



# JAK NA TRANSFORMACI DĚTSKÝCH DOMOVŮ

SDÍLENÍ PRAKTICKÝCH ZKUŠENOSTÍ Z PARDUBICKÉHO KRAJE



## O LUMOSU

Lumos byl založen spisovatelkou J. K. Rowlingovou v roce 2005 a je pojmenován podle světelného kouzla z jejich knih o Harrym Potterovi.

Lumos bojuje za svět, ve kterém mohou rodiny zůstat spolu a děti mají láskyplnou péči a ochranu, kterou potřebují, za svět bez dětských domovů a ústavů. Upozorňuje na negativní dopady institucionalizace na dětský vývoj, a naopak na velký přínos alternativního způsobu péče o ohrožené děti založeného na podpoře rodiny a komunity. Zaměřuje se na řešení základních příčin rozdělení rodin, mezi něž patří chudoba, diskriminace a obchodování s lidmi.

Mluvíme jménem osmi milionů dětí, které žijí v dětských domovech a dalších institucích po celém světě, a snažíme se přispět ke změně péče tak, aby každé dítě mohlo vyrůstat v rodinném prostředí. 80 % těchto dětí nejsou sirotci a my ukazujeme, že se správnou podporou mohou zůstat u svých rodin nebo vyrůstat v náhradním rodinném prostředí.

V České republice působí Lumos od roku 2008. Hlavním posláním je přispět ke změně systému péče o ohrožené děti tak, aby děti měly možnost především zůstat ve své biologické rodině nebo měly možnost odejít do náhradní rodinné péče. Lumos se zaměřuje především na prevenci odebírání dětí z rodin a jejich přijímání do institucionální péče a podporuje úřady při rozvoji komunitních služeb pro biologické rodiny a při rozvoji náhradní rodinné péče. Hlavním cílem naší činnosti v ČR je pomáhat vládním a místním úřadům se zavedením národního akčního plánu pro transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti.

## AUTOŘI

Publikaci připravily lokální koordinátory Lumos v Pardubickém kraji Zlata Brůžková a Michaela Svobodová.

## EDITOR

Editorem publikace je Barbora Křížanová z Lumosu.

Na titulní straně obrázek od Jakuba Bartůňka.



# VZKAZY OD DĚTÍ

**100 % JDĚTE DO TOHO.**

**NECHTĚL JSEM KVŮLI KAMARÁDŮM, JE TO VELKÝ SKOK NAJEDNOU ŽÍT ODDĚLENĚ POTOM, CO VYRŮSTÁTE TŘEBA ŠEST LET V DD S DALŠÍMA 20 DĚTMA, ALE JE TO DOBRÝ.**

**JÁ BYCH VZAL TETY, KTERÝ DĚTI ZNAJÍ, ABY ŠLY S NIMI DO BYTU.**

**BUDETE MÍT POKOJ, KAM SI BUDETE MOC ZALÉZT A DĚLAT, CO BUDETE CHTÍT.**

**MŮŽETE CHODIT VEN NA HŘIŠTĚ, JEZDIT VENKU NA KOLOBĚŽCE NEBO JÍT VEN S HOLKAMA.**

**JÁ JSEM SE HROZNĚ TĚŠILA, ŽE BUDEME JAKO VELKÁ RODINA.**

**TADY SE HLAVNĚ UKÁŽE, JAK STOJÍME PŘI SOBĚ A JAK SI DOKÁŽEME POMOCI.**

**AŤ SE NEBOJÍ, JE TO ZMĚNA K LEPŠÍMU.**

**JE TO PROSTĚ DOBRÝ – MÁ TO I SVOJE NEVÝHODY, ALE POŘÁD JE TAM VÍC VÝHOD A PLUSŮ.**

**MŮŽU VAŘIT, MÁM VÍC PŘÍLEŽITOSTÍ SI TO VYZKOUŠET.**

**JE TO DOBRÝ KROK DOPŘEDU, JAK SE PŘIPRAVIT K ODCHODU, VŠECHNO SI VYZKOUŠET.**

**ČEKÁ JE NĚCO NOVÉHO, VELKÁ ZMĚNA, ALE AŤ SE NEBOJÍ.**

# VZKAZY OD ZAMĚSTNANCŮ

VYDRŽTE, CHCE TO PEVNÉ NERVY, VÍCE ČASU – I OSOBNÍHO A STOJÍ TO ZA TO.

NEBOJTE SE ZMĚNY, JE TO FAJN.

JDĚTE DO TOHO!

PŘEJI HODNĚ SIL A ELÁNU.

DĚTSKÝ DOMOV SE JEŠTĚ VÍC PŘIBLÍŽIL RODINNÉMU USPOŘÁDÁNÍ.

JE TO VÝRAZNĚ POZITIVNÍ KROK PRO DĚTI A PRO JEJICH BUDOUCÍ RODINNÝ ŽIVOT.

JE TO NÁROČNĚJŠÍ, NEŽ SE ZDÁ, ALE JE TO DOBRÝ KROK PRO VŠECHNY.

URČITĚ DOPORUČUJI :-)

TRPĚLIVOST PRO ZAČÁTEK, KTERÝ VEDE K ÚSPĚCHŮM NAŠICH DĚTÍ.

JE POTŘEBA NAUČIT DĚTI ŽÍT V DOMÁCÍM PROSTŘEDÍ.

VÝRAZNĚ SE TÍM ZKLIDNÍ PRACOVNÍ OVZDUŠÍ.

ZAPOJENÍM DO CHODU DOMÁCNOSTI ZÍSKAJÍ DĚTI POCIT, ŽE JSOU DOMA. O DOMOV SE PŘECE TAKY STARÁME SPOLEČNĚ.

URČITĚ BYCH TUTO ZMĚNU DOPORUČILA.

JE TO FAKT SUPER!

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1 Začátek transformace v Pardubickém kraji</b>         | <b>10</b> |
| <b>2 Metodologie sběru dat</b>                            | <b>14</b> |
| <b>3 Plánování procesu změny</b>                          | <b>15</b> |
| <b>4 Realizace transformace DD v praxi</b>                | <b>24</b> |
| <b>5 Život v bytech</b>                                   | <b>29</b> |
| <b>6 Pohled zvenku očima mladých</b>                      | <b>43</b> |
| <b>7 Nejčastější „mýty“ o životech dětí z DD v bytech</b> | <b>45</b> |
| <b>Doporučení</b>   | <b>46</b> |
| <b>Slovo závěrem</b>                                      | <b>49</b> |

# ÚVOD

**„ŽIVOT S DĚTMI NEJDE VTĚSNAT DO TABULEK NEBO NOREM, DOMA TO TAKÉ NEDĚLÁME, ALE ÚSTAVNÍ PROSTŘEDÍ NÁS K TOMU VEDE.“  
(ŘEDITELKA DĚTSKÉHO DOMOVA)**

## **DĚTSKÝ DOMOV NENÍ DOMOV, JE TO STÁLE INSTITUTE**

Dětské domovy jsou školská zařízení určená pro děti, o které se rodiče nemohou nebo nechtějí starat nebo které nemají rodiče. Tato zařízení mají za úkol vzdělávat děti, vychovávat je a pečovat o ně podle jejich individuálních potřeb.

Během uplynulých deseti let prošly dětské domovy tzv. transformací a staly se z nich dětské domovy „rodinného typu“. Každá rodinná skupina, která čítá 6–8 dětí, obývá vlastní plně vybavenou domácnost. Vedle samotného zajištění péče o děti je jedním z hlavních cílů těchto zařízení, aby mladí lidé po opuštění dětských domovů byli schopni najít si práci, udržet si ji, obstarat si bydlení a naučit se samostatně žít. Je tomu ale v praxi opravdu tak?

## **CO KDYBY MÍSTO SPOLEČNÉHO BYDLENÍ V DĚTSKÉM DOMOVĚ ŽILY DĚTI V MALÝCH SKUPINKÁCH V BYTECH V BĚŽNÉ ZÁSTAVBĚ?**

Ve světě je již poměrně běžnou praxí (v České republice zatím spíše ojedinělou), že ohrožené děti, které nemohou být v péči rodičů, nekončí jen v klasických dětských domovech, ale buď v *náhradní rodinné péči*, nebo v *rodinných skupinách se samostatným bydlením v komunitě*. Žádný systém náhradní péče o ohrožené děti není ideální,

ale je důležité, aby *nabízel různé možnosti dle individuálních potřeb všech dětí, a to tak, aby se péče co nejvíce přiblížila rodinnému prostředí*.

## **BYTY JAKO LEPŠÍ PŘÍPRAVA NA BUDOUCÍ ŽIVOT**

Byty by neměly být soustředěny v jedné lokalitě (v jedné budově, v jedné čtvrti či ulici), naopak je výhodou, pokud jsou využívány byty na různých místech. Děti pak mohou chodit do různých škol, navštěvují kroužky mimo dětský domov a mají více příležitostí seznámit se s jinými lidmi a vrstevníky z běžných rodin.

Cílem takové transformace je, aby se život dětí v dětských domovech co nejvíce přiblížil životu v běžných rodinách. Pardubický kraj se jako jediný v České republice před několika lety rozhodl změnit systém péče ve všech svých pěti dětských domovech a dvou dětských centrech.<sup>1</sup> Kraj se tak snaží o komplexní změnu poskytování péče a směřuje k podpoře samostatnosti dětí. Celá transformace by měla v budoucnu kromě snížení počtu dětí umístěných mimo vlastní rodinu umožnit dětem vyrůstajícím v ústavní péči snáze se zapojit do běžného života a připravit je na život po odchodu z dětského domova.

## **PROČ A JAK TEDY TRANSFORMOVAT DĚTSKÉ DOMOVY?**

Na tuto otázku bychom vám rádi odpověděli v této publikaci. Nabízíme podrobný vhled do procesu plánování a realizace transformace pěti dětských domovů v Pardubickém kraji. Snažili jsme se zaznamenat dobrou praxi i postřehy, podněty a zkušenosti všech zúčastněných. Chtěli jsme postihnout zejména některá úskalí procesu změny,

<sup>1</sup> Bývalé kojenecké ústavy, dnes dětské domovy pro děti do tří let podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách

kteřá při rozjezdech bytů a jejich následném provozování byla či stále jsou výzvou.

Celý proces jsme u všech zařízení dlouhodobě sledovali. Do fáze stěhování dětí do bytů se během naší spolupráce dostala tři z pěti zařízení. Organizace Lumos spolupracovala s Pardubickým krajem. Od ledna 2019 až do června 2020 jsme prováděli monitoring, jaký dopad na děti má přemístění z dětských domovů do bytů. Vycházeli jsme zejména z dotazníků a z provedených rozhovorů s dětmi ve třech kolech, dále pak z rozhovorů s vedením a s pracovníky v přímé péči, kteří změnou prošli.

Publikace je určena jak zřizovatelům dětských domovů, kteří zvažují, zda se vydat na stále ještě ne úplně prošlapanou cestu transformace dětských domovů, tak samotným poskytovatelům pobytových služeb pro děti a zároveň i pracovníkům a vychovatelům.

Domníváme se, že právě díky reálným výpovědím pracovníků a dětí, kteří si změnou prošli, může tato publikace pomoci lépe pochopit důležitost celé transformace a ukázat klíčové pozitivní dopady na děti a mladé lidi již ve velmi krátké době po přestěhování do bytů.

## „KLID A ČAS NA SEBE“ (ZUZKA, 16)

Jsou to už zhruba tři roky, co jsem byla i se svými bráškou odebrána z rodiny do dětského domova. Do té doby jsem jako každé jiné dítě žila se svou mamkou a taky babičkou. Bohužel se o nás nezvládaly řádně starat, a tak jsme skončili v ústavu. Jeden z brášek má teď dokonce možnost jít do pěstounské péče. Tuším, že nevidat ho každý den pro mě bude velmi těžké, ale moc bych mu to přála.

### VELKÉ ZMĚNY

Na konci srpna tohoto roku nás v dětském domově potkaly velké změny. Nepřišly náhle, ale i tak jsem z nich byla hodně nervózní. Popravdě nevím proč. Náš dětský domov prochází přeměnou, díky které se v malých skupinkách stěhujeme do bytů. Nevěděla jsem, co od toho čekat, a tak jsem si našla film na netu o dětech, které se také stěhovaly. Teď vím, že bych během stěhování potřebovala víc klidu, jelikož to obnášelo zmatky a chaos.

### ŽIVOT V DOMOVĚ

Když se pořádně zamyslím, říkám si, že jsem se asi nejmí bála, že nás změna s ostatními dětmi z domova rozdělí. Ve skupince v domově nás bylo asi osm. Tehdy jsem měla pokoj se sourozenci. Později jsem bydlela sama, ale pak ke mně zase dali mého staršího brácha. V domově jsme měli zajištěný režim. Tety a strejdové nás budili, dělali nám snídaně, svačiny, večeře a pomáhali nám i s úkoly. Odpoledne jsme měli vymezený prostor pro vlastní program a

k večeru jsme většinou hráli hry a pak nás čekala hygiena a večerka.

### ŽIVOT V BYTĚ

Nyní už jsem v bytě a v novém městě, zatím tu nikoho moc neznám a je to pro mě velká výzva. A i když je mi občas smutno po kamarádech z vesnice, ve které náš domov sídlil, nic jiného mi vlastně nechybí. Spíše naopak, je to tu daleko lepší než v domově. Vychovatelé na nás myslí, ptají se nás na to, co chceme vařit a nakoupit k jídlu, a celkově na nás mají mnohem víc času. V podstatě si vše zkusíme dělat sami stejně jako doma – vaříme, pereme, uklízíme. Do toho mám víc klidu na školu, kterou jsem kvůli stěhování měnit nemusela, a taky trávím čas venku, kdy chci, a věnuju se svým koníčkům.

### NENÍ SE ČEHO BÁT

Teď, když jsem si tu zvykla, uvažuji i o plánech do budoucna. Určitě bych chtěla zkusit studium vysoké školy, a hlavně se naučit sebelásce, která mi doposud chyběla a chybí. Dalším dětem, které čeká změna, jaká potkala mě, bych vzkázala, že budou mít víc klidu a času na sebe a aby se toho rozhodně nebály.



## „ŽIJU VLASTNĚ STEJNĚ JAKO OSTATNÍ“ (KATKA, 14)

V dětském domově jsem od roku 2015. Šla jsem tam se svými čtyřmi sourozenci kvůli tomu, že nám umřela babička, která se o nás starala. Po roce jsme byli soudně umístěni do jiného dětského domova. Nebyli jsme tam středem pozornosti, starali se hlavně o malé děti, ty zabraly čas, nám se nikdo moc nevěnoval, protože jsme toho zvládli víc sami.

### „PAN NIKDO“ A „PAN SAMOZŘEJMĚ“ V ANONYMNÍM STÁDU

Neustále jsem se stěhovala a nikde jsem nemohla mít nic svého. Tady jsem teď svým pánem. Jsem moc ráda, že nejsme v tak velké skupině, že tu není tolik dětí od 6 do 18 let. Protože nás bylo hodně, často jsme se hádali, prali. V tak velkém počtu nebylo nikdy jasné, kdo za co mohl. Nebyly tam vlastně dobré vztahy. Nakonec jsme to museli vždycky nějak vyřešit, ale nikdy to nefungovalo moc dlouho.

### BLÍZCÍ LIDÉ SE NEZTRATÍ

Rok 2019 byl rokem změn. Náš dětský domov čekalo přestěhování do bytů. Měla jsem z toho ze začátku obavy a nevěděla jsem, kam se bude ubírat můj život. Chtěla jsem

být se sourozenci, myslela jsem na ně, bála jsem se. Naštěstí jsem mohla říct, že s nimi chci být. Také jsem se bála, že přijdu o své kamarády, ale nepřišla jsem, protože se můžeme dál navštěvovat, kdykoli chci!

### SVOBODA, SAMOSTATNOST A VÍCE MOŽNOSTÍ

Ale také musím přiznat, že jsem se těšila. Věděla jsem, že budu mít pokoj sama pro sebe, což pro mě po letech sdílení všeho se všemi bylo dost zásadní. Je super, že je to tu jako v rodině, jen ne s rodiči. Dosáhla jsem toho, že mám vlastní pokoj. To je pro mě obrovská věc, mít svůj prostor, můžu tu mít své fotky, je to moje. Dřív mi každý říkal, co kdy mám dělat, a tady si můžu víc vybrat, jak si naplním svůj den. Můžu jít ven, dělat plno věcí, dát si svačinu, kdy chci, vyprat si sama oblečení.

