

Plán spolupráce – inkubační projekt Vedením ke změnám

Organizace, se kterými jsme spolupracovali

OSPOD zapojené do inovativního projektu

Česká Třebová

Lanškroun

Žamberk

OSPOD v inkubačním projektu (úvodní fáze provázení změnou)

Pardubice

Vysoké Mýto

Polička

Ostatní OSPOD zapojené do inkubačního projektu

Hlinsko

Holice

Chrudim

Králíky

Moravská Třebová

Přelouč

Ústí nad Orlicí

Litomyšl

Svitavy

Průběh spolupráce

Spolupráci se všemi vedoucími OSPOD ORP v Pardubickém kraji jsme zahájili v červnu 2023 představením projektu Vedením ke změnám prezentací na metodickém setkání, které pro vedoucí OSPOD pravidelně pořádá krajský tým. V září 2023 pak radní Pardubického kraje pro sociální oblast a neziskový sektor představil na dalším metodickém setkání svou vizi v podpoře ohrožených rodin s dětmi a požádal vedoucí OSPOD ORP o zapojení do jednotlivých klíčových aktivit projektu. Od srpna do října jsme připravili kurz na míru pro vedoucí OSPOD ORP v posílení jejich manažerských dovedností (manažerské styly vedení lidí, leadership, práce s motivací, apod.), realizátorem byla AKADEMIE Libchavy, s.r.o. V listopadu 2023 pak proběhla

stáž lektora na OSPOD Lanškroun. Seznámil se s průběhem realizace inovativního projektu, s rozdělením a fungováním agend OSPOD, fungováním a vedením konkrétního týmu.

V období prosinec 2023 – květen 2024 proběhlo 7 dní vzdělávání vedoucích 14 z 15 OSPOD v manažerských dovednostech a stylu vedení lidí společně s možností individuálních konzultací nad rámec vzdělávání. Vzdělávání se v rámci Pardubického kraje nezúčastnila pouze vedoucí OSPOD Česká Třebová, která byla od srpna 2023 v dlouhodobé pracovní neschopnosti a do ukončení projektu nenastoupila zpět. Přes počáteční odpor vedoucích, který na prvním vzdělávacím 1,5 dnu panoval, se podařilo vedoucí pro spolupráci nadchnout. Dalších vzdělávacích dní se účastnili téměř vždy všichni vedoucí a zásadně se proměnila atmosféra směrem k pohodové a přátelské, s ochotou učit se a zkoušet nové dovednosti. Na prvním dni jim byla znovu představena vize radního Pardubického kraje – tedy ideální stav fungování sociálně-právní ochrany dětí v Pardubickém kraji – ke které měli vedoucí možnost se vyjádřit a za podpory lektora ji společně rozebrat. Vize byla následně přítomná v průběhu celého vzdělávání a kotvíme k ní i aktivity v realizačním projektu – tedy vše směrem ke změně způsobů práce s ohroženými rodinami s dětmi.

Po celou dobu projektu byl provázen tým krajského OSPOD. V úvodu projektu proběhly rozhovory s vedoucí Odboru sociální věci KrÚ Pk. Ta definovala svou vizi kompetencí a dovedností metodických pracovníků krajského týmu po ukončení změnového procesu.

Metodický pracovník po ukončení změnového procesu

- naplňuje vizi v oblasti SPOD,
- je odborník ve své agendě, mentor

Umí:

- rozvíjet se,
- sdělovat informace/školit,
- poskytovat podporu (krajský pracovník pracovníkům na ORP, pracovník ORP svým kolegům),
- inspirovat a koučovat,
- pracovat v týmu a podpořit rozvoj procesů (jak ve svém týmu, tak v celém systému SPOD),
- být partnery pro vedoucí a pracovníky OSPOD
- podpořit rozvoj procesů v týmech na ORP
- sbírat a analyzovat data v rámci systému

V původním designu jsme předpokládali intenzivní vzdělávání celého krajského týmu, po úvodních rozhovorech ale vyplynulo, že je nutné nejprve pracovat individuálně s vedoucí krajského týmu. Vedoucí krajského týmu získala v průběhu října – února 2024 intenzivní podporu v rozvoji manažerských dovedností.

