



# Role, profil a odborné kompetence průvodců v zavádění Standardů kvality sociálních služeb

**Materiál byl vytvořen v rámci zakázky  
„Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění Standardů kvality  
sociálních služeb“**

**FIDES POPULI**

Leden 2008

MPSV – verze říjen 2008



**FIDES POPULI**

Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky

## ÚVOD

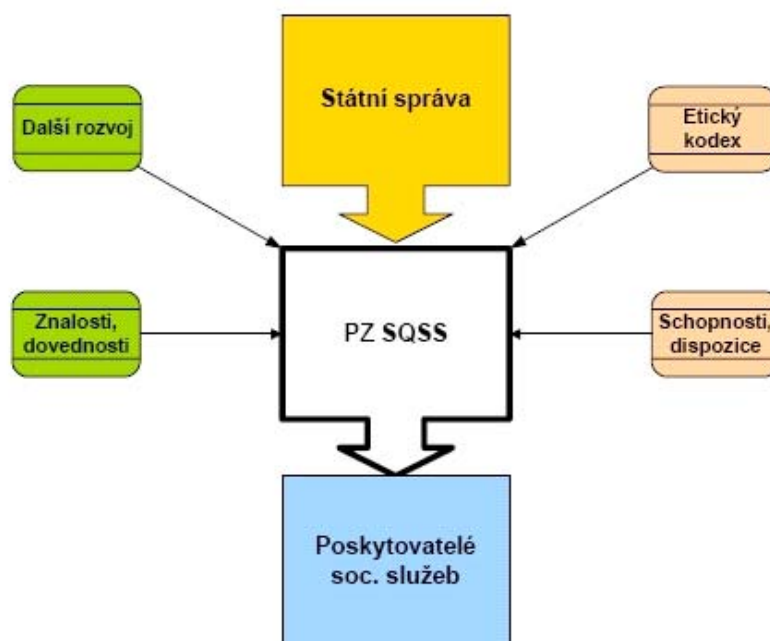
Tento dokument je zaměřen na popis role průvodce v zavádění Standardů kvality sociálních služeb (dále jen SQSS), jeho profil a následně tzv. odborné kompetence. Tento dokument byl vytvořen v rámci systémového projektu MPSV „Systém kvality v sociálních službách“ – v části „Vzdělávání v zavádění standardů kvality sociálních služeb“ a sloužil jako referenční materiál při výběrech klientů—účastníků vzdělávacího programu „Iniciální vzdělávání průvodců v zavádění standardů kvality sociálních služeb“ a při stanovení odborného obsahu tohoto programu.

## VÝCHOZÍ SITUACE

Před zahájením práce na tomto dokumentu neexistoval konkrétní koncepční materiál vymezující role v systému zavádění standardů kvality sociálních služeb. Profil průvodce, role i odborné kompetence vznikly za přispění řady odborníků v oblasti SQSS za využití jejich osobních odborných zkušeností a názorů.

## PROFIL PRŮVODCE FUNKČNÍ MODEL PZ SQSS

Funkční model průvodce je odrazem snahy popsat předpokládanou roli průvodce v systému poskytování sociálních služeb v kontextu zákona o sociálních službách. Pozici průvodce v systému lze znázornit schématem:



Ze schématu vyplývá, že činnost průvodce je vymezena dvěma základními faktory, které vytvářejí podmínky úspěšného působení průvodců:

- **Státní správa** v širokém slova smyslu. V první řadě je to legislativa upravující roli subjektů v oblasti sociálních služeb a pravidla jejich vzájemné interakce. Jde o zákon o sociálních službách a od něho odvozené prováděcí předpisy. Důležitým prvkem je pak MPSV jako „regulátor“ sektoru sociálních služeb (legislativa a její výklad, metodické vedení) a zároveň jako supervizor, prostřednictvím systému inspekce sociálních služeb. Tento prvek je ve

schématu zdůrazněn jako důležitý systémový prostředek poskytující zpětnou vazbu v činnosti průvodců.

- Dalšími důležitými prvky jsou **subjekty krajské a místní samosprávy**, které ve smyslu zákona o sociálních službách přebírají určité kompetence a jsou aktivními činiteli ovlivňujícími poskytování sociálních služeb.
- **Poskytovatelé sociálních služeb**. Jejich chování, zvláště pak chování koordinované (ve formě sdružení, komor a aliancí), může být výrazným prvkem ovlivňujícím činnost průvodců. Systémové vazby mezi průvodci a poskytovateli jsou vždy dány jejich vzájemným vztahem, kdy průvodce může vystupovat v roli „metodika“ (to v případě interní spolupráce) anebo v roli „konzultanta“ (v případě externí spolupráce).