### NEJEDU DO DĚCÁKU, ALE JEDU DOMŮ

Teď, tady v bytě, mám víc času na učení, mám klid, věci se tu dají vyřešit bez velkých scén. Mám větší pocit rodiny. Další výhodou změny je to, že až půjdu na střední, tak moji spolužáci nepoznají, že jsem z dětského domova. Na žádném bytě totiž není cedulka s nápisem „dětský domov“, která nás automaticky stavěla do role „dítěte z děcáku“. Nestydím se za to, protože za to nemůžu, ale teď žiju vlastně stejně jako ostatní. Mám konečně svůj domov.

# 1 ZAČÁTEK TRANSFORMACE V PARDUBICKÉM KRAJI

Pardubický kraj je v oblasti deinstitucionalizace velmi aktivní a dlouhodobě podporuje aktivity vedoucí k transformaci celého systému péče o ohrožené děti a rodiny. V oblasti sociálních služeb definuje strategii a cíle Pardubického kraje střednědobý plán rozvoje sociálních služeb. V souladu s jeho cíli je vytvářena síť krizových, poradenských a dalších podpůrných služeb pro rodiny s dětmi ohrožené sociálním vyloučením anebo odebráním dítěte a služeb pro děti, mládež a mladé dospělé opouštějící dětské domovy, výchovné ústavy či pěstounskou péči. Služby jsou prioritně poskytovány terénní a ambulantní formou, tzn. v přirozeném prostředí. Pobytová forma péče se uplatňuje v případech, že nelze využít služby poskytované v komunitě, ať už z důvodu ohrožení rodiny, zdravotního postižení dítěte, nebo nedostupnosti sociálního bydlení apod.

Pardubický kraj je jedním z pouhých dvou krajů v České republice (spolu se Zlínským krajem), který se rozhodl realizovat kroky vedoucí k transformaci pobytových zařízení pro děti prostřednictvím projektu spolufinancovaného z fondů EHP a Norska 2009–2014 v rámci programu CZ-04 Ohrožené děti a mládež s názvem Transformace péče o ohrožené děti a mládež (dále jen Projekt). Hlavním cílem Projektu bylo zpracování transformačních plánů všech dětských domovů a dětských center (dětských domovů pro děti do tří let) zřizovaných Pardubickým krajem. V rámci Projektu byly také zpracovány analýzy situace v oblasti péče o ohrožené děti a rodiny v Pardubickém kraji a po celou dobu jeho trvání probíhalo intenzivní vzdělávání pracovníků těchto pobytových zařízení. V rámci dodatečné aktivity byla následně zpracována Strategie péče o ohrožené děti a rodiny na území Pardubického kraje a na

ni navazující Akční plán, aby tak byla zajištěna realizace celé systémové změny, která si klade za cíl snížení počtu dětí umístovaných do ústavních zařízení díky podpoře a rozvoji preventivních služeb pro ohrožené rodiny.

Transformaci dětských domovů a dětských center předcházela v letech 2014–2016 transformace domovů pro osoby se zdravotním postižením. V těchto zařízeních (ve čtyřech z nich) byly umístěny také děti. V rámci transformačních změn byly děti přestěhovány do dvou samostatných domků. Děti již nebydlí s dospělými klienty a služba jim je poskytována v přirozenějším prostředí. Tato zkušenost a viditelně pozitivní dopad na děti v těchto domácnostech byly pro kraj velkou motivací k transformaci i ostatních zařízení pro děti.

Cílem všech těchto změn je, aby krajem zřizovaná pobytová zařízení pro děti, které z různých důvodů nemohou vyrůstat v rodině, splňovala nároky služby rodinného typu s malou kapacitou a v běžné zástavbě. Dalším cílem procesu byl kromě zkvalitnění preventivních a podpůrných služeb pro rodiny také rozvoj sítě pěstounů.

## JAK VYPADALY DĚTSKÉ DOMOVY PŘED ZAHÁJENÍM TRANSFORMACE

Pardubický kraj je zřizovatelem pěti dětských domovů (dále jen DD). Jejich celková kapacita před začátkem transformace v roce 2014 čítala 179 lůžek. V době, kdy Pardubický kraj rozhodl o transformaci, byla jejich kapacita naplněna v průměru z 80 % (viz tabulku č. 1).

**Tabulka 1: Kapacita dětských domovů, Pardubický kraj, 2014**

| Dětský domov                  | Lůžková kapacita | Počet dětí | Naplněnost v % |
|-------------------------------|------------------|------------|----------------|
| Dětský domov Dolní Čermná     | 54               | 42         | 78             |
| Dětský domov Holice           | 36               | 27         | 83             |
| Dětský domov Moravská Třebová | 21               | 20         | 95             |
| Dětský domov Pardubice        | 44               | 37         | 84             |
| Dětský domov Polička          | 24               | 13         | 54             |
| <b>Celkem</b>                 | <b>179</b>       | <b>139</b> | <b>78</b>      |

V době před začátkem transformace fungovaly tyto domovy stejně jako většina zařízení v České republice. Stravování bylo zajišťováno školní jídelnou. Většina umístěných dětí se vracela ze školy na oběd zpět do DD a jen v některých domácnostech probíhal tzv. nácvik vaření v rámci rodinných skupin během víkendů. Šlo opravdu jen o nácvik, protože hospodaření a plánování bylo stále řízeno centrálně. Ve všech DD bylo obdobné zajištění jak

v technickém, tak v pedagogickém personálu. Noční službu zajišťovali jeden až dva noční asistenti na celé zařízení, na zajištění provozu se podíleli mimo jiné také pradelny, uklízečky, údržbáři a další technický personál. Pro přesnější představu o jednotlivých DD krátce představíme, jak vypadal každý z nich předtím, než se o změnách začalo vůbec uvažovat.

**Obrázek 1: DD Polička**



## DĚTSKÝ DOMOV DOLNÍ ČERMNÁ

Zařízení vzniklo spojením dvou dříve samostatných dětských domovů v obcích Dolní Čermná a Horní Čermná. Areál v Dolní Čermné prošel v posledních letech významnou rekonstrukcí, došlo k opravě hlavní budovy a výstavbě tří domků, keramické dílny a dalších prostor pro volnočasové aktivity dětí v areálu DD. Pro plnoleté studenty byl v objektu k dispozici zrekonstruovaný byt. Objekt v Horní Čermné, vzdálený od hlavní budovy cca čtyři kilometry, je historickou budovou sirotčince z 18. století. V době, kdy byla zahájena transformace, byl jeho technický stav velmi špatný a některé stavební prvky byly na hranici životnosti.

## DĚTSKÝ DOMOV V HOLICÍCH

Byl založen v roce 1930. I toto zařízení prošlo v nedávné době komplexní rekonstrukcí. Po přestavbě vznikly čtyři samostatné rodinné buňky, které jsou komplexně zařízeny a uzpůsobeny pro přípravu dětí na samostatný život. Za tímto účelem byl rovněž zrekonstruován bývalý služební byt na objekt tréninkového bydlení určený zletilým dětem, které zůstávají v přímém zaopatření dětského domova i po dosažení plnoletosti. V zařízení přesto nadále fungovala školní jídelna, která zajišťovala stravování dětí ve všední dny, a jednotlivé domácnosti si cvičně vařily pouze o víkendech.

## DĚTSKÝ DOMOV MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

V hlavní budově dětského domova jsou děti umístěny ve dvou rodinných skupinách. Velkou nevýhodou je vnitřní architektura budovy, kdy je zázemí rodinných skupin rozprostřeno víceméně do tří podlaží a pro děti i vychovatele je přebíhání mezi patry každodenní komplikací a bariérou. Kromě hlavní budovy má DD pronajatý ještě třípokojový byt v centru města, kde je umístěna třetí rodinná skupina starších dětí, které studují střední školy nebo učiliště a připravují se zde už na samostatný život.

## DĚTSKÝ DOMOV PARDUBICE

Dětský domov byl v Pardubicích založen v roce 1915. Výhodou oproti ostatním zařízením je jeho lokalita. Budova DD se nachází nedaleko centra v klidné vilové části města. Objekt je celkově ve špatném technickém stavu a vyžaduje nutnou a rozsáhlou rekonstrukci, včetně změny vnitřních dispozic a vybavení. S ohledem na klasické chodbové uspořádání budovy nelze ani zde dostatečně navodit dojem rodinného prostředí.

## DD POLIČKA

Zařízení sídlí v třípodlažní budově z roku 1936. V posledních deseti letech nebylo do objektu významně investováno a pro zabezpečení hygienických a bezpečnostních požadavků pro provoz DD by bylo v nejbližší době nutné provést rozsáhlé stavební úpravy. V zařízení jsou tři rodinné skupiny rozmístěné do více podlaží.

## DŮVODY PRO ZMĚNU

V rámci přípravy transformačních plánů a také ve zpětném zhodnocení situace v DD před transformací se pracovníci i děti ve všech zařízeních shodli hlavně na těchto problémech, které poskytování péče dětem v jedné velké budově komplikuje a ztěžuje zajištění individuálního přístupu.

**„CELÉ TO TAM BYLO MOC REŽIMOVÉ, JEDLO SE JEN V JÍDELNĚ A ZE ŠKOLY JSME CHODILI OBĚDVAT DO DOMOVA.“ (DÍTĚ Z DD)**

Jako hlavní problém vnímají velikost budovy a s tím spojený **velký počet dětí žijících pod jednou střechou**. Děti z jednotlivých rodinných skupin se pohybují všude v prostorách DD, což zvyšuje množství konfliktů a snižuje možnost zajistit všem potřebné bezpečí. Děti mají často ložnice v jiném patře, než jsou společenské místnosti nebo další společné prostory, což vede k tomu, že např. menší děti buď nemohou být ve svých pokojích, pokud se vychovatel potřebuje ve společenské místnosti věnovat někomu ze starších dětí, nebo zůstávají samy bez dohledu. Vychovatel musí neustále přebíhat mezi patry, aby měl přehled o tom, co děti dělají.

**„NEBYLI JSME ZVYKLÍ S VYCHOVATELI MOC SDÍLET, MOC JSME SI NEPOVÍDALI, NEBYL ČAS.“ (DÍTĚ Z DD)**

Do prostorů a pokojů dětí mají přístup děti z dalších rodinných skupin, takže se neustále něco ztrácí nebo hledá. Vše je anonymní, není možné v tomto počtu zjistit, kdo něco udělal, kdo byl poslední, kdo někomu něco snědl apod.

**„TAM NÁS BYLO TŘEBA PĚT, NĚKDY ČTYŘI V POKOJI, TO BYLO HROZNÝ, NEBYLO KAM ZALÉZT. BÝT SÁM MOC NEŠLO, VŠE BYLO VĚTŠINOU SPOLEČNĚ SE SKUPINOU.“ (DÍTĚ Z DD)**

**Provoz školní jídelny je omezující**, protože se každé jídlo podává společně v předem stanovený a pevný čas, děti jedí často ve spěchu a hluku. Není dostatek prostoru pro individuální potřeby dětí. Pobyt všech v jídelně opět zvyšuje pravděpodobnost konfliktů a celkový stres dětí i personálu.

**„POTKÁVÁNÍ NA CHODBÁCH VYVOLÁVÁ NEKLID A KONFLIKTY, DO KTERÝCH SE ZAPLÉTALY OSTATNÍ DĚTI. NEBYLO MOŽNÉ ŘEŠIT SITUACI V MALÉ SKUPINĚ NEBO INDIVIDUÁLNĚ.“ (PRACOVNÍK DD)**

V budově byly často **společné koupelny** pro všechny dívky a všechny chlapce, takže i hygiena podléhala četným pravidlům a omezením. Děti si nemohly nechávat hygienické potřeby v koupelně, protože by o ně okamžitě přišly. Také nemohly využívat koupelnu samy nebo se dokonce zamknout. Podle slov pracovníků DD byla také velká spotřeba mycích přípravků, protože všechno bylo všech a nikdo z dětí se nezabýval tím, že by měl šetřit – vždyť se to zase doplní! Vzhledem k hromadnému pobytu v koupelně měly děti velmi sníženou přirozenou míru studu. Samy pracovníce uváděly, že pro ně bylo až zarážející, jak dívky neměly snahu se zahalit, když jim vstoupily do koupelny.

**„BYLI JSME NA TŘI PARTY A BYLO TO MOC, ŠLI JSME DO SEBE, RVALI JSME SE.“ (DÍTĚ Z DD)**

Jednotlivé rodinné skupiny měly své vychovatele, ale ti neměli prostor věnovat se jen své skupině, naopak si často děti spojovali nebo se děti samy míchaly mezi sebou. Asistenti pedagoga nebo noční vychovatelé nebyli určeni do konkrétních skupin, ale sloužili v rámci celého DD. Měli proto málo prostoru navázat s dětmi bližší vztah nebo se jim individuálně věnovat. **V jednotlivých skupinách se tak střídali** během roku všichni pedagogičtí **pracovníci DD**. Kromě toho do pokojů dětí vstupovali běžně také techničtí zaměstnanci DD. Pracovníci měli dle svých slov často tendenci dělat věci za děti, protože to bylo rychlejší

a nemuseli se s nimi dohadovat. Nebylo možné zcela sledovat nebo dokonce ovlivnit, kdo dětem do pokoje vstupuje, takže děti si zvykly žít zcela bez soukromí.

**„TADY V TOM DAVU, KDE ZA VÁMI CHODILY JINÉ DĚTI Z JINÝCH SKUPIN, PROTOŽE POTŘEBOVALY S NĚČÍM POMOCI, JSEM SE NEMOHL VĚNOVAT JEN SVÉ SKUPINĚ.“ (PRACOVNÍK DD)**

Volný čas děti nejčastěji trávily „na baráku“ **v prostorách společných chodeb**. Nechtěly zůstat ve svých skupinách, ale naopak se vždy někdo někde schoval nebo někam utíkal. Společné aktivity v jednotlivých skupinách se moc nekonaly, protože děti neměly klid a prostory určené pro tyto aktivity nebyly příjemným a klidným místem. Jednalo se spíše o místnost pro sledování televize nebo pro učení se do školy, tedy spíše o klubovnu než o obývací pokoj. Děti také neměly chuť a potřebu navazovat kontakt s vrstevníky mimo DD. Podle jejich slov bylo v domově dětí vždycky plno, takže **neměly důvod hledat nové vztahy a přátelství mimo DD**. Měly vše pod jednou střechou, ale na druhou stranu tak stále zůstávaly v „bublině dítěte z DD“, protože jiné děti vlastně neznaly. Neměly svůj prostor, kam by si mohly pozvat kamarády ze školy (i když to nebylo zakázané), a i dětské hřiště měly na vlastní zahradě, takže ani volný čas venku většinou netrávily mimo areál DD.

## 2 METODOLOGIE SBĚRU DAT

Sběr podkladů k monitorování dopadu přemístění na děti byl během celého procesu prováděn několika metodami. Stěžejním nástrojem pro zjišťování názoru dětí byl anonymní strukturovaný dotazník ve dvou verzích podle věku dítěte. Jeden byl upravený pro mladší děti (do 6 let) a pro děti s intelektovým postižením (viz přílohu č. 1) a druhý byl určený dětem do 18 let (viz přílohu č. 2) Dalším doplňujícím nástrojem byl polostrukturovaný rozhovor s dětmi. Oba nástroje byly využity v rámci monitoringu vždy ve třech kolech. Nejprve proběhlo základní šetření situace před přestěhováním, následně tři měsíce po přestěhování a třetí kolo následovalo zhruba po dalších šesti měsících. Časové odstupy byly stanoveny s ohledem na čas nutný pro adaptaci dětí na změnu. Bylo dotázáno celkem 41 dětí ze tří zařízení (22 dívek a 19 chlapců). Celkem bylo navštíveno devět domácností. Ve všech kolech monitoringu byli do sběru dat zapojeni mladí členové Skupiny mladých Lumos<sup>2</sup>, kteří s dětmi vedli rozhovory a zpracovávali také příběhy, které jsou použity v úvodu publikace. Hlavním cílem tohoto přístupu byla partnerská forma spolupráce a vyšší míra porozumění v souvislosti

s věkovou a zkušenostní blízkostí. Mladý člověk se zkušeností života mimo rodinu vedl přirozeněji rozhovor a snáze se na dětské respondenty navázal. Zároveň jsme tím získali pohled mladého člověka se zkušeností života mimo vlastní rodinu na proces změny v životě dítěte v ústavní péči díky transformaci (více viz kapitulu 6).