Tým krajského OSPOD začal se vzděláváním od března 2024. Oproti původnímu plánu bylo nutné přizpůsobit i obsah vzdělávání – předpokládali jsme rozvoj metodické role – bylo však potřeba se vrátit k definování a vymezení role OSPOD, apod. Krajský tým fungoval více jako tým kontrolní a výkonný, podpůrná role pro procesy pracovníků na ORP byla slabší a slabší

také byl partnerský přístup. Vzdělávání krajského týmu bude pokračovat i v mezidobí mezi inkubační a případnou realizační fází a bude zaměřeno na posilování aktivní podpůrné metodické role. Je to zásadní změna role a tým si na ni v současné době zvyká. K výrazným změnám směrem k partnerskému přístupu směrem k ORP došlo v krajském týmu např. při vedení metodických porad, kde se změnila struktura, obsah i forma. Krajský tým také zavedl možnost pravidelných konzultací k případům (případových intervizí) pro pracovníky OSPOD ORP. S tím souvisí vzdělávání krajského týmu v odbornosti SPOD – vznikl postup na případovou intervizi, pomocí něhož byl veden workshop na vyhodnocování potřeb dětí (jedno z klíčových témat v inovativním projektu). Za podpory expertky SPOD si krajský tým osvojoval dovednost vést případové intervize – na každém OSPOD v ORP byl veden alespoň jeden workshop na vyhodnocování potřeb dětí. S tím vznikla potřeba zavést dovednost případových intervizí i do každého týmu OSPOD (vznik, vývoj a testování nové role metodika ORP v realizační fázi).

V období září 2023 – květen 2024 byly provázeny týmy OSPOD Lanškroun a Žamberk – v rámci provázení jim byly předány výstupy z inovativního projektu formou workshopu, pro jednotlivá pracoviště jim byly na dalších setkáních předány i konkrétní podrobné výstupy evaluace inovativního projektu. Provázení probíhalo v podobě manažerské podpory vedoucích, rozhovorů s nimi. V Lanškrouně ke konci projektu došlo k výměně vedoucí pracovníce, v Žamberku proběhla personální výměna více než poloviny týmu (01/2023 – 05/2024). Tým České Třebové byl ze strany projektového týmu (vč. vedoucí a pracovníce krajského OSPOD) provázen změnou v omezené podobě, spíše podporován v „provizorním fungování“, protože byl po celou dobu trvání projektu bez vedoucího pracovníka.

V období únor – květen 2024 se z vytipovaných OSPOD přihlásily první 2, které mají o intenzivní spolupráci zájem – Pardubice a Vysoké Mýto, byly zahájeny rozhovory s vedoucími (průvodkyně změnou ve spolupráci s evaluátorkou projektu). Dále se připojil OSPOD Polička a postupně se přidávali se zájmem o zapojení do projektu další vedoucí. V době přípravy realizačního projektu má zájem se do projektu zapojit 13 z 15 vedoucích OSPOD ORP v Pardubickém kraji.

Průvodkyně změnou pracovaly po dobu trvání projektu pod vedením odborné garantky a konzultantky změnového procesu, upravovaly postup provázení změnou dle zkušeností a výstupů a připravovaly další fáze pro realizační fázi projektu. Celý postup je uveden v dokumentu Zkušenosti s přístupem.

Plán spolupráce s OSPOD v realizační fázi šíření přístupu – Projekt Spolu k podpoře ohrožených rodin s dětmi v Pardubickém kraji

Plán spolupráce v realizační fázi projektu rozdělujeme do 3 úrovní – na spolupráci s OSPOD zapojenými do inovativního projektu, na OSPOD zapojené do inkubační fáze a na zbývající OSPOD, které se zapojí do realizační fáze projektu. Pro všechny týmy společně – každý z týmů bude mít k dispozici průvodce změnou, se kterým vedoucí aktualizuje plán spolupráce a nastaví ho na dalších 6 měsících realizace.

Plán spolupráce s OSPOD zapojenými do inkubačního projektu:

Týmy OSPOD zapojené do inovativního projektu

OSPOD Žamberk

Výchozí situace:

Z původního týmu (zapojeného do inovativního projektu) zůstaly jen pracovnice s agendou NRP (náhradní rodinné péče), jinak je tým nový. Vedoucí společně s pracovníci z NRP se zapojila do pracovní skupiny k metodice vyhodnocení potřeb dětí, kterou na základě jejich výstupů z projektu inicioval tým krajského OSPOD. Pod vedením krajské metodičky vznikl metodický postup k vyhodnocení potřeb dětí v NRP, který zahrnuje nástroj vytvořený v inovativním projektu.