Další faktory, které budou ovlivňovat úspěšnost průvodce, lze rozdělit do dvou skupin:

- **„Tvrdé“ faktory**. Jsou to faktory, které lze charakterizovat jako převzaté z okolního prostředí, které mají podobu odborných znalostí, dovedností a zkušeností. Patří mezi ně profesní znalosti získané před zahájením a v průběhu práce na pozici průvodce.
- **„Měkké“ faktory**. Lze je charakterizovat spíše jako vrozené nebo rozvíjené zkušenosti. Je to oblast osobních charakterových vlastností a dispozic pro výkon pozice průvodce. Do této kategorie také řadíme „etický kodex“ jako zevšeobecnění projevů chování průvodce, které by měl převzít jako sdílenou a žádanou zkušenost.
- Výše uvedený souhrn faktorů aktivně a každodenně ovlivňuje chování průvodce při výkonu jeho poslání

## Vymezení role průvodce SQSS

Průvodce zaváděním standardů kvality sociálních služeb je kvalifikovaným odborníkem pro zavádění SQSS. Z hlediska místa a formy působení můžeme rozlišit dvě základní varianty:

- **Interní průvodce**. Průvodce pracující jako manažer kvality nebo metodik ve vlastním zařízení. Takový průvodce pracuje v rámci svých vymezených kompetencí a není nezávislým odborníkem.
- **Externí průvodce**. Průvodce pracující v organizaci, která si ho najala jako konzultanta. Takový průvodce pracuje na základě dohody mezi ním a zařízením a je externím kvalifikovaným odborníkem.

Zařízení může od průvodce očekávat, že:

- poradí s dílčími otázkami v oblasti SQSS (externí i interní);
- vysvětlí smysl SQSS a jednotlivé SQSS a jejich kritéria v aplikaci do praxe poskytovatele (všeobecně i konkrétně) (externí i interní);
- pomůže nastavit systém zavádění SQSS (externí i interní);
- bude konzultovat to, jak jsou SQSS naplňovány (zejména externí);
- povede proces zavádění SQSS nebo jeho část (externí i interní);
- bude pracovat v rámci vymezených kompetencí (interní);
- nebude odpovídat na dotazy, na které nezná odpověď, ani se do odpovídání na ně nenechá zmanipulovat;
- identifikuje příklady dobré praxe ve službě/v zařízení (zejména externí).

Zařízení nemůže od průvodce očekávat, že:

- zajistí, že služba/zařízení úspěšně projde inspekcí poskytování sociálních služeb;
- bude řídit zařízení a přijímat rozhodnutí místo managementu (není-li jako interní průvodce součástí managementu);

- bude dělat supervizi nebo jinou formu specializované externí profesionální pomoci, například mediaci.

Vstupuje-li externí průvodce do organizace, je důležité, aby si společně se zadavatelem (většinou vrcholovým managementem zařízení) dojednal konkrétní podmínky. Mezi ty patří zejména:

- obsah spolupráce (např. vymezení dílčího tématu, nastavení systému zavádění/revize SQSS...);
- cíl společné práce;
- formy práce průvodce (např. vzdělávání, facilitace, konzultace...);
- vymezení osob, se kterými bude průvodce spolupracovat, včetně způsobu jak bude komunikovat s vedením zařízení;
- časový harmonogram spolupráce;
- podoba případných výstupů;
- platba za odvedenou práci;
- způsob hodnocení spolupráce (průběžně i v závěru, s managementem i ostatními zúčastněnými pracovníky).

Tyto podmínky mohou být zachyceny ve smlouvě o dílo nebo dohodnuty v některé z forem pracovně-právního vztahu (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti).

### Vymezení role průvodce SQSS vzhledem k jiným rolím

Pro dobrou a efektivní práci průvodce je užitečné rozlišovat jeho roli od jiných rolí. Níže uvádíme tabulku, která porovnává jednotlivé role.