Abychom byli schopni postihnout všechny aktéry v procesu této změny, vedli jsme rozhovory s řediteli ze všech pěti dětských domovů a také s vedoucími vychovateli. Informace od vychovatelů, kteří prošli stěhováním do samostatných domácností, jsme získali díky strukturovanému rozhovoru před stěhováním do bytu a po něm. Celkem 28 pedagogických pracovníků ze tří dětských domovů, které prošly stěhováním, také vyplnilo anonymní dotazník (viz přílohu č. 3). V některých zařízeních proběhl navíc ještě rozhovor s ekonomkou a/nebo kuchařkou školní jídelny.

Všechny výstupy jsou zpracovány do volné popisné analýzy s přímými citacemi pracovníků a dětí. Veškerý sběr dat je v souladu s etickými principy Lumos.

---

<sup>2</sup> Skupina sebe-obhájců – děti s různými životními zkušenostmi v nepříznivých sociálních situacích, které spojuje zájem změnit situaci dětí a mladých lidí žijících v institucích. Společně obhajují myšlenky změny péče o tyto děti a mladé lidi a jsou obhájci jejich práv.

# 3 PLÁNOVÁNÍ PROCESU ZMĚNY

**„MUSÍME SE MĚNIT A JÍT DÁL, NEMŮŽEME USTRNOUT V TOM, ŽE TOHLE BYLO JEDNOU DOBRÉ A UŽ TO TAK ZŮSTANE NAVŽDYCKY.“ (ŘEDITELKA DD)**

V první řadě je důležité si uvědomit, že tato změna má přínos především pro děti. To by měl být odrazový můstek pro všechny, kteří chtějí změnit způsob poskytování pobytové péče o ohrožené děti. Odklonit se od ústavní péče v institucích a zaměřit se na rozvoj služeb, které v co největší míře umožňují individuální přístup a nabízejí přirozené prostředí pro život. Většinou pracovníků z monitorovaných DD nejvíce pomáhají konkrétní příklady, které ukazují, proč je změna důležitá a co přinese dětem i dospělým. Stejně je uvědomění, že **institucionální forma péče není pro děti přirozená a nemůže zajistit naplňování jejich potřeb tak jako život v samostatných rodinných domácnostech.**

Transformace s sebou nese řadu výzev. Jednou z nich je nárůst personálních kapacit a s tím spojených finančních nákladů, což se ukazuje jako nejvíce problematická oblast a častý argument, proč změny nelze realizovat. Největší část výdajů DD tvoří právě výdaje na platy, sociální a zdravotní pojištění, příspěvek do FKSP, výdaje vyplývající z pracovněprávních vztahů (např. cestovné), výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků apod. Tyto výdaje (tzv. přímé výdaje) činí téměř 75 % veškerých výdajů DD a jsou hrazeny z účelových finančních prostředků přidělovaných MŠMT. Výše účelových finančních prostředků na příslušný kalendářní rok je DD propočítávána normativně podle počtu rodinných skupin. Ostatní výdaje (tzn. investiční a zbývající neinvestiční – např. výdaje na energie, odpisy, nájemné, služby, odpisy, nákup vybavení apod.) jsou hrazeny převážně z finančních prostředků přidělovaných zřizovatelem.

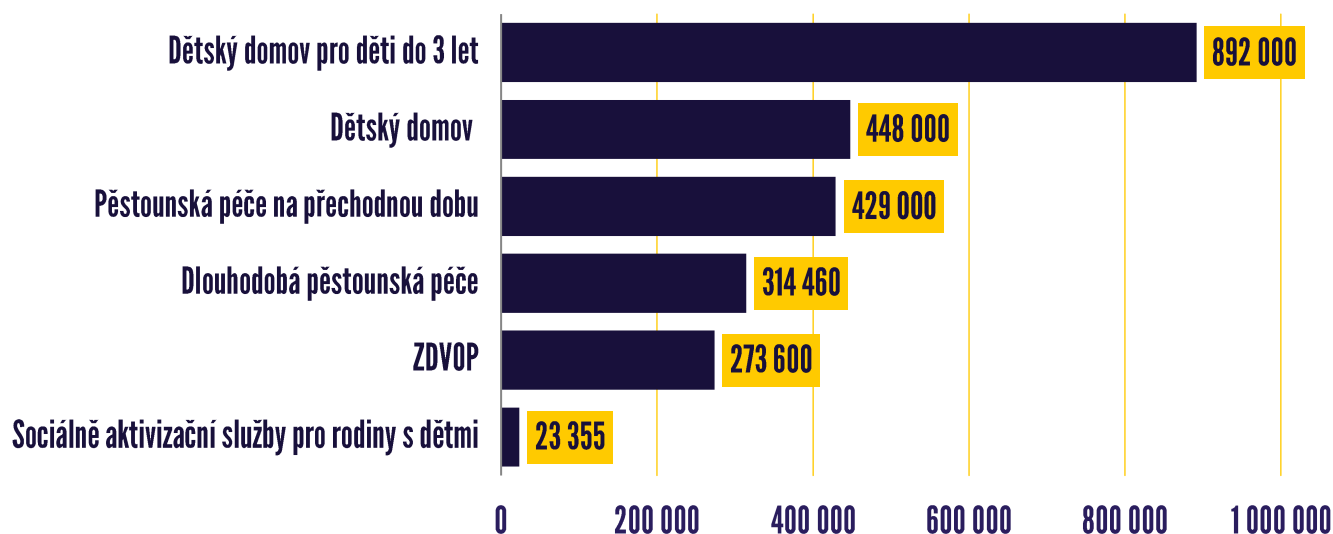
Provozní náklady v případě přestěhování do malých domácností, které nejsou v jedné budově, vzrostou především kvůli nutnosti navýšení pedagogického personálu. Ve velké budově obstarala noční provoz celého DD často jedna osoba, zatímco v nově vzniklých domácnostech je potřeba zajistit noční asistenty do každé z nich. Částečně se samozřejmě ušetří na snížených výdajích za technický

personál, protože nebude potřeba platit kuchařky, uklízečky, pradleny apod. Úspora ale nepokryje celé navýšení nákladů. Jedná se o dlouhodobé navýšení provozních nákladů, se kterým musí zřizovatel při plánování transformace počítat. Zároveň je třeba společně podpořit odbornou diskusi o dopadu institucionalizace na děti, na jejímž základě by **MŠMT zohlednilo při financování provozu DD také formu poskytování péče dětem a navýšilo personální limity pro transformované domácnosti.**

Pardubický kraj se i přesto rozhodl pro transformaci služeb, protože vnímá dlouhodobý benefit těchto změn. Zároveň přijatá Strategie transformace péče o ohrožené děti a rodiny obsahuje podporu preventivních služeb natolik, že by se měl snížit počet dětí, které bude nutné umístit do DD. Celkové náklady se tak vyrovnají.

Je třeba si uvědomit, že transformace pobytových služeb je možná jen tehdy, když jde ruku v ruce s podporou preventivních služeb, reformou sociálního bydlení, navýšením kapacit terénních služeb a podporou náhradní rodinné péče. Jen tak je možné docílit snížení počtu dětí, které jsou umísťované do pobytových zařízení, a zajistit finanční stabilitu, kdy kvalitní pobytová péče je dražší, ale díky kvalitní prevenci je poskytována menšímu počtu dětí, a náklady se tak nenavýšují.

Graf 1: Roční veřejné výdaje na dítě v různých službách pro děti bez postižení (Kč)<sup>3</sup>



Pro úspěšné zvládnutí transformace je nezbytná vize, jasný plán a zajištění udržitelnosti změn. Zřizovatel, který se rozhodne pro proces transformace, si musí být vědom i finančních dopadů a být na ně připravený. Vzhledem k tomu je možná lepší postupný proces změny, ke kterému došlo i v Pardubickém kraji, kdy sice všechna zařízení zpracovala v rámci projektu transformační plány, ale realizace probíhala a probíhá postupně. Důležitým aspektem byla také prioritizace jednotlivých kroků podle aktuální situace v zařízení, nastavení pro změnu a také třeba lokalita instituce.

**„KOMUNIKACE SE ZŘIZOVATELEM MUSÍ BÝT JASNÁ A SROZUMITELNÁ. POKUD SE NA CESTĚ OBJEVÍ NĚJAKÉ PŘEKÁŽKY, JE PRO ZAŘÍZENÍ LEPŠÍ, ABY JASNĚ ZAZNĚLO, ŽE TO NEJDE, NEŽ SE OCITNOUT V NEJISTOTĚ.“**  
(ŘEDITELKA DD)

Vize ředitele je pak velmi důležitá ve vztahu k personálu. Vedení zařízení musí motivaci pro změnu přenést na personál a nezbytnost změny obhájit před svým týmem. Pracovníci potřebují čas, aby si nutnost změny uvědomili a přijali ji, a proto je třeba otevřené komunikace, a ne nastá-

vování celé změny jen shora. Je potřeba vnímat, co pracovníci potřebují, čeho se bojí, a vědět, že cokoli, s čím přijdou, bude pečlivě projednáno.

Praxe ukázala, že je třeba poukazovat na to, že změna je přirozený proces. Pokud mají pracovníci možnost vidět, že je dětem v bytech lépe, sami budou chtít změnu podpořit. Ředitelé dětských domovů se shodují, že **nejvíce motivuje osobní zkušenost, praxe, návštěva jiného zařízení, vzdělávání a supervize.**

**„HODNĚ NÁS NAUČIL PRVNÍ BYT, PROTOŽE MNOHO VĚCÍ NÁS NA ÚPLNÉM ZAČÁTKU NENAPADLO.“** (VEDENÍ DD)

## HLEDÁNÍ NOVÝCH OBJEKTŮ

Bylo by jistě ideální vytvořit jakýsi manuál či tabulku, jakou cestou se při hledání pozemků na výstavbu nových domů či při výběru bytů ke koupi nebo pronájmu vydat. Bohužel to takto nefunguje a transformace pobytového zařízení může být procesem i na několik let. Stále je potřeba se „učit tak trochu za pochodu“, ale je možné využít inspirace ze zařízení, která změnou již prošla. Pomoci může také podpora zkušeného externího konzultanta, který bude tým během plánování změny doprovázet.

<sup>3</sup> Investice do dětí: dostupné z: [https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Investice\\_do\\_deti\\_CELA\\_ZPRAVA\\_web\\_ilwLb15.pdf](https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Investice_do_deti_CELA_ZPRAVA_web_ilwLb15.pdf)



**„BYLI JSME KE ZMĚNĚ MOTIVOVANÍ ZŘIZOVATELEM. NÁŠ START BYL SNADNĚJŠÍ, PROTOŽE BUDOVA BYLA HROZNÁ A TÝM SE ZCELA ZÁSADNĚ ZMĚNIL.“ (ŘEDITELKA DD)**

**Obrázek 2: Objekt v Žichlíčku užívaný dvěma rodinnými skupinkami**



Doba od získání nemovitosti po nastěhování je různá. Vždy záleží na okolnostech a složitosti jednání (zda nemovitost kupujeme, pronajímáme byt od soukromníka nebo od kraje či města apod.). Získání bytu je logicky podstatně rychlejší než výstavba nového domu a časově se pohybuje nejčastěji okolo šesti měsíců, ale může trvat i déle než rok. Stejně tak případnou změnu nebo opuštění bytu lze provést snadněji než řešit opuštění budovy v majetku DD.

Je důležité mít na paměti, že při transformaci jde o proces řízené změny, a vyplatí se tedy investovat do plánování. Zvláště při hledání nových prostor je důležité pečlivě zvážit všechna pro i proti, abychom záhy nezjistili, že se vlastně vybraný byt nebo dům pro potřeby dětí nehodí.

**„JEDNÁNÍ BYLO SLOŽITÉ, BYL I ODPOR LIDÍ VE MĚSTĚ. MUSELI JSME HLEDAT ŘEŠENÍ, KTERÉ BUDE VÝHODNÉ PRO OBĚ STRANY. JEDNÁNÍ PROBÍHALO AŽ NA ÚROVNI HEJTMANA, COŽ NÁM POMOHOLO.“ (ŘEDITELKA DD)**

Celému plánování by tedy mělo předcházet mapování a analýza situace v lokalitě, kde se DD nachází. Jedná se o zásadní změnu, která vyžaduje znalost situace i v dlouhodobějším horizontu, dostupnost služeb, škol a dalších zdrojů v lokalitě.

## **„PAK SE OBJEVIL BYT NA VESNICI, MOŽNÁ ABY NÁS USPOKOJILI A NEROZČILOVALI OBYVATELE. HROZNĚ JSME UŽ CHTĚLI BYT, TAK JSME TO VZALI.“ (ŘEDITELKA DD)**

Pro kraj je také velmi důležitá přesná představa o finančních, ale i lidských zdrojích, které budou pro změnu potřebné a také dostupné.

## **„VĚDĚLI JSME, ŽE TO BUDE POTŘEBOVAT PENÍZE, PROTOŽE SE NAVÝŠILY PERSONÁLNÍ NÁKLADY. TAKÉ PENÍZE NA VYBAVENÍ. HODNĚ JSME ZÍSKALI ZE SPONZORSKÝCH DARŮ. MUSELI JSME UVOLŇOVAT LIDI ZE SLUŽEB, ABY MĚLI ČAS VYBAVIT NOVOU DOMÁCNOST.“ (ŘEDITELKA DD)**

Během plánování je třeba také zvažovat, jaká forma využívání bytu je nejvhodnější vzhledem k měnící se věkové struktuře dětí a vlastní cílové skupině. Je třeba myslet na to, zda plánujeme zřídit byt pro rodinnou skupinu, startovací, či cvičný<sup>4</sup> byt, jelikož službu je třeba nastavovat odlišně vzhledem k personálním, a tudíž i finančním požadavkům. V celkových nákladech na provoz samostatných domácností se tak promítnou nižší náklady na byt pro starší děti a vyšší za byt, ve kterém jsou umístěny mladší děti. Zajímavým nápadem je výhledově zajistit v sousedství bytu pro rodinnou skupinu i malý cvičný byt, kdy by dospívající měli dostupnou pomoc v případě potřeby, ale zároveň by mohli zvyšovat svou samostatnost.

Další výzvu představují různé schvalovací procedury probíhající v samosprávných orgánech obcí i kraje při nákupu pozemků pro výstavbu nebo při koupi či pronájmu bytů. V této fázi je důležité poskytovat podporu a dostatek informací zaměstnancům DD, kteří nebývají součástí těchto procesů. Mohou mít pocit, že se proces přemístění do nového typu bydlení oddaluje, a tak u nich často roste frustrace a ztrácejí energii i motivaci. Vracejí se do zaběhnutých kolejí provozu a začínají pochybovat o pozitivním dopadu změny na DD. Podobně jsou na tom děti, pro

kteří čas běží zcela jiným tempem a dlouhé čekání na další krok je znejistí.

Další komplikací může být postoj společnosti v lokalitě, kam chcete děti přestěhovat. V naší společnosti neustále čelíme strachu z neznámého a pro účely transformovaných zařízení mohou být městskými úřady nabízena ne příliš vhodná místa. Starostové měst a obcí musí také často čelit odporu občanů, kteří se bojí neznámých sousedů a hlavně jejich rodin.

## **„OSLOVILI JSME STAROSTU, ALE MĚSTSKÉ BYTY DLOUHO NEBYLY. TAKÉ SOUSEDI NECHTĚLI, ABY SE TAM STĚHOVAL DĚČÁK. BYLO TO HODNĚ CHOZENÍ A PŘESVĚDČOVÁNÍ.“ (ŘEDITELKA DD)**

I v tomto případě velmi pomůže možnost využít zkušenosti těch, kteří již takový byt nebo dům pronajímali. Ve všech případech (i když na počátku byly někde drobné třenice) nedošlo ani s odstupem času ke konfliktům mezi sousedy a DD, naopak se místy vyvinula vzájemná sousedská solidarita.

## **„NENÍ V NAŠÍ MOCI OVLIVNIT OKOLÍ MÍSTA, KAM DĚTI PŘESTĚHUJEME. NEMÁME VLIV NA SOUSEDY A S TÍM MUSÍME PRACOVAT.“ (VYCHOVATELKA DD)**

Výhodou i nevýhodou může být fakt, že pro potřeby samostatné domácnosti potřebujete velký byt (minimálně 3+1). V Pardubickém kraji byla původní myšlenka vytvářet rodinné skupinky pro čtyři děti, protože by se ještě více přiblížily přirozenému životu v rodině, ale v takových kapacitách by byl provoz DD finančně neudržitelný. Proto bylo nutné začít hledat větší bytové jednotky. Přestože realitní agenti tvrdí, že takové byty se lépe hledají, města mají naopak velký problém je pro potřeby DD najít. Hodně záleží na lokalitě, ve které hledáte. Většina transformovaných domácností v Pardubickém kraji je v bytech pronajatých městem, ale existují i příklady komerčního nebo církevního pronájmu.

