních i specifických životních situací pěstounské rodiny. Schopnost porozumění těchto specifik nejen v místním, ale i v republikovém kontextu, znalost národní politiky v těchto oblastech.</p>



## 2.3 APLIKACE PRO VYHODNOCOVÁNÍ ÚROVNĚ ZVLÁDNUTÍ MONITOROVANÝCH KOMPETENCÍ

Základem efektivní práce s jakýmkoli daty je možnost jejich elektronického zpracování. Pro Kompetenční model byla, na míru jeho potřebám, vytvořena on-line aplikace, integrující všechny součásti systému tak, aby byl tento nástroj prakticky využitelný ve všech etapách procesu personálního plánování a řízení rozvoje lidských zdrojů, popsanych v kapitole č. 4.

Aplikace pracuje se čtyřmi uživatelskými úrovněmi. Rozum a Cit, z. s. zajišťuje celkový provoz v roli Super Správce, který registruje Správce organizací a ti vytvářejí uživatelské profily pro své Hodnotitele a své Hodnocené pracovníky.

Hlavní funkcí této aplikace, kromě uvedené administrace uživatelských účtů, je stavba a následné zadávání kompetenčních testů. Každý Správce může vytvořit neomezené množství testů libovolným výběrem jednotlivých kompetencí a jejich dílčích součástí, na které se chce organizace u svých pracovníků zaměřit a monitorovat úroveň jejich rozvinutí. Aplikace testy vyhodnotí za pomoci referenčních rámců a doporučí využití vhodného rozvojového nástroje (viz kapitola 2.4). V režimu Správce lze tato doporučení nastavit podle potřeb, preferencí a možností organizace a to nejen k jednotlivým kompetencím, ale i pro každou jednotlivou úroveň jejich rozvinutí. Rolí Správce je tak především individualizace systému tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám organizace a příprava testování, ve kterém lze využít např. naprogramovanou funkci párového hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, kdy oba vyplňují stejný test a shodu nebo rozpor ve výsledku poté komunikují pro osobním rozhovoru.

**Aplikace je dostupná on-line na adrese: [kompetence.rozumacit.org](http://kompetence.rozumacit.org)**

Podrobný uživatelský návod je k dispozici pouze v elektronické formě ke stažení na webových stránkách Rozum a Cit, z. s.: [www.rozumacit.org](http://www.rozumacit.org)



## 2.4 ROZVOJOVÉ NÁSTROJE A DOPORUČENÍ PRO JEJICH VYUŽITÍ

Zájemci o pozici pracovníka v Doprovázení přicházejí s velmi odlišnou profesní i osobní historií. Svým vzděláním anebo dosavadní praxí, mohou být výrazně vzdáleni Kompetenčnímu modelu pro tuto pozici.

Pro potřeby systematického rozvoje profesních a osobnostních kompetencí pracovníků Doprovázení bylo vybráno celkově 13 rozvojových nástrojů. Tyto nástroje byly následně přiřazeny k jednotlivým kompetencím, resp. jejich dílčím částem tak, aby nasazením konkrétního nástroje bylo dosaženo co možná největšího rozvojového efektu na posilovanou oblast. Na výsledek má vliv i doba, resp. pořadí, ve kterém jsou skrze tyto nástroje kompetence rozvíjeny. Především u začínajících pracovníků v Doprovázení, navzdory objektivní potřebě organizace, aby fungovali samostatně a plnohodnotně v co nejkratším čase, může příliš ambiciózní rozvojový plán, často většinou zaměřený na oborovou odbornost, mít spíše kontraproduktivní dopad.

V souvislosti s využitím zejména specifických nástrojů je třeba ověřovat, zda začínající pracovník rozumí principu fungování takových nástrojů a chápe jejich význam, tzn., dokáže je správně a účinně využít.

Konkrétní doporučení, vzešlá z práce expertní projektové skupiny (co, kdy a jakým způsobem rozvíjet), jsou k dispozici ve formě volně vložené přílohy tohoto dokumentu. Volitelně lze pak párovat níže uvedené nástroje s každou jednotlivou kompetencí v on-line aplikaci, viz kapitola 2.3 a případně nadefinovat další rozvojové nástroje.