Tabulka 1: Vymezení rolí účastníků procesu řízení kvality služby

| ROLE                    | NA CO SE SOUSTŘEDÍ                 | CO DĚLÁ/NEDĚLÁ  |
|-------------------------|------------------------------------|---|
| Management              | Komplexní řízení organizace        | Rozhoduje o tom, co je vymezeno, nebo o tom, kde si rozhodování vyhradí. Rozhoduje, co je v jeho kompetenci a co je v kompetenci ostatních.   |
| Lektor                  | Znalosti a dovednosti              | Předává znalosti.<br>Učí dovednosti.  |
| Průvodce zaváděním SQSS | Obsah SQSS<br>Proces zavádění SQSS | Konzultuje dílčí odborné problémy související se SQSS.<br>Připomínkuje materiály.<br>Pomáhá nastavit a vést proces zavádění SQSS.   |
| Facilitátor             | Proces zavádění SQSS               | Podporuje diskusi vedoucí k cíli.   |
| Supervizor              | Případ<br>Tým<br>Pracovník         | Ošetřuje náročné momenty v práci pracovníka/týmu.<br>Podporuje pracovníka/tým v lepší (spolu) práci.<br>Podporuje pracovníka/tým v reflexi vlastní práce.<br>Pomáhá řešit neshody v týmu. |

|           |          |   |
|-----------|----------|---|
| Inspektor | Kontrola | Hledá soulad/nesoulad s požadavky SQSS.<br>Vykonává kontrolní funkci státních orgánů směrem k poskytovateli soc. služeb.<br>Vydává relevantní zprávu.<br>Dává zpětnou vazbu o kvalitě služby v rámci zákonných norem, ale nekonzultuje, jak ji zlepšit. |
|-----------|----------|---|

V roli průvodce se často propojují role konzultanta, lektora a facilitátora. Trvat na jejich striktním vymezení může být v některých případech kontraproduktivní. Oddělení role průvodce od role managementu a od role supervizora je však nezbytné zejména s ohledem na náplň jejich práce.

## ZAVÁDĚNÍ SQSS DO PRAXE POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

### POPIS ČINNOSTI PZ SQSS

Jádrum funkčního modelu je přímo průvodce. Jeho role spočívá v poskytování odborné pomoci a poradenství v průběhu zavádění Standardů kvality sociálních služeb v subjektu poskytujícím sociální služby, a to buď v subjektu, jehož je zaměstnancem, anebo v subjektu, pro který poskytuje poradenské služby externě.

Průvodce by měl u poskytovatele sociálních služeb vykonávat tyto dílčí aktivity:

- být členem týmu, který je pověřen zaváděním SQSS; popř. vstupuje k poskytovateli externě,
- podílet se na nastavování systému zavádění SQSS v dané organizaci, resp. službě
- poskytovat odborné poradenství osobě(ám), které zpracovávají interní systém řízení kvality poskytování sociálních služeb v souladu s SQSS;
- koordinovat, zpracovávat a implementovat systém řízení kvality poskytování sociálních služeb v souladu s SQSS;
- jako člen týmu pro zavádění SQSS spoluprovádět analytické činnosti mapující aktuální stav v oblasti implementací systému řízení kvality poskytování sociálních služeb;
- zprostředkovat komunikaci se subjekty, které se podílejí na vývoji metodiky zavádění SQSS;
- zprostředkovat komunikaci s jinými poskytovateli v oblasti SQSS a zajišťovat výměnu zkušeností;
- monitorovat a zajišťovat systémové informace týkající se SQSS, zejména v oblasti vývoje metodik a legislativy a v oblasti systémového vzdělávání.

### Odpovědnosti a pravomoci průvodce

Odpovědnosti a pravomoci osob vykonávajících roli průvodce budou s velkou pravděpodobností zastíněny vztahy, které vyplývají z organizačního a pracovněprávního začlenění těchto osob u svých zaměstnavatelů.

V případě „volného pohybu“ průvodce v sektoru sociálních služeb lze předpokládat následující obecné schéma.

#### **Odpovědnosti**

Průvodce bude odpovědný:

- za odbornou úroveň poradenských služeb v oblasti SQSS, které bude poskytovat danému zařízení;
- za realizovatelnost opatření a postupů, které v konkrétních podmínkách doporučí k využití;
- za svůj pravidelný osobní odborný rozvoj.

#### **Pravomoci**

Průvodce bude používat těchto pravomocí:

- požadovat po vedení poskytovatele sociálních služeb součinnost nutnou pro proces zavádění

- SQSS;
- využívat systémových informací a systému dalšího rozvoje průvodců.

## Vstupy průvodce

Z jednoduchého popisu role průvodce lze vyvodit, že při své odborné práci bude pracovat s těmito informačními vstupy:

- interní písemné dokumenty poskytovatele sociálních služeb (zprávy, analýzy, koncepty, doporučení);
- externí písemné dokumenty vztažené ke konkrétnímu poskytovateli sociálních služeb (například výsledky činnosti inspekce sociálních služeb, nezávislých auditů apod.);
- s vlastními daty získanými metodami individuálního nebo hromadného sběru dat s využitím těchto nástrojů:
  - individuální interview;
  - řízené diskuse;
  - ankety a písemná šetření;
- oborové analýzy, studie a benchmarkingová šetření;
- individuální konzultace a výměny informací s odbornou veřejností.