Plán další spolupráce:

- rozdělení agend v týmu
- rozdělení obvodů mezi pracovníky tak, aby byla rovnoměrně rozložena vytíženost pracovníků – vymyslet analýzu/bodové ohodnocení případů, vytvořit si postup pro hodnocení jejich náročnosti a posunu (autoevaluace)
- výběr metodika
- práce na agendě kurátorů pro děti a mládež (na menších OSPOD je pozice obsazena pouze 1 člověkem – vymyslet možnost jejich propojení), nastavení nových způsobů práce na základě novely zákona o SPOD

OSPOD Lanškroun

Výchozí situace:

Na konci května 2024 došlo ke jmenování nové vedoucí. Současně dochází k obměně týmu (odchod na MD x do starobního důchodu). Pracovnice využívaly výstupy zpracované v inovativním projektu, často se vracely k poznatkům získaným v zahraničí se snahou je adaptovat v rámci své běžné praxe.

Plán další spolupráce:

- adaptace nové vedoucí ve vedoucí pozici (podpora nastavování procesů v týmu, apod.)
- zapojení nových členů týmu do projektu (obměna poloviny týmu)
- realizace multidisciplinárních setkání aktérů kolem ohrožených dětí
- propojení se sítí služeb okolo ohrožených dětí („oživlá mapa aktérů“) – nastavení metriky s vedoucí krajského OSPOD

OSPOD Česká Třebová

Výchozí situace:

Tým byl po celou dobu inkubačního projektu pod vedením zastupujícího vedoucího (vedoucí odboru organizačního a právního), tedy bez vedoucího SPOD. Nová vedoucí nastupuje do funkce až 12. 8. 2024. Zároveň došlo k obměně více než poloviny týmu (odchod na MD), stále tedy byl fungování týmu provizorní (zástup agend za kolegyně, zaučování nových pracovníků, apod.). Tým byl tedy zaměřen na řešení krizových situací a zajištění běžného chodu, nikoli na rozvoj a nacházení nových řešení. Pracovnice ocenily a hojně využily postupy zpracované v inovativním projektu (právě při zaučování nových kolegyně).

Plán další spolupráce:

- adaptace nové vedoucí ve vedoucí pozici (podpora nastavování procesů v týmu, apod.)
- témata, která budou s vedoucí určena a doplněna v září 2024

Průvodci budou v těchto OSPOD působit v nižší míře zapojení, především na tématech uvedených výše. Na všech z nich budou do konce roku vybráni mentoři k nástrojům zpracovaným v inovativním projektu. Vedoucí budou zapojeni do všech aktivit pro vedoucí OSPOD, stejně tak i metodici z těchto týmů.

Plán spolupráce s týmy OSPOD zapojenými do realizační fáze projektu:

Týmy OSPOD zapojené do inkubačního projektu

OSPOD Pardubice

Výchozí situace:

Jedná se o největší tým OSPOD v Pardubickém kraji. Jako jediný má v rámci oddělení SPOD ještě úsek terénní sociální práce, v projektu jsme tedy pracovali se 2 vedoucími – vedoucí oddělení OSPOD a vedoucí úseku terénní sociální práce. Jako jeden z mála OSPOD disponuje náhradními uchazeči o místo sociálních pracovníků. Zároveň má jedno z největších pokrytí a dostupnosti návazných sociálních služeb v kraji.

Plán další spolupráce:

- specifika krajského města v souvislosti s problematikou OSPOD (jiné postavení rodin - náročné rozvodové případy, velká míra zastoupení rodin cizinců vyžadujících jiný přístup a řešení situací)
- specifika práce s velkým kolektivem
- posílení role vedoucích
- nastavení procesů na oddělení, přenášení zodpovědnosti na řadové pracovníky.

OSPOD Vysoké Mýto

Výchozí situace:

Jedná se o personálně stabilizovaný tým, jako jeden z mála disponuje i náhradními uchazeči o místo sociálních pracovníků. Vedoucí pracovníce je zároveň vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví.

Plán další spolupráce:

- další rozvoj manažerských dovedností (práce s týmem, jak si udržet a motivovat lidi na pracovišti)
- advokační práce - jak pracovat s vedením města, smysl OSPOD a zapojení do rozvojových aktivit
- podpora pracovníků při práci s dítětem (odbourání strachu z komunikace s dítětem).

OSPOD Polička

Výchozí situace:

Jedná se o stabilní tým, který již v minulosti zaváděl jiné přístupy k práci s ohroženými dětmi a jejich rodinami do běžné praxe. V týmu je patrné nadšení do práce, motivace a chuť zkoušet nové věci a přístupy.