### Přehled vybraných předdefinovaných rozvojových nástrojů:

- |  |   |
|--|---|
| <b>1</b> <b>VZDĚLÁVACÍ PROGRAM KM</b><br>(podrobně viz kapitola 2.5) | <b>8</b> <b>PŘÍPADOVÝ (KAZUISTICKÝ) SEMINÁŘ</b> |
| <b>2</b> <b>ODBOBNÝ TEMATICKÝ SEMINÁŘ</b>                            | <b>9</b> <b>METODICKÉ SETKÁNÍ</b>               |
| <b>3</b> <b>SAMOSTUDIUM</b>  | <b>10</b> <b>INDIVIDUÁLNÍ INTERVIZE</b>         |
| <b>4</b> <b>ORIENTACE</b>  | <b>11</b> <b>SKUPINOVÁ INTERVIZE</b>            |
| <b>5</b> <b>UVÁDĚNÍ PRACOVNÍKA</b>                                   | <b>12</b> <b>SUPERVIZE</b>                      |
| <b>6</b> <b>PRACOVNÍ PORADA</b>                                      | <b>13</b> <b>MENTORING</b>                      |
| <b>7</b> <b>USMĚRNĚNÍ VEDOUCÍM</b>                                   |   |



## 2.5 SPECIALIZOVANÝ 5MODULOVÝ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM PRO PRACOVNÍKY DOPROVÁZENÍ

Třetím klíčovým výstupem projektu je vysoce specializovaný vzdělávací program, který ve svých pěti základních modulech pokrývá vzdělávací potřeby začínajícího pracovníka Doprovázení, tj. v prvním roce jeho působení. Svým rozsahem naplní povinných, zákonem daných 24 hodin odborného vzdělávání pro sociální pracovníky, přičemž 50%, tedy 12 vzdělávacích hodin tvoří moduly zaměřené čistě na oborovou problematiku náhradní rodinné péče, resp. sociálně-právní ochranu dětí a související oblasti v kontextu služeb Doprovázení (modul 1, 2 a 3). Druhá polovina je složena ze dvou modulů, tzv. měkkých dovedností zahrnujících komunikační dovednosti, sebeřízení a plánování postupů práce včetně zásad funkční psychohygieny. Oba moduly jsou pro účely cílové skupiny obsahově přizpůsobeny nejen specifikům práce průvodce, ale především reálným situacím, do kterých se průvodce s klienty dostává. Jejich cílem je napomoci jejich úspěšnému zvládnutí ve fázi přípravy, interakce i následného zpracování zkušenosti.

Tímto vzdělávacím konceptem chceme akcentovat jak význam znalostí odborné problematiky, tak i význam a nenahraditelnost tzv. soft skills ve všech oblastech a pracovních pozicích, ve kterých zaujímá komunikace s lidmi výraznou nebo dokonce převažující část pracovní náplně. Poměrem 50/50 deklarujeme vhodnost vyvážit oborovou odbornost dovednostmi, umožňujícími ji správně komunikovat a adekvátně interpretovat a při tom všem mít pod kontrolou vlastní zdroje a především hospodárnost v jejich využívání.

Tento Program doporučujeme začínajícím pracovníkům Doprovázení absolvovat v uvedeném pořadí jako celek. Je rovněž možné absolvovat pouze vybrané moduly v libovolném pořadí. Dle zpětné vazby testovaných pracovníků jsou moduly měkkých dovedností (Moduly 4 a 5) doporučeny i pro zkušené pracovníky Doprovázení, kteří mají zájem a potřebu se v těchto dovednostech rozvíjet.

**Přehled a stručné anotace jednotlivých modulů vzdělávacího programu:**

### **MODUL Č. 1 (4 HODINY) | ORIENTACE V PROBLEMATICE SPOD**

Orientace v záběru toho, co doprovázející pracovník může poskytovat za podporu, služby, role povinnosti a kompetence. Pracovní postupy Doprovázení. Základní termíny spojené se SPOD. Proces odborného posouzení zájemce o NRP obecně v ČR. Základní formy NRP (osvojení, pěstounská péče dlouhodobá, pěstounská péče na přechodnou dobu, příbuzenská pěstounská péče). Proces sociálně-právní ochrany dětí a jeho návaznosti.



## **MODUL Č. 2 (4 HODINY) | ZÁKLADNÍ TÉMATA V OBLASTI SPECIFIK A POTŘEB DÍTĚTE V NRP**

Základní témata a termíny v oblasti specifík dítěte v náhradní rodině, problematika attachmentu, projevy v chování a prožívání přijatého dítěte. Odlišnost od vývoje dítěte do rodiny narozeného - historie dítěte, identita, kontakt s bio rodinou, otázka odlišné etnicity a práce s tímto tématem. Trauma u dětí v náhradní rodinné péči. Populace, z níž se děti podléhající ochraně zákona SPOD rekrutují. Syndrom CAN, jeho podoba, projevy a důsledky.