---

<sup>4</sup> Byt pro rodinnou skupinu – v rodinné skupině žije většinou šest dětí a střídají se u nich čtyři pedagogičtí pracovníci v nepřetržitém provozu dle individuálních potřeb (pokud jsou děti ve škole nebo školce, je byt bez personálu).

Startovací byt – je určen pro zletilé děti. Starají se o vše samostatně, ale dále jsou součástí rodinné skupiny a mají svého klíčového pracovníka.

Cvičný byt – pro dospívající děti umístěné v DD, které se zde připravují na odchod do samostatného života.

Jak se ukazuje, nemusí být špatným rozhodnutím městský byt ani domek na vesnici, jen je vždy nutné zohledňovat možnosti, které daná lokalita nabízí ve vztahu k potřebám dětí. Naším cílem je děti maximálně zapojovat do běžného života v místě bydliště.

## KOMUNIKACE V PROCESU ZMĚNY

Komunikace se všemi, kterých se změna týká, představuje jednu z klíčových oblastí v transformaci pobytových služeb. Je třeba důkladně informovat o smyslu a průběhu změn a zároveň naslouchat všem obavám či výhradám a adekvátně na ně reagovat, ať už jsou ze strany personálu, dětí, či veřejnosti.

Jak jsme již zmiňovali výše, pro všechna zařízení byla klíčová komunikace se zřizovatelem a zaměstnanci. Ve chvílích, kdy komunikace vážla, začaly se hned objevovat problémy, pochybnosti a negativní nastavení personálu k probíhajícím změnám.

**„POTŘEBUJEME, ABY VEDENÍ KRAJE BYLO SOUČÁSTÍ JEDNÁNÍ. POKUD CHYBÍ GARANCE, JE VELMI NÁROČNÉ PRACOVAT V NEJISTOTĚ.“ (ŘEDITELKA DD)**

Většina pracovníků (hlavně vedení DD) zmiňovala, že jim chyběla možnost se poučit od někoho, kdo má stejnou zkušenost. Vedení a zaměstnanci z některých zařízení se byli podívat na byty v Plzeňském nebo Karlovarském kraji, další třeba na Slovensku, a i když nenašli vždycky příklady

dobré praxe, mohli se poučit i z toho, jak nechtějí, aby jejich zařízení po transformaci vypadala. Díky projektu, do kterého byly všechny DD zařazeny, měly transformační týmy v začátku podporu také v externím konzultantovi, který pro ně byl i velkou motivací. Pro všechna zařízení bylo nejtěžší začít jednat, obhajovat a prosazovat změnu. Proto je tak důležitá zmiňovaná podpora ze strany zřizovatele. Pro pracovníky je to velký krok do neznáma.

Důležité je také dobře nastavit komunikaci směrem k veřejnosti, a to hlavně z hlediska načasování a formy. Z procesu transformace DD i sociálních služeb známe příklady velmi negativních reakcí, kdy sousedé sepisovali petice proti transformaci s tím, že noví sousedé sníží cenu jejich nemovitostí, nebudou se cítit v bezpečí apod. V naší zemi stále panuje neochota společnosti něco změnit, vyplývající většinou ze strachu z neznámého. Zároveň je velmi obtížné dosáhnout změny v zemi, kde většina lidí doposud nevnímala život v institucionální péči jako problém. I zde je velmi klíčová podpora zřizovatele, který musí v komunikaci s veřejností ředitele DD podpořit.

**„SOUSEDY JSME NA STĚHOVÁNÍ DO BYTU PŘEDEM NEPŘIPRAVOVALI, NECHTĚLI JSME, ABY S NIMI ŠLA NÁLEPKA, ŽE JSOU TO DĚTI Z DĚČÁKU. ANI NA ZVONKU NENÍ OZNAČENÍ DD.“  
(ŘEDITELKA DD)**

Jako inspiraci pro efektivní komunikaci v zařízení uvádíme obecné zásady, které mohou být využitelné i pro další zařízení.

## ZÁSADY PRO KOMUNIKACI:

1. Veškeré obavy jsou legitimní. (Prošli jsme jimi také – osobní prožitky a zkušenost.)
2. Sdělujeme pouze pravdivé skutečnosti – včetně slova „nevím“.
3. Vyjádřené připomínky jsou cenným podkladem a zdrojem informací (nikoli osobním útokem).
4. Vše se děje v zájmu dítěte – je na prvním místě. (Otázka ohledně využití stávající budovy a jejích prostor je důležitá a řešíme ji, ale nesmí stát před zájmem dítěte.)
5. Kvalita potřebné péče a podpory není v budově, ale v lidech, kteří ji poskytují. (Dosavadní práce zaměstnanců byla kvalitní, systém ale nedával potřebné možnosti, proto chceme změnu.)
6. Věříme ve zkvalitnění péče (zkušenosti odjinud, možnost „to nové“ vidět).
7. Komunikujeme otevřeně. (Nechodíme okolo horké kaše.)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Příklad komunikace zařízení v transformaci. Národní centrum transformace. Dostupné z [www: http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/priklad-komunikace-zarizeni-v-T.pdf](http://www.trass.cz/wp-content/uploads/2016/02/priklad-komunikace-zarizeni-v-T.pdf)

Otevřená a pravidelná komunikace týmu je velmi důležitá. Celý tým musí na změně pracovat a připravovat se. Není to pouze na vedení nebo úzkém transformačním týmu. Pokud zbytek pracovníků není dobře informován, otevírá se prostor pro dohady, nedorozumění a dezinformace. Obzvláště důležitá je komunikace uvnitř jednotlivých týmů, které se připravují na stěhování do bytu.

**„CHTĚL JSEM TŘEBA, ABY MI MOJE PŮVODNÍ DĚTI ZŮSTALY DÁL, COŽ SE STALO. SNAŽÍME SE MEZI SEBOU VZÁJEMNĚ INFORMOVAT, COŽ VNÍMÁM JAKO HLAVNÍ ČLÁNEK KOMUNIKACE.“ (VYCHOVATEL DD)**

Jedna pracovnice přirovnala komunikaci uvnitř týmu ke komunikaci v rodině: „Rodiče, pokud si už nerozumí, se rozvedou, takže pokud se ani my jako pracovníci nedomluvíme, nemůže to fungovat.“

Vyplatí se investovat do vzdělávání vychovatelů i asistentů, kteří mají pracovat v bytě. Podpořit je v oblasti komunikace a řízení, ale i v oblasti zapojování dětí a naplňování jejich individuálních potřeb. Nastavení partnerské komunikace dítě a pracovník v nové domácnosti je dalším nezbytným krokem v procesu celé změny. Pro pracovníka, který je zvyklý na institucionální fungování, je ale takový přístup často nepředstavitelný a bojí se ztráty autority u dítěte. Je třeba, aby pracovníci rozuměli, že je nutné navázat bezpečný a stabilní vztah s dětmi, bez kterého nemůže dojít k faktické změně ve způsobu poskytované péče. Domácnost tak zůstane i nadále malou institucí bez možnosti naplňovat skutečné potřeby dětí.

Komunikace s dětmi je nedílnou součástí celého procesu a každé z transformovaných zařízení se s tím vypořádalo dle svých možností. Naprostá většina dětí byla dopředu informována, kam se budou stěhovat. Vzhledem k tomu, že někde přípravy trvaly déle či se stěhování různě protahovalo, obvykle byly děti informovány o definitivním místě stěhování zhruba měsíc předem. Na nový byt se bylo podívat opakovaně zhruba 23 % dětí, asi 11 % vidělo jen fotky či video z bytu a asi 7 % dětí byt navštívilo, když ještě nebyl zařízený.

**„ZNALA JSEM MĚSTO, ALE PŘESNÝ BYT, KAM PŮJDEME A KDE TO BUDE, ASI TAK MĚSÍC, 14 DNÍ PŘEDEM.“ (DÍTĚ Z DD)**

Většina ředitelů DD se shoduje na tom, že pokud by se mohli v čase vrátit, věnovali by více času přípravě dětí a více je také zapojili do přípravy bytu a jeho vybavování. Každá aktivita, kterou pracovníci společně s dětmi podnikali při přípravě nové domácnosti, velmi pomohla navázat dobré vztahy a zvýšila angažovanost dětí v péči o jejich nový domov. Děti, které byly přemístěny do bytu, na jehož zařízení se nepodílely, mají nižší vnímání nové domácnosti jako vlastního domova a vnímají menší změny v jejich životě v souvislosti s přestěhováním mimo DD.

## PŘÍPRAVA A ZAJIŠTĚNÍ PERSONÁLU

Dostatek kvalitního, motivovaného personálu nadšeného do práce v nově nastavené službě je pro úspěch zásadní. Vedení všech zařízení v Pardubickém kraji se od začátku plánování potýkalo s různými těžkostmi ohledně **změn pozic, snižování počtu nepedagogických pracovníků (kuchařky, údržbáři) či personálních změn na všech úrovních od vedení až k asistentům.**

**„ÚPLNĚ NA ZAČÁTKU, KDYŽ SE MLUILO O TRANSFORMACI, BYL MEZI PERSONÁLEM VELKÝ ODPOR, ALE POSTUPEM ČASU PRACOVNÍCI CHTĚLI KLID A PROSTOR PRO SVOU SKUPINU, COŽ JIM ZMĚNA NABÍZELA.“ (VEDOUCÍ VYCHOVATELKA DD)**

Pro každou novou domácnost bylo třeba stanovit počet úvazků a to, v jakém budou poměru (denní vychovatelé, asistenti, noční vychovatelé, vedoucí vychovatel) vzhledem k počtu dětí v domácnosti a jejich individuálním potřebám. Ze zkušenosti vedení zařízení je třeba dobře promyslet složení pracovníků každého týmu, směny a jejich délku, porady, předávání informací, účtování a také dovolené a záskoky v nemoci.

Jako nejlepší se z praxe jednotlivých bytů jeví personální zajištění domácnosti tzv. 2+3 (dva vychovatelé a tři asistenti pedagoga). Zajistí to tak stabilní tým v domácnosti, který se zvládne vykrýt i v případě nemoci nebo dovolené, a děti nezažívají střídání personálu, nebo dokonce přecházení na budovu, pokud dítě onemocní. Pokud je ve skupinkách více starších dětí, je možné, aby skupina fungovala s nastavením 2+2,5.

**„PERSONÁL PRO PRVNÍ BYT JSME ZAJISTILI V RÁMCI KAPACIT DD. PRO NOČNÍ SLUŽBY JSME MÍSTO VYCHOVATELŮ ZAJISTILI ASISTENTY A TÍM JSME UŠETŘILI PENÍZE NA NOVÝ PERSONÁL. DALŠÍ BYTY UŽ VYŽADOVALY NAVÝŠENÍ PERSONÁLU A TO BYLO NUTNÉ DOPLATIT Z ROZPOČTU ZŘIZOVATELE.“ (ŘEDITELKA DD)**

Většina zařízení by podle zpětného vyjádření pracovníků potřebovala více času na vlastní přípravu, aby věděli, co je čeká. Také je důležité mít dostatek času na plánování, které obnášelo mnoho práce navíc (nová pravidla pro byty, chod domácností, práce na skupinách odděleně). Pracovníci dle slov vedení potřebovali větší podporu, aby se cítili bezpečněji. Vychovatelé též hodně zmiňovali, že jim během příprav **chyběly** *častější vzájemné konzultace s kolegy, víc informací, co a jak bude probíhat, víc času, větší aktivita všech a podpora jejich samostatnosti*. Naopak jim během změny **velmi pomáhalo** *těšení se do nového, pracovní zkušenosti, kolegové a jejich pomoc, pocit, že je to skvělé řešení pro děti, touha po větším klidu a soukromí, vedení*.

Pokud to možnosti dovolují, je lepší mít připravený kompletní tým pracovníků do bytu ještě před samotným stěhováním, dát týmu prostor se společně pravidelně scházet a připravit si pravidla fungování v bytě, provozní řád a komunikaci mezi pracovníky. (Z praxe zařízení: vytvořit jakýsi „manuál pro fungování rodinné skupiny“ – návod, jak ve skupině pracovat, který obsahuje základní informace, kde co je, co které dítě kdy dělá, hesla, kontakty na důležité osoby či návody a postupy, jak ve skupině pracovat). Tým by měl mít možnost prodiskutovat své představy o chodu domácnosti a sjednotit si pracovní postupy a interní předávání informací. Zároveň by taková sezení umožnila pracovníkům se lépe poznat (pokud přichází do týmu někdo zcela nový).

Z dotazníkového šetření vyplývá, že příprava byla spojena s mnoha přesčasy, pro některé to bylo velmi náročné, hektické, ale prý to stálo za to. Další zmiňovali, že prošli postupnou přípravou, vzděláváním, měli jasné informace od vedení a jeho podporu včetně možnosti supervize. Někteří byli zapojeni do plánování, prioritizace jednotlivých kroků v procesu, samotného zařizování, přípravy pokojů pro děti, vybavování bytů. Pracovníci některých zařízeních byli součástí vytváření metodických postupů v bytech a koordinovali přípravu dětí.

Z výčtu všech činností je patrné, že během procesu změny byly na pracovníky kladeny velké nároky, a ve všech zařízeních trvalo, než si vedení ujasnilo, co od kterých pracovníků očekává a chce.

**„ZAMĚŠTNANCI SI MUSÍ ‚SEDNOUT‘. MUSÍ SPOLU AKTIVNĚ KOMUNIKOVAT A SNAŽIT SE DĚLAT VĚCI CO NEJVÍC STEJNĚ, ABY MĚLY DĚTI NASTAVENA JASNÁ PRAVIDLA.“ (VEDOUcí VYCHOVATELKA DD)**

Zástupci vedení uvedli, že se při sestavování týmu pracovníků řídili zejména jejich vzděláním, praxí, zkušenostmi, přesvědčením o správnosti transformace, citovými vazbami na děti, referencemi.

**„TĚŠILA JSEM SE NA KLID NA PRÁCI S DĚTI A POHODU V OBLASTI ZÁBAVNÝCH A VÝCHOVNÝCH ČINNOSTÍ.“ (VYCHOVATELKA DD)**

Pracovníci napříč všemi zařízeními také čelili různým obavám, které měli prostor komunikovat s vedením či při vzdělávání v rámci projektu, někteří v rámci supervizí. Nejčastěji uváděli pracovníci v dotazníkovém šetření obavy z *nových sousedů, více práce (vaření, potřeby dětí), dojíždění, časového stresu okolo stěhování, organizace nové domácnosti, větší zodpovědnosti, nových dětí, větší samostatnosti a aby se tam líbilo dětem*.

Všechny děti dopředu věděly, kdo s nimi bude bydlet a jaké tam budou pracovat tety. Jen v několika případech se ještě hledala nějaká nová pracovnice, která by doplnila tým.

**„PTALA JSEM SE, KTERÉ TETY S NÁMI PŮJDOU, A I NÁS SE PTALI, KOHO BYCHOM TADY CHTĚLI, A JÁ JSEM ŘEKLA DVA TIPY, KOHO JSEM CHTĚLA.“ (DÍTĚ Z DD)**

**SESTAVOVÁNÍ SKUPIN DĚTÍ A JEJICH PŘÍPRAVA**

**„VYBÍRÁME DĚTI DO SKUPIN PODLE TOHO, JAK SPOLU VYCHÁZÍ A NA JAKÉ MENTÁLNÍ ÚROVNI JSOU.“ (VEDOUcí VYCHOVATELKA DD)**

Hlavní myšlenkou života dětí z dětských domovů v komunitním bydlení je život co nejvíce podobný běžnému rodinnému. Rozdílem však zůstává, že ne vždy jsou všechny děti sourozenci a ne vždy na sebe musí mít nějaké citové vazby.