Plán další spolupráce:

- pokračování ve vzdělávání v manažerských dovednostech
- nové přístupy a metody pro práci s klienty - vzdělávání k pozici metodika - chuť celého týmu zapojit se
- problematika týraných a zneužívaných dětí
- situace v týmu OSPOD po odebrání dítěte.

Každý z těchto týmů bude mít k dispozici průvodce změnou, ve vyšší míře intenzity spolupráce. Zapojení vedoucích těchto 3 OSPOD, jejich týmů a později metodiků do aktivit projektu bude stejné jako u OSPOD níže.



Plán spolupráce s týmy OSPOD zapojenými do realizační fáze šíření:

Týmy OSPOD zapojené do realizačního projektu

OSPOD Hlinsko

OSPOD Holice

OSPOD Chrudim

OSPOD Králupy

OSPOD Moravská Třebová

OSPOD Přelouč

OSPOD Ústí nad Orlicí

Pro ostatní OSPOD, které se rozhodly zapojit do projektu, bude plán spolupráce v úvodní fázi stejný. Na začátku října budou vedoucí seznámeni s realizačním týmem projektu prostřednictvím úvodního facilitovaného setkání – budou představeni průvodci pro jednotlivé týmy i lektori, se kterými budou zapojené OSPOD spolupracovat. V říjnu pak na všech OSPOD proběhne první setkání průvodců změnou s vedoucími – bude stanovena zakázka, na které budou jednotlivé týmy pracovat (témata, která jsou pro daného vedoucího aktuální, v souladu s vizí změny, k jejíž realizaci v rámci sociálně-právní ochrany dětí projekt směřuje). V říjnu – prosinci proběhne další individuální setkání průvodců a vedoucích dle domluvené intenzity. Do konce roku také průvodci pro každý OSPOD vypracují jednotlivé Plány spolupráce – zahrnující stručnou analýzu současného stavu (oblast vedení lidí, spolupráce v týmu, spolupráce v systému SPOD a síti služeb, odbornost v týmu) a plán spolupráce. Plány budou po 6 měsících aktualizovány. Od roku 2025 začne průvodce spolupracovat i s týmem. Individuální a týmová podpora bude probíhat po celou dobu projektu.

Vedoucí OSPOD také absolvují do konce roku 2024 jednodenní vzdělávání s názvem „Případová intervize - nástroj pro zvýšení kvality práce“, kdy se seznámí s významem a pojetím intervize a možnosti zavedení role metodika v týmu OSPOD, vymezením jeho kompetencí. Následně dojde k vytipování metodiků ORP a v letech 2025 – 2026 k realizaci vzdělávání (4 dny teoretický úvod, následně 8 dní facilitačního a koučovacího výcviku, 3 dny praktické části, 2 denní mentorink). Po ukončení vzdělávání bude metodikům k dispozici supervizorka intervizí, aby první intervize mohli metodici vést ještě s podporou. Předpokládáme 3 opakování odborné části (teoretický úvod, praktická část), kurz bude pro pracovníky OSPOD akreditován.

Vedoucí OSPOD budou od 11/2024 pokračovat v manažerském vzdělávání, kurzy budou sestaveny na míru ve dvou úrovních pokročilosti.

Od října 2024 budou každý měsíc probíhat facilitovaná setkání vedoucích ke sdílení informací o projektu (vždy stručný úvod k zajištění plynulé komunikace) a především ke sdílení praxe mezi vedoucími.

Od roku 2025 začne vedoucí krajského OSPOD pracovat na propojování aktérů v systému SPOD a spolupracujících organizací (mapa aktérů – nastavení metriky, spolupráce s koncepčním oddělením OSV).

Týmy s ukončenou spoluprací:

OSPOD, které nebudou pokračovat v realizační fázi projektu

Litomyšl

Svitavy

Do realizační fáze projektu se nezapojí OSPOD Litomyšl a Svitavy. I přes své zapojení do inkubační fáze nechtějí v další fázi projektu pokračovat. Spolupráce jim bude i v průběhu projektu dále nabízena a budou mít možnost se v případě změny stanoviska do projektu zapojit. Důvodem ukončení spolupráce je nestabilní personální situace v týmech (dlouhodobý podstav, jedná se o jedny z nejmenších týmů v kraji). Do změnového procesu budou vtahovány prostřednictvím metodického vedení krajského OSPOD.