## **MODUL Č. 3 (4 HODINY) | ZÁKLADNÍ TÉMATA V OBLASTI SPECIFIK A POTŘEB RODINNÉHO SYSTÉMU V NRP**

Psychosociální potřeby dítěte v rodinném kontextu, prvky terapeutického rodičovství, jeho odlišnosti oproti výchově v běžné rodině. Regionální, kulturní a etnická specifika, tradice, zvyky, stereotypy a rituály a reflexe těchto témat v nastavování spolupráce s klientem. Fungování pěstounské rodiny, problematika normy. Základní životní situace pěstounské rodiny.

## **MODUL Č. 4 (6 HODIN) | SEBEŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ POSTUPŮ PRÁCE**

Management cílů (teorie a praktické nástroje). Identifikace pracovních cílů (dlouhodobých, krátkodobých, cyklický kalendář organizace práce se svěřenou rodinou) a kroků, které k cíli vedou; určení si priorit (Parett). Stanovování a plánování pracovních cílů a orientace na jejich dosažení včetně vyhodnocení jejich dosažení. Myšlení a plánování v souvislostech. Identifikace potřeb klientů, tvorba návazných rozvojových (vzdělávacích) plánů pro pěstouny. Základní psychohygienu (co to je stres a prevence, syndrom vyhoření a prevence).

## **MODUL Č. 5 (6 HODIN) | KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI**

Pravidla efektivní komunikace. Asertivní komunikace, schopnost argumentovat, pracovat se lží a odporem. Neverbální komunikace. Krizová komunikace: práce s nemotivovaným klientem, náročným klientem, manipulujícím klientem. Řešení konfliktů.







### 3. PŘÍNOSY KOMPETENČNÍHO MODELU PRACOVNÍKA DOPROVÁZENÍ

Následující mapa poukazuje na deset významných oblastí možného dosahu Kompetenčního modelu v případě jeho systémového nasazení a využití.



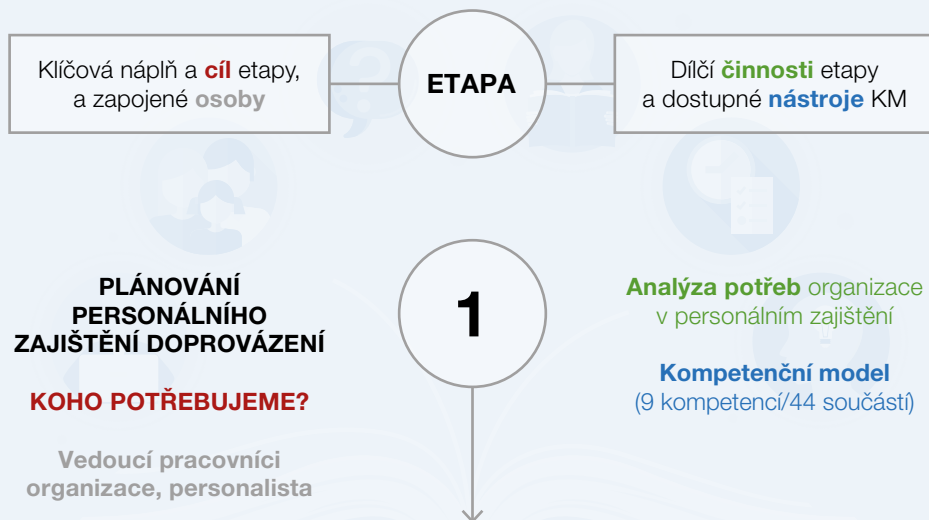


## 4. PRAKTICKÉ VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU V DOPROVÁZEJÍCÍ ORGANIZACI

Možnosti práce s Kompetenčním modelem a jeho nástavbami (on-line aplikace, přehled možných nástrojů rozvoje s doporučením pro jejich využití) představuje následující schéma, jakási časová osa, začínající personálním plánováním a končící cyklem systematického rozvojení a průběžného hodnocení dopadu na posilovanou kompetenční oblast.

Tato vcelku obecně využívaná posloupnost jednotlivých etap vede k dosažení požadované kvality či úrovně zvládnání příslušných kompetencí za předpokladu, že jsou požadavky organizace vůči pracovníkovi explicitně vyjádřeny výčtem a konkrétním popisem kompetencí a jasně deklarovaným očekáváním úrovně jejich zvládnutí. Neméně důležité je stavět rozvojový plán na odpovídajících, mnohdy oborově specifických nástrojích a optimálně nastavit jejich využití v čase (viz Přehled možných nástrojů rozvoje s doporučením pro jejich využití).

Celý systém pracuje s potenciálními uchazeči, stejně jako se stávajícími pracovníky Doprovázení při využití, resp. nevyužití nehodících se součástí nebo rovnou celých etap. Možná a funkční je tak i částečná integrace nástrojů Kompetenčního modelu do práce doprovázející organizace.