**„JÁ JSEM ZASTUPUJÍCÍ TÁTA, TETA JE ZASTUPUJÍCÍ MÁMA, TAKŽE SE SNAŽÍME NAPLNĚVAT OČEKÁVÁNÍ DĚTÍ, JELIKOŽ JSME JIM SLÍBILI, ŽE TO TU BUDE JAKO DOMA, JAKO V RODINĚ.“ (VYCHOVATEL DD)**

Při sestavování rodinných skupin do bytů je třeba brát v potaz velké množství faktorů. Zařízení v Pardubickém kraji se s tímto nelehkým úkolem vypořádávala během rozjezdu bytů různě. Vedení zařízení se shodlo, že je to vždy velmi individuální a je třeba vycházet nejprve z toho, kam se stěhujeme – tedy z velikosti bytu. Pokud byla kapacita bytu dostačující pro nějakou již fungující rodinnou skupinu v hlavní budově, jevila se tato cesta výběru jako nejschůdnější, jelikož skupina dětí na sebe byla již zvyklá. Pokud ale nebylo možné přesunout rodinnou skupinu do nového bytu celou, nastal hodně náročný proces výběru. Tým pracovníků vždy zvažoval zejména věkové složení, sourozenecké vazby, pohlaví (kvůli rozmístění do pokojů), možnost zachování kontaktu dítěte s rodinou po přestěhování nebo školu (možnosti dojíždění, návazné studium).

Výběr dětí do rodinné skupiny by měl reflektovat i pohled do budoucnosti a vzhledem k věku dětí bychom měli myslet i na to, kdy asi byt opustí, jak budeme vybírat děti, které do stávající skupiny přijdou. Jelikož transformace často probíhá postupně, výběr dětí by rozhodně měl probíhat transparentně a vybírání dětí, které se budou stěhovat do bytu, by nemělo být chápáno jako něco, co je pouze „za odměnu“. Zároveň, pokud už děti do bytů stěhujeme, bychom měli počítat s tím, že se byt stává jejich domovem a není možné klást zde jakékoli podmínky typu „*když budeš zlobit, může se stát, že půjdeš zpět do hlavní budovy*“.

Vzhledem k tomu, že se celá změna poskytované služby provádí hlavně kvůli dětem, je třeba je do celého procesu partnersky zapojit. Je nutné samozřejmě jednat vždy s ohledem na jejich věk a míru porozumění a tomu jednotlivě

kroky v procesu přípravy uzpůsobit<sup>6</sup>. Mějme na paměti, že každé dítě má právo na informace podané adekvátním způsobem, má právo na vyjádření svého názoru, obav i nesouhlasu s daným postupem. Pokud se nám podaří, že budou děti spokojené a budou si jisté samy sebou i ve vztahu k této změně, je velice pravděpodobné, že jejich nové umístění bude úspěšné.

**„DĚTI SE MOHLY ZAPOJIT DO VÝBĚRU NÁBYTKU, STOLŮ, SKŘÍNÍ I BARVY POKOJŮ, TROCHU JSME TO NĚKAM SMĚŘOVALI, ALE MĚLY MOŽNOST SE VYJÁDRIT K TOMU, CO CHTĚLY A JAK.“ (VYCHOVATEL DD)**

Během dotazníkového šetření mezi pracovníky jsme zjišťovali, jak příprava dětí na stěhování do bytů probíhala. Ve většině zařízení proběhly rozhovory s dětmi ohledně předání informací a vysvětlení toho, proč se změna děje. Dětem byl následně poskytnut prostor na možné dotazy. Děti byly zpravidla vždy seznámeny s podmínkami bydlení v bytě, některé se byly na byt několikrát podívat i během úprav a zařizování.

**„DĚTI SE BYLY PODÍVAT NA BYT JEŠTĚ PŘED JEHO ZAŘIZOVÁNÍM. NAPSALY A NAKRESLILY SI, JAK BY SI PŘEDSTAVOVALY, ŽE BY MĚL BYT VYPADAT. PODÍLELY SE NA ÚKLIDU PŘED NASTĚHOVÁNÍM.“ (VYCHOVATELKA DD)**

Některé děti pomáhaly s výběrem zařízení bytu, které se kupovalo nové, a pomáhaly s balením věcí do bytu. V některých případech bylo jejich zapojení více formální a vybavení a zařizování bytu bylo většinou v rukou vedení nebo vychovatelů.

**„JSEM NA NĚ VELMI PYŠNÝ, JELIKOŽ SE ZAPOJILY DO PŘÍPRAV A VZALY TO JAKO DOMA SE VŠÍM VŠUDY.“ (VYCHOVATEL DD)**

Z rozhovorů s dětmi vyplynulo, že do příprav bytu bylo různými způsoby reálně zapojeno asi 62 % dětí.

<sup>6</sup> Stěhuji se: knížky, které mají pomoci dětem připravit se na přechod do nového domova. Dostupné z [www: https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Stehuji\\_se\\_2.pdf](https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/Stehuji_se_2.pdf) a [https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/DI\\_Book\\_1\\_CZECH\\_FINAL\\_Lowres\\_for\\_web\\_vKxUf5J.pdf](https://lumos.contentfiles.net/media/assets/file/DI_Book_1_CZECH_FINAL_Lowres_for_web_vKxUf5J.pdf)

## **„MOHLA JSEM SI VYBRAT JEDEN ZE DVOU POKOJŮ, VE KTERÉM JSEM TEĎ SAMA.“ (DÍTĚ Z DD)**

Děti nám v rozhovorech sdělily, že si nejčastěji vybíraly nábytek z katalogu, mohly si nakreslit, jak bude vypadat pokoj, vybrat si pokoj v bytě, některé pomáhaly při montování nábytku a malování (starší děti); pomáhaly taky při nákupu vybavení, uklízely v bytech.

## **„NEJDŘÍV JSME SE JEN SPOLEČNĚ JELI PODÍVAT, DOVEZLI VŠECHNY VĚCI A TEĎ SE TO MONTUJE. JEZDÍM POMÁHAT A SKLÁDÁME SKŘÍŇKY.“ (DÍTĚ Z DD)**

U dětí, které nebyly nijak aktivně zapojeny do příprav, většinou nebyl dostatek času nebo vedení plánovalo připravit dětem byt jako překvapení.

## **„VŠE UŽ BYLO KOUPENÉ A NACHYSTANÉ OD TET, VYBRALA JSEM SI ŽIDLE A NÁSTĚNKU.“ (DÍTĚ Z DD)**

Věnovat dostatek času přípravě dětí na přemístění je velmi důležité. Pokud jsou děti do procesu zapojeny, mají možnost se na změnu postupně připravit a lépe ji přijmout. Pomáhá jim to zvládnout proces změny s mnohem větší jistotou a cítí se v novém bydlení skutečně „jako doma“.

# 4 REALIZACE TRANSFORMACE DD

## V PRAXI

Transformace dětských domovů v Pardubickém kraji probíhala postupně. Důležité fáze procesu jsou podrobně popsány v této kapitole.

### RUŠENÍ ŠKOLNÍ JÍDELNY

**„NEMOHLI JSME SI BRÁT JÍDLO DO POKOJŮ, PAŠOVALI JSME JÍDLO POD TRIKAMA. JEDLO SE PROSTĚ JEN V JÍDELNĚ.“ (DÍTĚ Z DD)**

Jedním z prvních kroků v rámci transformace DD bylo upuštění od společného stravování a přechod na samostatný provoz rodinných skupin (často ještě v rámci původní budovy). Možná se může zdát, že je to změna hlavně technická a provozní, ale ve skutečnosti se velmi dotkla náplně práce jak vychovatelů, tak asistentů. A právě strach z neznámého byl v prvních momentech hlavním problémem, který bylo nutné vyřešit. Vychovatelé se obávali zátěže spojené s vařením a nákupy. Namítali, že to je práce kuchařek, a ne vysokoškolsky vzdělaných pedagogických pracovníků apod. V tomto ohledu velmi pomohlo, když v rámci kraje vznikl první byt. Pracovníci měli možnost sdílet své zkušenosti a odpovídat na dotazy těch, které to teprve čekalo. Právě jejich spokojenost a pozitivní hodnocení změny velmi pomohly v urychlení dalších změn.

**„BÁLA JSME SE, ALE PŘEKVAPIVĚ TO PROBĚHLO BEZ PROBLÉMU A HLADCE. POMOHLA MI, ŽE JSEM SE MOHLA PORADIT V JINÉM DD.“ (VYCHOVATELKA DD)**

Postup rušení školních jídelen byl až na malé rozdíly stejný. V jednom zařízení se zrušení podařilo za tři měsíce, nejčastěji však změna trvala okolo šesti měsíců. Ve chvíli,

kdy byl naplánovaný termín, snažily se vedoucí školní jídelny spolu s kuchařkami zpracovat zásoby, aby nebyl problém se skladem při zastavení provozu. To málo, co zbylo, se případně rozdělilo jednotlivým domácnostem.

Už na začátku celé přípravy bylo nutné řešit také personální otázku. Kuchařky často v domovech pracovaly dlouhé roky a prožívaly v souvislosti s transformací velkou nejistotu. Ve všech zařízeních dostaly od vedení nabídku vyškolit se a přejít na pozici asistenta pedagoga. Ve dvou případech se kuchařky rozhodly odejít a našly si práci například ve školní jídelně, ostatní se změnou souhlasily a staly se z nich plnohodnotní členové nových týmů. Obdobně to bylo s vedoucími školních jídelen. Většinou došlo k upravení jejich pracovní náplně nebo změně pracovní role v rámci DD.

Provoz v domácnostech se rychle zaběhl a pouze se upravovala výše záloh, systém vykazování apod. Skupiny dostávají zálohy na jídlo podle počtu dětí ve skupině. Vychovatelé mají v počítači tabulku na každý den, do které se kvůli vypočítání normy vyplní přítomné děti a k tomu se doplní případné náklady za den. To se propočítá automaticky do měsíční tabulky. Všechny účtenky lepí vychovatelé každý den na papír a při vyúčtování předávají ekonomce. Na konci měsíce se doplácí spotřebovaná částka do výše zálohy. Stejně je to u zálohy na ostatní zboží.

**„DŮLEŽITÁ JE KOMUNIKACE MEZI SOCIÁLNÍM PRACOVNÍKEM A EKONOMEM V DD. KDYŽ CHCETE NĚCO MĚNIT A OSAMOSTATŇOVAT SKUPINY, TAK SE VŠECHNO MUSÍ PEČLIVĚ DOMLUVIT, ABY ÚČETNICTVÍ SEDĚLO. TAKÉ NÁM POMOHLY KONZULTACE S EKONOMEM OD ZŘIZOVATELE.“ (EKONOMKA DD)**



V zařízeních, kde je účtování na vychovatelích, mají asistenti pedagoga malou zálohu peněz na celý rok. Pokud nastane situace, že musí něco koupit ve chvíli, kdy tu není vychovatelka, koupí to ze své zálohy a při první příležitosti platbu s vychovatelem vyúčtují. Na konci roku celou zálohu vrací do účetnictví a na nový rok dostanou novou. Díky tomu není tolik lidí, kteří mají přístup do systému nebo do pokladny.

## **„SNAŽÍM SE DĚTEM DÁVAT MALÉ BANKOVKY, ABY MOHLY NAKUPOVAT SAMY.“ (EKONOMKA DD)**

### **Jak počítat zálohy:**

„Spočítala jsem plnou normu na den na děti a vykrátila jsem ji plným počtem dní, aby měli rezervu. Výši zálohy jsme na začátku, během prvního půl roku, navyšovali. Museli jsme počítat i s letními pobyty pro děti, kdy se náklady zvyšují (ubytování, strava mimo zařízení). Osvědčilo se nám účtovat zálohy na pobyty zvlášť podle počtu dětí, které jedou. A zbytek dělám stejně jako jiné měsíce. Pobyt si účtují stejně s tím, že vědí, že mají z předchozích období našetřené peníze navíc. Pak se to zaúčtuje na konci měsíce.“ (ekonomka DD)

Obava, že provoz samostatných domácností bude dražší než hromadné stravování, se nenaplnila. Jak se ukázalo po prvním roce provozu samostatných domácností, částka spotřebovaná na nákup jídla pro domácnost odpovídá nákladům, které byly vynakládány na skupinu v rámci společného stravování v domově. Podle vyjádření pracovníků DD děti mnohem méně plýtvají jídlem. Dříve děti jídlo (např. pečivo) vyhazovaly, protože věděly, že druhý den někdo přinese nové. Teď se děti samy domlouvají, že si jídlo třeba dojedí druhý den nebo večer, když budou mít ještě hlad. Pro děti i pracovníky je to větší svoboda. Třeba v tom, že děti nemusejí být v daný čas doma na večeri, a kdo přijde později, jídlo si ohřeje. Hospodaří se efektivněji.

Bez školní jídelny už DD nemají povinnost dodržovat spotřební koš a další pravidla ohledně stravování. Pracovníci to hodnotí velmi kladně, protože spotřební koš je často svazoval v možnosti přizpůsobit se změně nebo aktuální situaci. Shodují se na tom, že je pro ně rozumnější vařit podle potřeby, ale dodržovat přitom základní doporučení a pravidla o tom, co by jídlo mělo obsahovat, aby to bylo zdravé. Pracovnice, které neslouží, se do systému mohou připojit i z domu, takže vidí, co skupina v týdnu vařila, aby si podle toho připravily jídelníček pro další dny.

## **„PRÁCE MI VLASTNĚ UBYLA, PROTOŽE NEŘEŠÍME SPOTŘEBNÍ KOŠE, I KDYŽ SI DRŽÍME PRO KONTROLU NORMY. NEÚČTUJI SKLADY APOD., TO BYLA DALŠÍ AGENDA, KTEROU JSME MUSELI ŘEŠIT.“ (EKONOMKA DD)**

Práce přibyla vychovatelkám, které musejí účtovat a schraňovat účtenky, ale podle jejich vyjádření si na to zvykly a nikdo si nestěžuje. Cítí větší volnost. Nemusejí se přizpůsobovat celému domovu, což bylo někdy zdrojem dlouhých debat a konfliktů. Takhle se musí domluvit a shodnout jen malý počet lidí a ti si vzájemně snadněji vyhoví.

## **PŘÍPRAVA NA OSAMOSTATNĚNÍ SKUPIN**

Vzhledem k tomu, že změny probíhaly různým tempem, proběhly v některých domovech určité kroky k osamostatnění ještě před samotným stěhováním. I díky zrušení školní jídelny proběhlo částečné osamostatnění rodinných skupin už v rámci původní budovy. Je však třeba zdůraznit, že pokud by toto byl cílový stav, nelze to nikdy nazývat transformací zařízení. Za transformaci lze považovat pouze úplnou změnu poskytování péče a přestěhování z velké budovy. Jedním z klíčových problémů je totiž velký počet dětí v jedné budově a s tím spojený minimální prostor na soukromí, omezená možnost naplňovat individuální potřeby dětí a stigmatizace dětí označovaných běžně jako „ty z děcáku“.

Jednotlivé rodinné skupiny se postupně osamostatňovaly, co se týká hospodaření, nákupů a vaření, ale také nastavování vnitřních pravidel. Důležitou součástí byla stabilizace pracovních týmů pro jednotlivé skupiny. Vedení DD se snažilo v rámci možností minimalizovat střídání pracovníků mezi skupinami, a naopak podpořit autonomii jednotlivých týmů. Mimo jiné i tím, že častěji probíhaly samostatné porady rodinných skupin. V některých zařízeních si týmy dokonce nastavovaly vlastní systém směn a střídání, který jim lépe vyhovoval a odrážel také složení dětí ve skupině. Stále to bylo omezené např. jedním člověkem na noční službu, ale i to se pracovníci snažili v rámci setkávání transformačních týmů jednotlivých zařízení řešit. Třeba tím, že každá z nočních asistentek se trochu více věnovala jedné skupině, a tak se postupně stávala členem jejího pracovního týmu.

Pardubický kraj jako zřizovatel se také snažil navyšovat personální zajištění ještě v rámci hlavní budovy, aby si skupiny mohly zvykat na samostatný provoz. Zároveň podporoval snížení počtu dětí ve skupině z osmi na šest dětí. Vychovatelé tuto změnu většinou vnímali pozitivně s tím, že jim to pomohlo lépe se připravit na provoz po odstěhování a získali více prostoru pro individuální práci s dětmi. Pro některé byla ale tato změna nepřijatelná. Vnímali svou roli právě v rozsahu „výchovné činnosti“. Tito pracovníci během procesu transformace ze zařízení odešli (zhruba jeden pracovník v zařízení) a našli si nové zaměstnání. Žádný pracovník DD nezůstal kvůli transformačním změnám bez zaměstnání.