## Výstupy průvodce

Z funkčního modelu průvodce vyvozujeme tyto potenciální výstupy jeho pracovní činnosti:

- písemné zprávy shrnující závěry „auditů“ a analytických činností a obsahující doporučení pro další postupy;
- písemné koncepty, dlouhodobé, střednědobé a operativní plány;
- organizace odborných seminářů a workshopů a jejich moderování;
- konzultace v písemné či verbální podobě.

## PZ SQSS — mentor

Pod tímto značením se skrývá početně neohraničená skupina průvodců, jejichž profesní a osobnostní profil je tak kvalitní, že tyto osoby mohou vystupovat v rámci systému průvodců jako mentoři.

Znamená to, že v praxi budou pro ostatní průvodce, zvláště v adaptační fázi, zdrojem „nesystémových“ informací a praktických rad. Úlohou mentora bude v průběhu zavádění systému SQSS poskytovat individuální i skupinovou podporu dalším ostatním průvodcům.

Vztah mezi mentorem a průvodcem bude vztahem založeným na nepřímých metodách vedení, např. na koučinku a usměřování na základě vzájemně stanovených cílů. Průvodce - mentor rozšiřuje své aktivity o oblast odborné pomoci ostatním průvodcům.

## ODBORNÉ KOMPETENCE PRŮVODCE

Na základě výše popsaného profilu průvodce lze vytvořit souhrn informací popisujících ideální rozložení odborných znalostí a dovedností v kombinaci s osobními dispozicemi a charakterovými vlastnostmi.

**Pojem kompetence je vnímán jako množina dispozic a chování osoby, která je musí v pozici průvodce používat tak, aby svoji roli a jednotlivé dílčí úkoly kompetentně zvládla.**

Odborné kompetence plní základní a velmi důležité role:

- V první řadě definují požadavky na osoby zastávající pozici průvodce, tedy umožňují odvodit kritéria pro zařazení osob na pozici průvodce.
- Umožňují definovat kritéria pro výběr osob pro zařazení do různých adaptačních programů.
- Umožňují vytvářet individuální rozvojové plány jednotlivých průvodců v rámci jejich vlastních kariérových plánů.

Odborné kompetence obecně nejsou stálý a neměnný útvar. Předpokládáme, že budou podléhat změnám v souvislosti s tím, jak se bude vyvíjet celý sektor sociálních služeb. Odborné kompetence definované v tomto dokumentu byly vytvořeny jako první krok tohoto druhu, který vycházel z omezených znalostí.

V daném kontextu navrhujeme přiřadit k pozici PZ SQSS tyto kompetence:

- **Odbornost.** Odbornost představuje kategorii znalostí a zkušeností ze sociální práce, jmenovitě ve vztahu k tématu SQSS. Jedná se zejména o následující témata: Standardy kvality sociálních služeb a řízení kvality v sociálních službách, kontext změn v systému sociálních služeb v ČR, transformace v systému sociálních služeb, metody práce v sociálních službách, legislativní rámec sociálních služeb v ČR.  
**Odůvodnění:** Je klíčovou kompetencí, neboť definuje specifické odborné předpoklady pro výkon PZ SQSS  
**Indikátory chování:**
  - Jedinec rozumí SQSS a umí je používat pro řízení kvality ve své organizaci.
  - Jedinec rozumí roli SQSS v systému řízení kvality sociálních služeb v kontextu zařízení i v kontextu systému sociálních služeb.
  - Jedinec zná metody práce při poskytování a řízení sociálních služeb a umí je používat.
  - Jedinec zná legislativní rámec sociálních služeb a orientuje se v základních nástrojích regulujících tuto oblast.
  - Jedinec má minimálně 5letou odbornou praxi v oblasti sociálních služeb.
- **Orientace na výsledky.** Tato skupina charakteristik je zaměřena na plánování a řízení pracovního výkonu a schopnost dosahovat vytyčených cílů.  
**Odůvodnění:** Tato kompetence postihuje jeden z nejdůležitějších aspektů práce průvodce. Jeho cílem při naplňování jeho poslání je realizování změny při zavádění SQSS.  
**Indikátory chování:**
  - Jedinec je schopen vytvářet realizační plány zahrnující jasně ohraničené dílčí kroky vztahující se k vytyčenému cíli.
  - Jedinec umí navrhnout priority řešení úloh, umí vyhledávat a rozdělovat zdroje.
  - Jedinec umí hledat alternativní postupy v okamžiku, kdy se při plnění úloh objeví překážka, je proaktivní při řešení obtíží.
  - Jedinec umí rozpoznat potřebu vnější podpory při naplňování úkolů a umí této podpory využívat.
- **Interpersonální komunikace.** Pozornost je zaměřena na vedení rozhovoru a týmovou spolupráci.  
**Odůvodnění:** Patří mezi klíčové kompetence, neboť reprezentuje klíčovou schopnost v procesu — schopnost komunikace.  
**Indikátory chování:**
  - Jedinec umí profesionálně vést rozhovor.
  - Jedinec umí přizpůsobit charakter rozhovoru kontextu a cíli.
  - Jedinec má základní dovednosti při řešení konfliktů.
  - Jedinec si je vědom role verbální a nonverbální komunikace a umí je adekvátně používat.