## DEFINICE KOMPETENČNÍCH POŽADAVKŮ

### KOHO HLEDÁME?

Personalista

2

Vytvoření **kompetenčního profilu** hledaného pracovníka (zahrnuje seznam vybraných kompetencí a požadovanou úroveň jejich rozvinutí).

**Vytvoření inzerátu**, nastavení náborové kampaně.

**Kompetenční model**

**Referenční rámce**  
(univerzální a specifické,  
4 kategorie)

**On-line aplikace KM**

## VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

### KOHO VYBEREME?

Vedoucí pracovníci  
Doprovázení, personalista,  
uchazeč o pracovní místo

3

Využití kompetenčního profilu jako **testu sebehodnocení** uchazečem o pracovní místo.

Využití výsledku sebehodnocení jako podkladu pro ústní pohovor (párování a srovnání s kompetenčním profilem).

**On-line aplikace KM**



# 4

## PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE PRACOVNÍKA

### CO BUDEME ROZVÍJET?

Personalista, ev. specialista interního rozvoje, pracovník

Vytvoření **rozvojevého (vzdělávacího) plánu** pracovníka na základě výsledku jeho (sebe)hodnocení a doporučení on-line aplikací

Zajištění **nástrojů rozvoje** posilovaných kompetencí.

**On-line aplikace KM**

**Přehled rozvojových nástrojů** a doporučení pro jejich využití

## CÍLENÝ ROZVOJ KOMPETENCÍ VYUŽITÍM VHDNÝCH NÁSTROJŮ

**Konkrétní rozvojové nástroje** (vzdělávací programy, porady, supervize, intervize, mentoring, atd.)

# 5

## HODNOCENÍ

### JAKÝ JE STAV/ÚROVEŇ?

Hodnotitelé, hodnocení pracovníci

Sestavení **hodnotícího testu** a jeho zadání

Hodnotící pohovor s využitím výsledků **párového hodnocení**

**On-line aplikace KM** s využitím **funkce párového hodnocení**: hodnotitel + hodnocený





## 5. ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů v organizaci skrze explicitně vyjádřené požadavky a očekávání v jejich rozvoji za pomoci profesně specifického Kompetenčního modelu, nastaví takový pracovní vztah, ve kterém lze průběh i výsledky kontrolovat a ověřovat a to jak po stránce kvalitativní, tak výkonnostní. Zjištěný stav je výchozím bodem plánování rozvoje, ale také třeba podkladem pro odměňování pracovníků.

Jsou-li parametry spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem definovány na úrovni oboustranné rovnocenné dohody, srozumitelně komunikovány a s porozuměním přijaty, odrazí se to příznivě i v nastavování spolupráce doprovázejícího pracovníka s klientem.

Průvodce může být veden k analogickému uchopení procesu zkompetentňování klienta (např. tím, že si vyabstrahuje jakýsi kompetenční model náhradního rodiče) a za využití nástrojů doprovázení a zajištěním odpovídajících návazných služeb (vzdělávání, terapie, atd.) bude naplňovat identifikované potřeby...

---

Projekt Kompetenční model pracovníka Doprovázení si kladl vysoké realizační cíle, ale ještě výš a ambiciózněji jsou stanoveny ty post-projektové. Za sebe, za organizaci Rozum a Cit, z. s. a především za Doprovázení jako takové, děkuji všem, kteří umožnili přetvořit projektový záměr do konkrétních výstupů a výsledků. Za téměř 20 měsíců, během kterých byl projekt realizován, jsem pracoval s řadou inspirativních a motivovaných lidí, kteří poskytli své profesní i osobní zkušenosti, a aniž by tomu tak chtěli, potvrdili jednoznačně, že nejcennějším kapitálem každé organizace jsou kvalitní pracovníci, kteří potřebují náležitou pozornost a podporu. A proto moje další díky patří všem budoucím podporovatelům myšlenek Kompetenčního modelu.

*Mgr. Bc. David Černík, DiS. | Rozum a Cit, z. s.*

---

Já bych chtěl také poděkovat všem, kteří se podíleli na tomto důležitém projektu, který odstartoval možnost sjednocení kompetencí doprovázejícího pracovníka napříč doprovázejícími organizacemi v České republice. Mojí úlohou v projektu bylo přinášet metodické náměty a zkušenosti z praxe doprovázejících pracovníků a následně je implementovat ve spolupráci s týmem tak, abychom vytvořili kvalitní výstupy daného projektu. Děkuji.