**„DŘÍV TA PRÁCE BYLA JAKO V DRUŽINĚ, VÝCHOVNÁ ČINNOST. NIC JSME NECHYSTALI. NAKUPOVÁNÍ, ÚČTY, PRÁDLO ŠLO MIMO NÁS, TEĎ SI O TOM ROZHODUJEME SAMI, ALE TAKY TO MUSÍME DĚLAT. JE SKVĚLÉ, ŽE JE NA SKUPINĚ MÁLO DĚTÍ. MŮŽU SE ZABÝVAT JEN SVÝMI DĚTMI A TO JE FAJN. I PRO DĚTI JE TO LEPŠÍ, PROTOŽE TO NENÍ TAK VELKÝ KOLEKTIV. ZAČALA JSEM VAŘIT AŽ TADY V PRÁCI, DOMA JSEM NIKDY NEVAŘILA. NĚKDY TO BYL STRES, ČLOVĚK SE TO MUSEL NAUČIT PODLE KUCHARĚKY.“**  
(VYCHOVATELKA DD)

## JAK PROBĚHLO STĚHOVÁNÍ DO BYTŮ

Stěhování do bytů většina zařízení stihla v období do tří měsíců od uzavření smlouvy, některým zařízením trval tento proces do šesti měsíců. Nejnáročnější v této fázi bylo vše zkoordinovat, což měli na svých bedrech hlavně vedoucí vychovatelé, kteří řešili zejména časový plán celého procesu, nákup nového vybavení a vybavování bytů. Někde také částečně využili nábytek z hlavní budovy, většinou se jednalo o postele a lůžkoviny dětí. Velmi důležité bylo naplánovat čas stěhování s ohledem na školní rok, zejména v případě, kdy děti měnily v souvislosti se stěhování i školu. Někde proběhlo stěhování velmi rychle, jelikož byt byl už připravený, příprava dětí a samotné balení pak ale někdy probíhalo ve shonu a zmatku, jelikož nachystat vše potřebné pro 5–6 dětí zabere spoustu energie a času všech zúčastněných.

Všechna zařízení se shodují, že nejnáročnější bylo stěhování do prvního bytu, kde se vše muselo vyzkoušet.

**„PRVNÍ STĚHOVÁNÍ PROBÍHALO HODNĚ RYCHLE A DĚTI DOSTALY STRACH ZE ZMĚNY. DO DRUHÉHO BYTU TO BYLO ÚPLNĚ OBRÁCENĚ. BYLO SKVĚLÉ, ŽE DĚTI VIDĚLY PRÁZDNÝ BYT, TAKŽE SI TO UMĚLY PŘEDSTAVIT A TĚŠILY SE. PRACOVNÍCI VYBAVILI VĚTŠINU BYTU A POUZE DOPLŇKY A MALÍČKOSTI SI DOPLNILY DĚTI. PRO DĚTI TO BYLO PŘEKVAPENÍ, JAK TO VYPADÁ, A BYLY NADŠENÉ.“**  
(ŘEDITELKA DD)

Pro pracovníky bylo dle jejich odpovědí během stěhování a krátce po nastěhování asi nejtěžší: zvládnout zařízení bytů v poměrně krátkém čase, vstřebat změnu, sžívat se se sousedy, vše rychle zorganizovat, nezapomínat na všechny nové povinnosti, zpracovat obavu z nového kolektivu či změny kolektivu, zvyknout si na nový režim, muset se rozhodnout sám za sebe, a to hned, a všechno sladit, aby chod v bytě fungoval perfektně.

Po nastěhování trvalo zhruba polovině pracovníků asi 3–6 měsíců, aby si zvykli na změny, druhá polovina pak uváděla kratší čas na adaptaci, zhruba do tří měsíců.

Pracovníků jsme se také ptali, co je nejvíce překvapilo u dětí krátce po nastěhování do bytů. Nejčastějšími odpověďmi bylo, že: *velmi dobře se se změnou vyrovnaly, celkem brzy si zvykly na nové prostředí, snažily se pomáhat s přípravou jídla, měly radost z nového prostředí, navázaly velmi dobré vztahy s vychovateli, hodně toho dokážou udělat samy, umí najednou respektovat jeden druhého, začaly být otevřené a dost často si chtějí povídat.* Mezi odpověďmi byly i mírně negativní reakce, a to, že: *někteří si nijak zvlášť změny neváží a po čase berou vše jako samozřejmost, některé děti nedokázaly být samy ve svých pokojích a stále chtěly být s pracovníky, neuměly po sobě zhasínat v pokojích a v koupelně.*

Podle pracovníků si většina dětí zvykla v rozmezí 3–6 měsíců, některé děti byly zcela v klidu v kratší době.

**„JÁ MÁM PROBLÉM ZVYKNOUT SI NA NOVÉ PROSTŘEDÍ, ALE JSEM ZA TO RÁDA, VÍM, ŽE KDYŽ BUDU CHTÍT, MOHU KDYKOLI PŘIJÍT ZA OSTATNÍMI DĚTMI DO JINÝCH BYTŮ, ZA TETAMA A STREJDAMA, ŽE TAM MÁM VŽDY DVEŘE OTEVŘENÉ...“ (DÍTĚ Z DD)**

Z rozhovorů s dětmi bylo zřejmé, že děti ve většině případů vnímaly změnu pozitivně, na nové bydlení se těšily, některé měly trochu strach z toho, jaké to bude nebo že přijdou o své kamarády ze zařízení. Stěhování zvládly většinou bez problémů, jen to na někoho bylo rychlé, zmatené a potřebovaly by více času na přípravu a balení.

**„JÁ SE STRAŠNĚ TĚŠÍM, ŽE TAM BUDE MĚSTO, ŽE JE TAM VŠECHNO, CO POTŘEBUJU, KOUPÁLKO, OBCHODY..., NA PROSTŘEDÍ JAKO DOMA, CÍTÍM SE LÉPE V MENŠÍM PROSTORU.“ (DÍTĚ Z DD)**

## JAK TO VYPADÁ PO PĚTI LETECH

Pro představu o tom, jaké změny v zařízeních postupně nastávaly, zde přinášíme krátký popis stavu s odstupem pěti let od počátku transformace. Všechna zařízení prošla velkými změnami, i když někde už jsou jen kousek od cíle a jinde teprve na začátku. Rozdílly jsou způsobené nestejnou startovací pozicí jednotlivých zařízení nebo personálními změnami ve vedení, ke kterým během let v zařízeních docházelo, kdy se nové vedení muselo nejprve seznámit se situací a stabilizovat tým, než bylo možné dál pokračovat. Jak už jsme uvedli dříve, některá zařízení fungovala v zastaralých budovách, které vyžadovaly velké investice a rekonstrukce, a bylo tedy jen logické, že místo investování do oprav se investovalo do jejich urychleného opuštění. Díky tomu došlo v létě 2020 k opuštění budovy v Horní Čermné, na další rok je naplánováno opuštění i původní budovy DD Polička. V některých zařízeních ale i přes výhled opuštění budovy musely proběhnout dílčí opravy a rekonstrukce, protože situace byla neudržitelná. Tyto investice jsou v kontextu transformace zbytečné, ale vzhledem k situaci nebylo možné se jim vyhnout. Původní plán kraje totiž počítal s příslibem MPSV, že na projekt kraje ke zpracování transformačních plánů bude navazovat finanční podpora samotné transformace. K tomu ale nedošlo a všechny změny musely být hrazeny z rozpočtu kraje. To ve svém důsledku přineslo zpomalení celého

procesu, protože nebylo možné z krajského rozpočtu vyčlenit najednou tak velké částky. Proto muselo být rozhodnuto o rozfázování celého procesu.

## DĚTSKÝ DOMOV DOLNÍ ČERMNÁ

Během druhého pololetí roku 2020 se připravoval přesun tří rodinných skupin z DD v Horní Čermné do vytipovaných bytů a domácností, řešily se úpravy bytů, vybavení, složení rodinných skupin a organizovalo se stěhování. V srpnu 2020 se přestěhovaly tři rodinné skupiny do bytů v různých městech. Budova v Horní Čermné je opuštěna a pracuje se na předání budovy zřizovateli.

## DĚTSKÝ DOMOV V HOLICÍCH

Během roku 2020 se povedlo vytvořit rodinnou skupinu v samostatném bytě. Došlo k celkové změně v nakupování, stravování a účtování v jednotlivých rodinných skupinách a byla zcela zrušena školní jídelna. Došlo ke snížení počtu dětí v hlavní budově na 32 dětí (viz tabulku č. 2).

## DD MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

Došlo ke snížení kapacity na 18 lůžek. Byla zrušena školní jídelna. Probíhá přestavba sousedního rodinného domku, kam se na jaře 2021 přestěhuje jedna rodinná skupina. Uvolněná část původní budovy bude přestavěna na dva startovací byty pro mladé dospělé.

Dětský domov Pardubice

V tuto chvíli DD disponuje třemi byty pro rodinné skupiny (dva byty 3+1, jeden byt 4+1) a dvěma garsonkami jako startovacími byty. Během uplynulého roku pracovalo vedení na upevňování a zkvalitňování péče v samostatných domácnostech. Podařilo se získat externí psycholožku.

## DD POLIČKA

Došlo ke snížení kapacity DD v hlavní budově, ve které zůstávají dvě rodinné skupiny, další dvě žijí v samostatných bytech. Probíhá stavba nového domku pro třetí rodinnou skupinu. Předpokládaný termín dokončení stavby je v polovině roku 2021. Současně dojde i k přestěhování poslední skupiny do nájemního bytu.

**Tabulka 2: Počet dětí v dětských domovech v PK podle formy bydlení k 31. 8. 2020**

| Dětský domov        | Počet dětí |            |                  |
|---------------------|------------|------------|------------------|
|                     | celkem     | v zařízení | v bytech         |
| DD Dolní Čermná     | 47         | 24         | 23 (49 %)        |
| DD Holice           | 29         | 24         | 5 (21 %)         |
| DD Moravská Třebová | 16         | 12         | 4 (33 %)         |
| DD Pardubice        | 39         | 22         | 17 (44 %)        |
| DD Polička          | 15         | 6          | 9 (60 %)         |
| <b>Celkem</b>       | <b>146</b> | <b>88</b>  | <b>58 (40 %)</b> |

Transformace je dlouhá cesta a je dobrou zprávou, že s odstupem let si při pohledu zpět můžeme říct, že všechna zařízení se na tu cestu vydala a svého rozhodnutí nelitují. Naopak vidí, že dětem i pracovníkům je dobře a už by se nechtěli vrátit do doby před změnou. Jak ukazuje praxe i v sociálních službách, transformace se netýká jen přesunu do malého domu z velkého, ale hlavně změny přístupu k dětem a jejich potřebám. Pokud nezměníme postoje a myšlení pracovníků, vytváříme pouze „instituci naležato“ a pro děti se vlastně nic nemění. I toto nám jasně ukazují změny, které v Pardubickém kraji probíhají. Nejpozitivnější zpětné vazby máme od dětí v zařízeních, kde záro-

veň vnímáme největší změny v postojích a přístupu pracovníků. Klíčovou roli hraje postoj vedení domova, které je hlavním hybatelem změn a určuje jejich směr a kvalitu.

Vzdělávání pracovníků a pochopení potřeb dětí umístěných v DD je klíčovou součástí transformace. Pracovníci potřebují podporu, supervizi a metodické doprovázení v procesu změny vlastního postoje. Pokud toto neproběhne, je vysoké riziko přenosu ústavních prvků do transformovaných samostatných domácností, a tím by došlo k zásadnímu snížení pozitivního dopadu změny na děti.

# 5 ŽIVOT V BYTECH

**„BYT JE PRO DĚTI SKVĚLÝ NÁCVIK NA ŽIVOT, PROTOŽE SE TU POTKÁVAJÍ S BĚŽNÝMI ČINNOSTMI, KTERÉ SE BUDOU V ŽIVOTĚ NEUSTÁLE OPAKOVAT. JE TO TAKOVÁ KAŽDODENNÍ RUTINA, KTERÁ JIM PAK PŘI ODCHODU Z DD, KDE JI NEZAŽIJÍ TAK PŘIROZENĚ, CHYBÍ, TŘEBA VAŘENÍ, PRANÍ, NÁKUPY, ALE I JEN TO, ŽE VĚDÍ, KDY JEZDÍ POPELNICE.“ (VYCHOVATELKA DD)**

Po téměř roce a půl sledování celého procesu změny, kdy bylo opakovaně monitorováno celkem devět samostatných domácností, bylo provedeno mnoho rozhovorů s vedením, pracovníky a samotnými dětmi. Z těchto rozhovorů je zřejmé, že život v bytech má na děti **ještě lepší dopad**, než jsme předpokládali. Děti nové bydlení berou mnohem více jako domov. Změny jsou zřejmé i v jejich chování, více vnímají a respektují svůj prostor, jsou klidnější a nejsou již jen „anonymní součástí celku“. Pracovníci si pochvalují především svůj prostor a menší a stabilní kolektiv dětí i pracovníků. Jednoznačně se jedná o

**velmi pozitivní posun v péči o ohrožené děti v Pardubickém kraji.**

V této kapitole popisujeme nejzásadnější změny v provozu samostatných domácností DD a přibližujeme klíčové změny z pohledu pracovníků i dětí.

## JAK VYPADAJÍ NOVÉ DOMÁCNOSTI

**„NEHCEME NAČANČANÉ BYTY, ALE BYTY, KDE DĚTI MOHOU ŽÍT A ÚČASTNIT SE PÉČE O DOMÁCNOST. NENÍ TO VŮBEC O DOKONALOSTI. NEHCEME, ABY DĚTI ŽILY VE ZLATÉ KLECI.“ (VEDENÍ DD)**

Děti bydlí obvykle v bytech o velikosti 3+1 nebo 4+1 v běžné zástavbě, většinou na sídlištích v panelákových bytech nebo v samostatných rodinných domech. V jednom případě jsou v rámci jednoho rodinného domu v samostatných bytech umístěny dvě rodinné skupiny. Byt má zpravidla dvě nebo tři ložnice pro děti, obývací pokoj, koupelnu, WC a kuchyň.

**Obrázek 3: Obývací pokoj v nové domácnosti**



Zázemí pro vychovatele je řešeno většinou pracovním koutem, kde je psací stůl s PC a uzamykatelnou skříňkou. Byty jsou vybaveny dle možností a situace konkrétních zařízení zcela novým nábytkem či kombinací nábytku původního a nového. Děti mají pokoje velmi útulně a

funkčně zařízené s dostatkem úložného prostoru na oblečení a hračky. Nikde nechybí ani psací stůl pro každé dítě. Byt se na první pohled neliší od bytu obývaného rodinou.

**Obrázek 4: Dětský pokoj v nové domácnosti**



Děti velmi oceňují, že mohou vzhled svých pokojů ovlivňovat mnohem více než dříve. Míru, jak mohou ovlivnit vzhled svého pokoje před přestěhováním do bytu a po

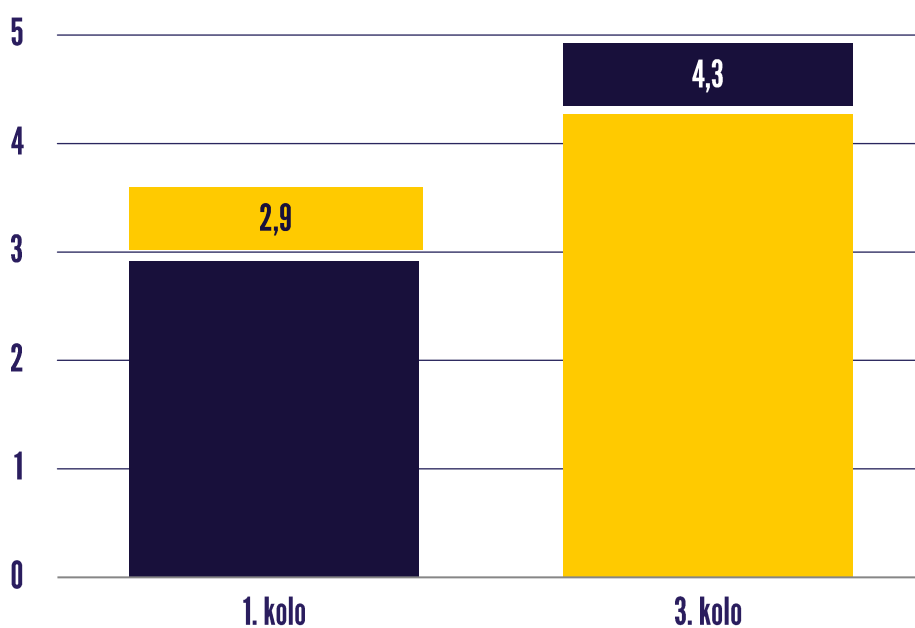
něm, hodnotily na pětibodové škále od 1 (*nemohu to ovlivnit, rozhodují to jiní*) až po 5 (*rozhodují se samostatně*). (viz graf č. 2)

**Graf 2: Jak děti vnímají, že mohou ovlivnit vzhled svého pokoje.**

**Odpovědi na otázku:**

**Jak moc můžeš ovlivnit, jak vypadá tvůj pokoj?**

(průměrná hodnota odpovědí na škále od 1 do 5, kdy 5 znamená největší možnosti ovlivnit vzhled pokoje)



Společné prostory jsou ve všech bytech vybaveny též velmi účelně. Téměř všude je dominantou velký jídelní stůl a pohodlná pohovka. Televize a internetové připojení je ve všech domácnostech samozřejmostí. Vybavení i vzhled každého bytu však odráží přesně, kdo v něm bydlí, stejně jako **když přijdete běžně k někomu domů**. Atmosféra v každém bytě je tak úplně jiná.