- **Koučování a vedení.** Těžiště této kompetence je ve schopnostech analyzovat schopnosti dalších osob a týmů a dovednosti podporovat jejich rozvoj.  
**Odůvodnění:** Navazuje na kompetenci interpersonální komunikace. Soustředí se na podporu a vedení v procesu změny – zavádění SQSS..  
**Indikátory chování:**
  - Jedinec umí nastavit systém změny v kontextu organizace.
  - Jedinec dokáže motivovat tým i jednotlivce.
  - Jedinec dokáže využívat schopnosti druhých a podporovat je v jejich využívání.
  - Jedinec rozlišuje předávání informací, diskusi a rozhodování
  - Jedinec umí vést a řídit skupinovou diskusi.
  - Jedinec umí poskytovat a přijímat zpětnou vazbu.
  - Jedinec umí poskytovat podporu v pracovním kontextu.
  - Jedinec má základní teoretické znalosti týkající se interpersonální komunikace.
  - Jedinec má dobré prezentační dovednosti.
  - Jedinec je schopen efektivně řídit porady.
- **Sebeřízení.** Tato dimenze představuje témata vztahující se k řízení vlastní práce a rozvoje průvodce a reflexi vlastní praxe.  
**Odůvodnění:** Tato kompetence je orientována na sebereflexi průvodce, a schopnost organizovat svoje aktivity.  
**Indikátory chování:**
  - Jedinec je schopen plánovat si svoje vlastní aktivity vzhledem ke kontextu.
  - Jedinec přijímá jednoznačná a důvěryhodná rozhodnutí.
  - Jedinec umí plánovat a řídit svůj profesní rozvoj.
  - Jedinec umí reflektovat svoji praxi a využívá reflexe ke zlepšování vlastní praxe.
- **Orientace na zákazníka.** V této oblasti bude důraz kladen na schopnosti analyzovat potřeby klientů a vyhovět jim při tvorbě konkrétních řešení.  
**Odůvodnění:** Kompetence není tak relevantní pro projekt IVP SQSS z důvodů výše uvedených. Nicméně vystupuje do popředí v okamžiku, kdy průvodci budou mít mezi poskytovateli sociálních služeb (svými potenciálními klienty) volný pohyb. Vztah průvodce a poskytovatele má mít podobu „dodavatele a klienta“, nikoliv „kontrolora a kontrolovaného“.  
**Indikátory chování:**
  - Jedinec umí kontrahovat zakázku s klientem a podle této zakázky pak postupuje.
  - Jedinec umí kriticky reflektovat naplňování zakázky.
  - Jedinec posiluje klienta ve schopnosti sám řešit svou situaci.

## TŘI ÚROVNĚ OVLÁDÁNÍ KOMPETENCÍ

Odborné kompetence definují „ideální“ model průvodce a nelze předpokládat, že osoby, které jimi disponují v sociálních službách, běžně působí v takovém počtu, aby je bylo možno přímo ustanovit do pozice průvodců.

Z toho vyplývají 3 úrovně ovládnutí kompetencí:

- **V plném rozsahu.** Těmito kompetencemi by měli disponovat průvodci v „činné službě“.
- **Úroveň podmiňující zařazení do vzdělávacích programů na pozici průvodce.** Je to úroveň, kterou by měli dosahovat zájemci práci o na pozici průvodce, kteří budou vybráni pro další vzdělávání v této oblasti.
- **Úroveň podmiňující zařazení do výběrového řízení pro vzdělávání.** Jde o takovou úroveň kompetencí, kterou by měli dosahovat zájemci o pozici průvodce, pokud mají být zařazení do výběrového řízení do vzdělávacích programů. Je to základní úroveň.