*Mgr. Libor Lasák | Specialista Doprovázení, Dobrá rodina o. p. s.*



S radostí jsem přijala pozvání do tohoto smysluplného projektu a smekám pomyslný klobouk před náročnou a zodpovědnou prací pracovníků Doprovázení. Věřím, že jim tento projekt pomůže se lépe a rychleji zorientovat v nové pozici, nastavit svůj vztah s péstouny a dále pracovat na svém profesionálním a osobním rozvoji. Mým hlavním úkolem v projektu bylo spolu s výborně namixovaným realizačním týmem nadefinovat kompetence pracovníků Doprovázení, dát je do kompetenčního modelu a nadefinovat nástroje, kterými se jednotlivé kompetence budou rozvíjet. Z toho nám vyplynul 5modulový vzdělávací program, který jsme testovali na pracovnících Doprovázení. Oceňuji jejich upřímný zájem o konečné nastavení tohoto programu, o sdílení a nápady, jak dále upravit program tak, aby měl smysl a odpovídal potřebám začínajících pracovníků Doprovázení. Domnívám se, že se nám to spolu moc dobře povedlo!

*Ing. Hana Bachárová | Specialista rozvoje pracovníků, Change Partnership*

---

Náhradní rodinná péče je tématem současnosti a neustále se vyvíjí, s touto problematikou je také spojen vývoj a zdokonalování profese průvodce. V projektu Kompetenční model pracovníka Doprovázení jsem byla v roli průvodce péstounských rodin, který vnášel do týmu zkušenosti přímo z terénu a ukazoval reálný pohled na konkrétní situace v profesi průvodce. Práce na tomto projektu mě velice obohatila, přinesla mnoho nových podnětů a pohledů, které prohloubily mou dosavadní praxi průvodce péstounských rodin. Děkuji za možnost pracovat ve skvělém týmu odborníků a věřím, že se tento projekt dostane mezi odbornou veřejnost a bude se využívat v běžné praxi.

*Bc. Jitka Janoušková | Průvodce péstounských rodin, Rozum a Cit, z. s.*

---

Doprovázení náhradních rodičů na jejich nelehké cestě je jistě záslužná a prospěšná činnost. Praxe však ukazuje, že „pomocné ruce“, musí mít na svých dlaních nejen srdce, ale měly by být schopny i určitého přesahu jak profesního, tak lidského. Domnívám se, že tento v našich podmínkách unikátní projekt přesně cílí na palčivá místa současné podoby Doprovázení a vede jeho pracovníky k systematickému rozvoji ve všech důležitých oblastech. Jako psychologka se zkušeností s odborným posuzováním žadatelů o NRP na Krajském úřadě Jihočeského kraje, jsem se snažila vnášet i pohled ze strany těch, kteří s pracovníky Doprovázení spolupracují v profesní rovině. Výstup projektu je, dle mého mínění, komplexní a univerzálně použitelný napříč republikou. Mám radost, že nevznikl jen další počín, který se zařadí svým charakterem k zástupu dalších podobných, ale praktický a užitečný nástroj. Bylo mi ctí spolupracovat s kolegy v tématu dobře orientovanými a se zájmem na zkvalitnění služeb v Doprovázení.

*Mgr. Petra Maxová | Psycholožka náhradní rodinné péče*

---



Chtěla bych poděkovat všem, kteří se podíleli na tvorbě projektu a vytvořili tak funkční nástroj pro organizace, kterým bude sloužit nejen ve fázi personálního plánování, ale také v procesu profesního a osobnostního rozvoje pracovníků Doprovázení, což bylo cílem projektu. Spolupráce s realizačním týmem zkušených, profesionálních kolegů mě velmi těšila. Věřím, že se výstupy z projektu budou aplikovat v praxi a dále šířit napříč doprovázejícími organizacemi a pomohou ve své práci nejen personalistům, vedoucím pracovníkům, ale zejména pracovníkům Doprovázení.

*Ing. Jana Plachá | Personalistka, Rozum a Cit, z. s.*





rozum  
a cit 

# KOMPETENČNÍ MODEL

**PRACOVNÍKA DOPROVÁZENÍ  
PĚSTOUNSKÝCH RODIN**

## **Rozum a Cit, z. s.**

Na Výsluní 2271  
251 01 Říčany

[vzdelavani@rozumacit.org](mailto:vzdelavani@rozumacit.org)  
[www.rozumacit.org](http://www.rozumacit.org)

Adresa aplikace pro práci s Kompetenčním modelem:  
[kompetence.rozumacit.org](http://kompetence.rozumacit.org)

Zpracoval: David Černík, březen 2019  
Grafické zpracování: Jakub Cejpek