Z praxe pracovníků v bytech se ukázalo, že je důležité myslet při výběru bytu nebo jeho vybavování na dostatek pracovní plochy a hlavně úložného prostoru v kuchyni. Pro tolik lidí potřebujete dostatečně velkou lednici, spížírnu či velké skříně. Pokud uvažujete o ekonomicky výhodnějším velkém nákupu zhruba 1x týdně, musíte počítat, že takové množství potravin musíte někde uskladnit. Téměř nutnou součástí vybavení panelákového bytu se ukázala také sušička, protože sušení velkého množství prádla neúměrně zvyšuje vlhkost v bytech, a tím i riziko plísní.

## JAK TO FUNGUJE V BYTECH

**„DĚTI SE ZDE CÍTÍ JAKO DOMA. JE TO VÍCE OSOBNÍ, MÁME VĚTŠÍ PŘEHLED O DĚTECH, JE TU VĚTŠÍ KLID.“**  
(VYCHOVATELKA DD)

Z našeho pozorování i rozhovorů jednoznačně vyplývá, že snaha všech zařízení je přizpůsobit život v bytech co nejvíce normálu. Klíčové aspekty dobrého nastavení nové služby jsou dle výstupů z monitoringu následující:

- komunikující a jednotně fungující tým,
- podpůrné vedení a dobře nastavené předávání informací a fungování porad,
- dobře nastavený vnitřní chod (rozdělení úkolů mezi děti a pracovníky, budování samostatnosti a vlastní zodpovědnosti u dětí),
- nepřenašení institucionálních prvků (kniha návštěv, rozpis služeb, návštěvy rodiny pouze mimo byt...),
- partnerský vztah mezi pracovníky a dětmi (fungující společně dohodnutá pravidla, plnění úkolů, plán vaření a nákupů).

<sup>7</sup> V některých zařízeních se můžeme setkat s trochu jiným modelem (např. čtyři vychovatelé – dva denní, dva noční + denní asistenti na výpomoc dle potřeb dětí), ale výše uvedený model se ukázal jako nejvíce funkční.

<sup>8</sup> Stejně jako v DD jsou umístovány na pokoje děti stejného pohlaví kromě sourozenců (pokud si to přejí).

**„STÁLE JSOU VĚCI, KTERÉ NENÍ MOŽNÉ UDĚLAT TAK, ABY TO BYLO STEJNÉ JAKO V RODINĚ. MÁME NĚJAKÉ LIMITY A POVINNOSTI, KTERÉ MUSÍME DODRŽOVAT. MUSÍME SE POSTUPNĚ UČIT A HLEDAT MOŽNOSTI, JAK JÍT DÁL.“**  
(ŘEDITELKA DD)

Jak už jsme uvedli, v bytech žije zpravidla 5–6 dětí a stará se o ně nejčastěji pět stálých pracovníků (dva vychovatelé a tři asistenti pedagoga)<sup>7</sup> ve směnném provozu. Děti jsou v dětských pokojích nejčastěji po dvou dle věku a pohlaví<sup>8</sup>. Pokud to kapacita a dispozice bytu dovolují, mají některé děti (zpravidla ty starší) vlastní pokoje. V případě sourozeneckých skupin byly mladší děti výjimečně i po třech.

Pro pracovníky nedošlo k zásadním změnám ve směnném provozu. Základní pracovní doba vychovatelů je rozdělena většinou do krátkého a dlouhého týdne. Během pracovního týdne mají obvykle odpolední služby většinou od 12–13 do 20 hodin. Víkendové směny vychovatelů začínají už ráno. V každé domácnosti jsou pak tři asistenti pedagoga, kteří se střídají v odpoledních a nočních službách nebo zaskakují v případě nemoci dítěte. V některých domácnostech se pracovní doba asistentů pedagoga liší podle potřeb skupiny (věk dětí, příchody ze školy, doprovozy na kroužky, k lékaři). Dle pracovníků je pro většinu bytů ideálním stav, kdy mohou být odpoledne v bytě ve dvou (současně vychovatel a asistent).

**„ŽIVOT V KOMUNITNÍM BYDLENÍ JE NEJVÍCE PODOBNÝ RODINNÉMU PROSTŘEDÍ. VYŽADUJE ALE VĚTŠÍ SAMOSTATNOST A ZODPOVĚDNOST PRACOVNÍKŮ.“**  
(VEDENÍ DD)

**MNOHO PRACOVNÍKŮ UVEDLO, ŽE JE TO PRO NĚ V BYTĚ JAKO DOMA, VEŠKERÉ ČINNOSTI ŘEŠÍ PODLE POTŘEBY V RÁMCI SMĚNY, PŘIPADAJÍ SI VÍCE SVOBODNĚ. POKUD SI PRÁCI DOBŘE ZORGANIZUJÍ A DO ČINNOSTÍ ZAPOJÍ EFEKTIVNĚ I DĚTI, MAJÍ V PODSTATĚ VÍCE ČASU NA TO SI S NIMI HRÁT ČI POVÍDAT.**

**„VIDĚLI JSME, JAK SE DĚTI POSTUPNĚ OSAMOSTATNILY. NEBYLO POTŘEBA JE POSÍLAT KOUPAT, VŠICHNI PŘIROZENĚ VĚDÍ, JAK A CO SE MÁ DĚLAT. NA BUDOVĚ TOHO NIKDY NEDOSÁHNEME.“ (VYCHOVATELKA DD)**

Pracovníci hodnotí, že díky přestěhování mají mnohem lepší vztahy s dětmi. 25 % z nich si myslí, že je to mezi nimi a dětmi výrazně lepší, 46 % se shodlo, že mají vztah

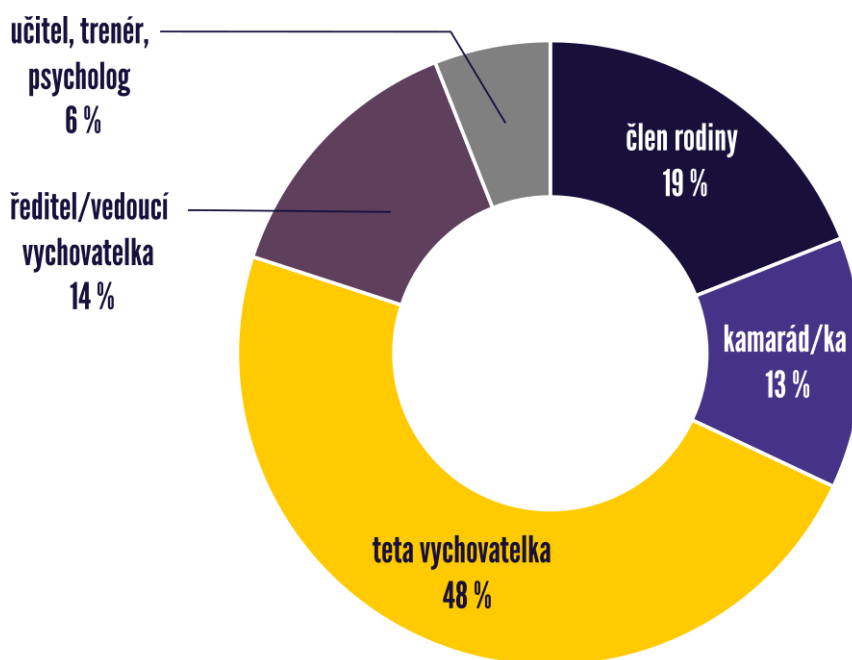
s dětmi lepší, 29 % pracovníků uvedlo, že je vztah s dětmi stejný, jako byl předtím.

Stěhování do bytů neukázalo žádný vliv na změnu „důvěrné osoby“ dítěte. Děti zmiňovaly téměř ve všech případech i po stěhování stejnou osobu, které se svěřují, když mají trable. Asi 48 % dětí se v případě potřeby svěřuje „tetě“ v bytě, 19 % dětí stále vyhledává důvěrný kontakt s nějakým členem rodiny. Nejčastěji se v odpovědích objevoval starší sourozenec, jeden z rodičů, ale i babička či teta a strýc. Tento stav byl obdobný i před stěhováním.

**Graf 3: Důvěrná osoba dítěte.**

Odpovědi na otázku:

**Komu se svěřuješ, když máš trable?**



Děti ke vztahu s pracovníky v bytě nejčastěji uváděly: tety mají více času, dá se s nimi lépe domluvit, střídají se jen dva vychovatelé, máme víc možností být s nimi a povídat si, máme od nich větší podporu, jsou s námi během normálních denních aktivit.

**„MÁME SICE VÍCE PRÁCE KVŮLI VAŘENÍ A HOSPODAŘENÍ, ALE MĚ TO BAVÍ. MŮŽEME SI SAMI PLÁNOVAT, CO KDY SPOTŘEBUJEME.“ (VYCHOVATELKA DD)**

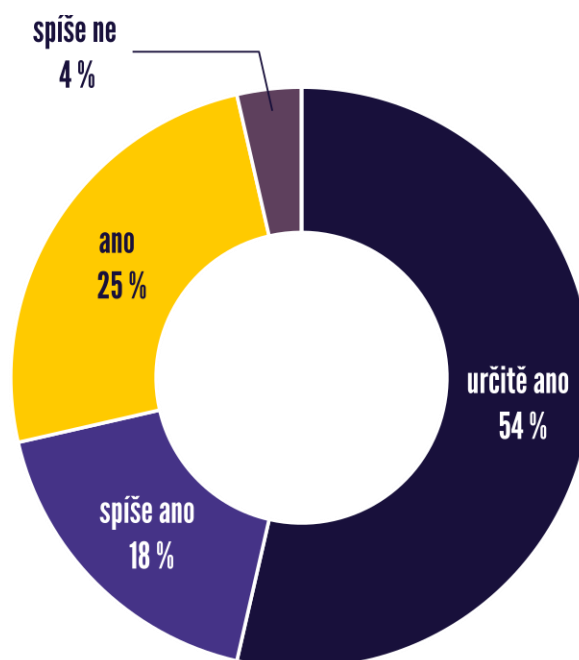
Dá se říci, že i pracovníci vnímají změnu podobně a 54 % z nich má pocit, že se dětem mohou věnovat více individuálně.



**Graf 4: Individuální práce s dětmi dle pracovníků.**

**Odpovědi na otázku:**

**Máte pocit, že máte více příležitostí věnovat se dětem více individuálně?**



**„MÁM JE RÁDA. A KDYŽ MĚ NĚKDO NAŠTVE, VYNADÁVÁM SE V POKOJI. VĚNUJÍ SE NÁM A VYNAHRAZUJÍ NÁM TO, CO JSME JINDE NEMĚLI. NIKDO SE O MĚ TAK NESTARAL JAKO TADY.“ (DÍTĚ Z DD)**

V bytech musí pracovníci zvládnout ještě navíc technicko-hospodářskou agendu, tedy plánování jídelníčku, naku-

pování a zpětné vyúčtování hlavní ekonomce zařízení. Jelikož v režimu autonomních rodinných skupin fungovalo mnoho DD již před stěhováním do bytů, přenesli si tuto praxi i do nových samostatných domácností. Je vždy na dohodě týmu pracovníků domácnosti, kdo bude odpovědný za měsíční vyúčtování. Všichni pracovníci ale musí schovávat účtenky a hospodařit s penězi, které mají přidělené na jídlo.

V následující tabulce shrnujeme nejzásadnější změny pro pracovníky.

**Tabulka 3: Největší změna v práci dle pracovníků**

| POZITIVA  | VÝZVY A TĚŽKOSTI   |
|---|--|
| Klidnější prostředí   | Více práce (vaření a uklízení)   |
| Nejdu do zaměstnání, ale jako k někomu domů hlídat děti   | Vést a koordinovat více samostatných domácností  |
| Větší soukromí  | Větší zodpovědnost – musím se spoléhat jen sama na sebe  |
| Více „rodinných“ běžných domácích činností  | Ztráta původního pracovního kolektivu  |
| Svoboda být se svou skupinou  | Přítomnost pouze jednoho pracovníka v domácnosti (ne-možnost flexibilní zastupitelnosti v případě potřeby) |
| Mohu si práci lépe rozvrhnout   | Vyšší psychická zátěž  |
| Větší přehled o dětech  | Jiná náplň práce   |
| Je to více osobní – rodinné   | Je důležité, aby některé věci dělali kolegové stejně   |
| Bližší vztah k dětem – lépe je známe  | Více komunikovat a vzájemně se nepodírat   |
| Malý kolektiv pracovníků  | Nižší interakce s kolegy a možnost osobního sdílení  |
| Nemusím se porovnávat s kolegy z jiných skupin (Jak to, že jste toto neudělali? Proč nejste ještě po večeři?) |  |

(výstupy z dotazníkového šetření mezi pracovníky DD)

## KOMUNIKACE TÝMU A PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ

Pro většinu pracovníků je komunikace a předávání informací v malém kolektivu mnohem snazší než velké porady a sdílení informací společně s ostatními skupinami. Většina zařízení ponechala řízení jednotlivých týmů na vedoucí vychovatelce / vedoucím vychovateli. V rámci týmů v bytech je ale důležité, aby panovala mezi pracovníky shoda, protože jsou více odkázáni jen sami na sebe, a soulad je o to důležitější.

Jednotlivé týmy mívají vlastní poradu jednou měsíčně, bývají přítomni vychovatelé a asistenti skupiny, vedoucí vychovatelka, v případě potřeby vedení zařízení a sociální pracovníce. V některých zařízeních nejsou tyto porady povinné pro asistenty pedagoga. Ti dostávají k dispozici zápis z porady a mají možnost s vychovateli nebo vedením cokoli průběžně konzultovat. Jednotlivé týmy se pak stále účastní velkých čtvrtletních pedagogických rad celého zařízení.

Komunikace mimo porady probíhá v rámci týmů různě:

- osobně – kdy se dva hlavní vychovatelé sejdou a mluví o práci, aby byl jejich přístup jednotný;
- telefonicky – většinou když potřebují probrat něco aktuálního po ukončení své směny;
- počítačové systémy (EVIX, FOSTER, G Suite – e-mail, kalendáře, disk) – zde jsou většinou sdílené informace o dětech (objednání k lékaři, program dětí, změny ve škole, jídelníček – přístup do systému mají pracovníci, kteří pracují na dané skupině, i z domu);
- e-mailová komunikace – pokud nastane jakákoli změna, kromě zanesení do sdíleného systému se rozesílá všem pracovníkům ještě na e-mail.

**„JE SKVĚLÉ, ŽE SE K INFORMACÍM DOSTANEME I Z DOMU, TAKŽE NEŽ JDU DO PRÁCE, MŮŽU SE PODÍVAT, TŘEBA KOLIK MÁM DĚTÍ, CO JE NOVÉHO. MÁME PŘEHLED O TOM, CO DĚTI JEDÍ A DĚLAJÍ, MŮŽEME BÝT VÍCE V OBRAZE.“ (VYCHOVATELKA DD)**

Komunikace a kontrola ze strany vedení funguje různě. Vedení se pravidelně účastní týmových porad, jak jsme již zmínili výše. Avšak nesmírně důležité je, aby vedení mělo

přímou zkušenost s chodem domácností. Ředitelé se shodují na tom, že je pro ně velmi přínosné mít v bytech pravidelně služby. Mohou díky tomu skutečně poznat, jak domácnost funguje, což má velký vliv na zvyšování kvality péče o děti. Přímá znalost také může zafungovat jako prevence případných problémů a konfliktů. Nejde jen o kontrolu pracovníků, cílem je zkvalitňování služby. Ředitelé se zkušeností s fungováním jednotlivých domácností mohou lépe diskutovat o možných změnách.

**„POTŘEBUJI MÍT ZKRÁTKA PŘEHLED, JAK TO FUNGUJE. JSEM V KONTAKTU S DĚTI, ABYCH VIDĚLA, JAK TO TAM CHODÍ. SLOUŽÍM NĚKTERÉ SMĚNY, ABYCH SI TO ZAŽILA. NECHCI, ABY MĚLY DĚTI POCIT, ŽE JE TO KONTROLA JEJICH TETY, ŽE DĚLÁ NĚCO ŠPATNĚ.“ (ŘEDITELKA DD)**

## ZÁSADNÍ ZMĚNY VE FUNGOVÁNÍ DOMÁCNOSTÍ

Obecná pravidla samostatné domácnosti nastavovala všechna zařízení již pro první byt, ta se průběžně upravovala díky zkušenostem z provozu pro další vznikající domácnosti. Většina týmů pracovala na detailech fungování bytu samostatně a vše bylo poté konzultováno s vedoucí vychovatelkou či přímo s řediteli. Vznikly tak postupně vnitřní řady pro byty či manuály rodinných skupin (viz kapitolu 3).

**„MÁME POPSANÉ POSTUPY, CO A JAK DĚLAT. TŘEBA RANNÍ HYGIENA, NÁDOBÍ, VAŘENÍ, ÚKLID. JE TO KVŮLI TOMU, ABYCHOM TO VŠICHNI DĚLALI STEJNĚ. JE TO PRO NÁS I PRO DĚTI, ABY VĚDĚLY, ŽE TO TAK JE. POKUD PŘIJDE NĚKDO NOVÝ, MUSÍ PODLE TOHO POSTUPOVAT. PAK MÁME „MANUÁL K DĚTEM“ – CO, KDY, KDE A JAK OHLEDNĚ ŠKOLY, KROUŽKŮ A DALŠÍCH SPECIFIK PRO DANOU KONKRÉTNÍ SKUPINKU.“ (VYCHOVATEL DD)**

**Pravidla** se ale ve většině bytů mění podle potřeb konkrétních dětí, jejich věku a podle toho, jestli jsou prázdniny, nebo školní rok. Při tvoření pravidel je vždy důležitý individuální přístup a vzájemná domluva. V bytech je vše svižnější, rychlejší a děti mají více pozornosti pracovníků.

Z rozhovorů s dětmi jasně vyplynulo, že je pro ně mnohem příjemnější domluva, která je možná právě v menší skupině, než dodržování striktních pravidel. Vnímají, že se snáze daří domluvit se individuálně podle situace a není potřeba držet se jen daných pravidel a nařízení. Díky tomu mimo jiné dochází méně často ke konfliktům mezi dětmi a pracovníky. Když už konflikt nastane, není tak vyhrocený, protože je možné ho řešit individuálně nebo v malé skupině bez pozornosti mnoha dalších dětí.

## **„JE TO TU VOLNĚJŠÍ, MŮŽEME SI TO NĚJAK UZPŮSOBIT.“ (DÍTĚ Z DD)**

**Režim** v bytě není stanoven tak striktně jako ve velké budově, ale vzniká spíše automaticky a také více vychází z potřeb dětí, které jsou ve skupině. Večerka je nastavená přirozeněji podle věku a aktuální situace konkrétního dítěte. Pracovníci také mohou více posoudit, jak jsou děti unavené a kolik času potřebují spát, aby ráno vstaly. Mohou více zohlednit danou situaci. V bytech se dá vše lépe regulovat a vysvětlit. Děti více chápou, že jsou mezi nimi rozdíly, a proč tedy nemusejí být pravidla pro všechny úplně stejná (např. kvůli rozdílnému věku, různému času vstávání do školy apod.).

**Vaření a nakupování** je také přirozenější, i zde se pracovníci v jedné domácnosti společně domlouvají. Do plánování toho, co se bude vařit a nakupovat, se mnohem více

zapojují i děti. Většina pracovníků si změnu pochvaluje, protože jsou více svými pány, lépe hospodaří s jídelnem a mohou si díky tomu jako domácnost ušetřit např. na prázdniny nebo na nějakou oslavu. Míra zapojování dětí do vaření a péče o domácnost záleží na povaze vychovatele. Každý z nich má trochu jinak nastavené hranice. Většina dětí nicméně uváděla jako velkou pozitivní změnu života v bytě právě to, že mohou více pomáhat s vařením, chodit samy nakupovat a celkově mít více možností se něco nového naučit do života.

## **„JE TO SUPER PŘÍLEŽITOST, ŽE SI TADY MŮŽEME VŠECHNO VYZKOUŠET, MÁME PŘÍLEŽITOST SI ZJISTIT, KOLIK CO STOJÍ.“ (DÍTĚ Z DD)**

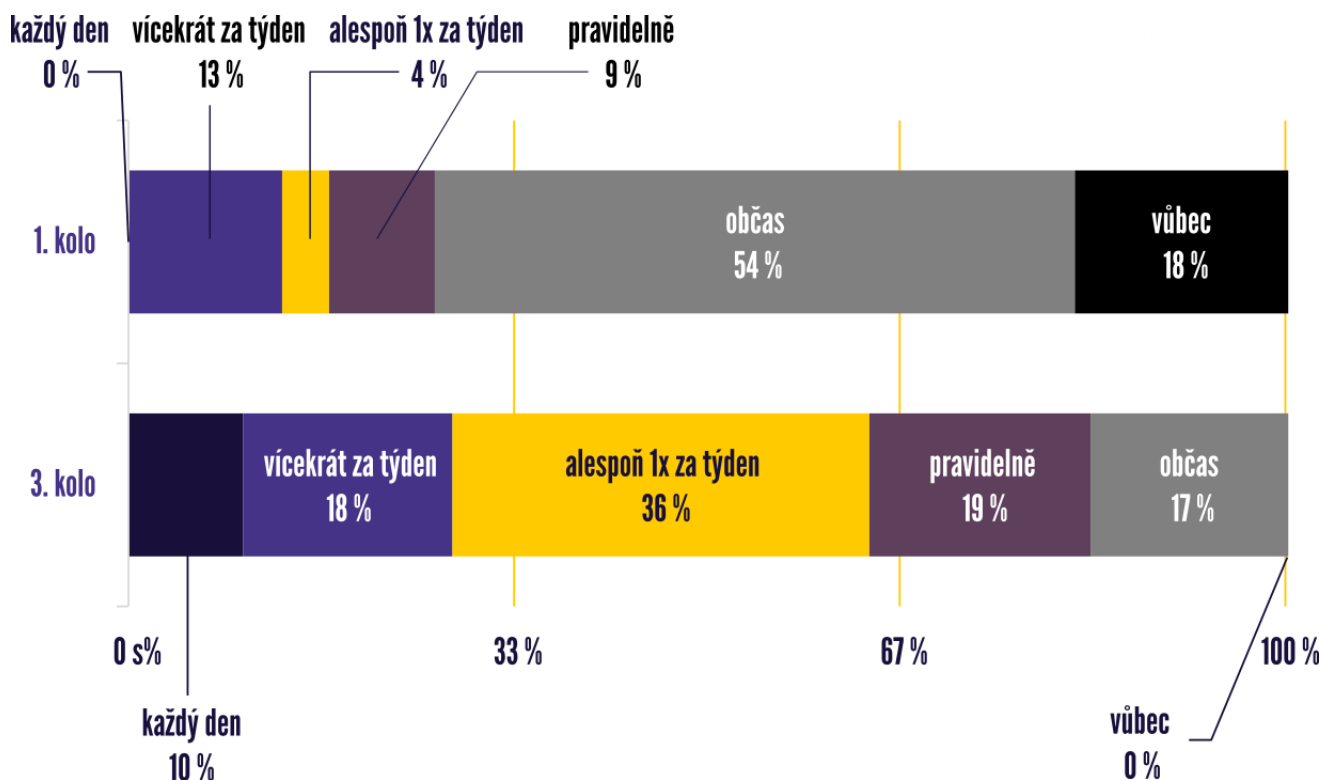
Z grafu č. 6 je patrné, že děti v bytech nakupují mnohem častěji, než tomu bylo ve velké budově. 54 % dětí odpovědělo, že před přestěhováním se dostaly do obchodu jen občas.<sup>9</sup> Nyní v bytech je to mnohem intenzivnější. 36 % dětí chodí nakupovat *alespoň 1x za týden*, zhruba stejné procento dětí odpovědělo, že nakupuje *pravidelně, vícekrát za týden či občas*.

## **„VYMÝŠLÍME S TETAMI, CO SE BUDE VAŘIT, A MŮŽEME CHODIT NAKUPOVAT.“ (DÍTĚ Z DD)**

---

<sup>9</sup> Systém nakupování před přestěhováním též závisel na tom, zda se děti stěhovaly již ze samostatných autonomních rodinek, kde si i vařily, či z běžného DD s jídelnou.

**Graf 5: Zapojování dětí do nakupování z pohledu dětí. Odpovědi na otázku: Jak moc máš možnost jít nakupovat?**

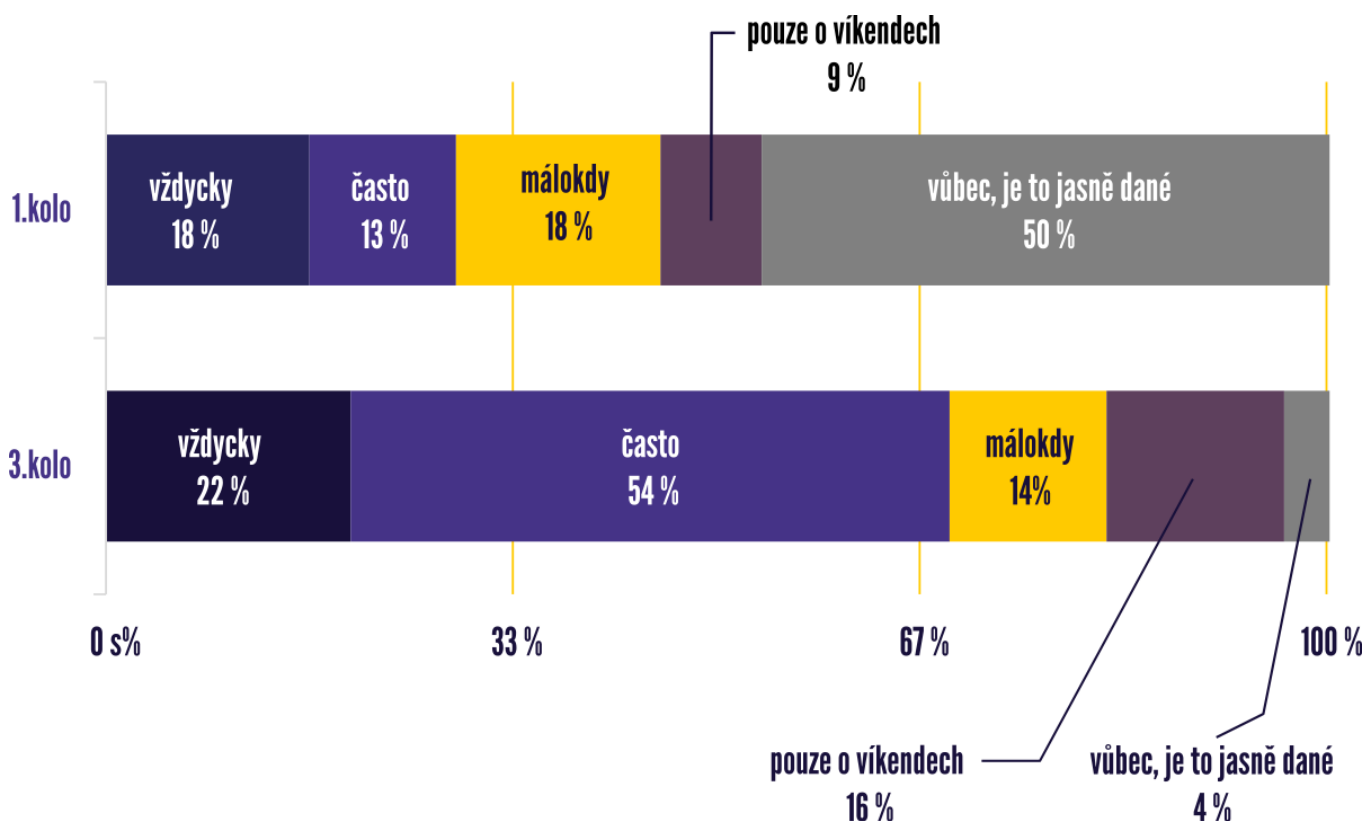


Právě tuto oblast hodnotili shodně děti i pracovníci jako jednu z nejpříjemnějších změn. Pracovníci mají hlavně pocit, že se méně plýtvá, protože se mohou s dětmi na jídle dohodnout, a proto se jídla vyhazuje méně. Strava dětí se také stala různorodější a pestřejší. Téměř 50 % dětí uvedlo, že před přestěhováním do bytu si nemohly téměř vůbec vybírat, co a kdy budou jíst. Obzvláště ty, které se stěhovaly z hlavní budovy, kde byla ještě v provozu školní jídelna. 54 % dětí žijících v bytech

odpovědělo, že si nyní mohou často vybírat, co kdy budou jíst.

**„TĚŠILA JSEM SE, ŽE TO BUDE JINAK, V DD JSME SI TŘEBA VZALI SVAČINU HOTOVOU OD PANA KUCHAŘE, A TADY SI MŮŽU ŘÍCT, CO CHCI, NEBO SI TO SAMA PŘIPRAVIT.“ (DÍTĚ Z DD)**

Graf 6: Možnost výběru jídla v bytech dle dětí. Odpovědi na otázku: **Můžeš si vybrat, co a kdy jíš?**



**„JO, BAVÍ MĚ TO. VAŘILA JSEM, KDYŽ JSEM BYLA MALÁ A BYLA JSEM DOMA SAMA, TEĎ KDYŽ MÁM MOŽNOST A ČAS, TAK SE RÁDA ZAPOJÍM. LÍBÍ SE MI, ŽE VAŘENÍ NENÍ VE SLUŽBÁCH, ALE KDYŽ JE POTŘEBA, TAK TO JDEME UDĚLAT.“ (DÍTĚ Z DD)**

Pracovníci v bytech se veskrze snaží umožnit dětem co nejvíce si vyzkoušet vaření, ale samozřejmě se zachováním bezpečnosti pro děti. Podle pracovníků se jezdí 1x až 2x týdně autem na velký nákup za účasti starších dětí a během týdne chodí obvykle nakupovat děti, kdykoli je něco potřeba, do obchodů v okolí. Svačiny si starší děti připravují často samy a mladší s pomocí tet.

**„JÍDLO SI MŮŽEME PLÁNOVAT TŘEBA JEN NA TŘI DNY DOPŘEDU A PODLE TOHO SI NAKOUPIT, PAK TO MĚNÍME PRŮBĚŽNĚ, PODLE TOHO, CO JE V LEDNICI. ZBÝVÁ NÁM NĚKDY I DOCELA DOST PENĚŽ.“ (VYCHOVATELKA DD)**

**Služby a povinnosti** dětí i pracovníků jsou až na malé výjimky řešeny na bytech dohodou a děti se zapojují bez

rozpisu. Ze začátku to bylo pro všechny nezvyklé, ale časem se to ukázalo jako přirozenější přístup. Jen zhruba 30 % dětí uvedlo, že mají povinnosti rozdělené podle rozpisu či služeb, v ostatních 70 % se snaží vycházet z principu vzájemné dohody a střídají se např. při mytí nádobí, prostírání, užívání koupelny.

**„VAŘÍ TETA, ALE MŮŽEME POMÁHAT S VAŘENÍM, NEMÁME SLUŽBY, ALE DOMLOUVÁME SE S TETAMA NA TOM, KDO CO UDĚLÁ. MÁME MYČKU, TAK TO TAM JEN VŽDYCKY NĚKDO NAROVNÁ.“ (DÍTĚ Z DD)**

Pracovníci i děti se v podstatě shodují, že všechny tyto kroky postupně vedou **k větší samostatnosti a lepší přípravě dětí na život.**

**„VÍM O DĚČKÁCH, KTERÝM SE STALO, ŽE ODEŠLY Z DD A NEVĚDĚLY NIC. MY MÁME OPROTI NIM OBROVSKOU VÝHODU.“ (DÍTĚ Z DD)**

Pracovníci se domnívají, že děti budou díky životu v bytě lépe připraveny na samostatný život. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více než 60 % pracovníků

vnímá výrazně pozitivní vliv změny ve způsobu poskytování péče na připravenost dětí na dospělý život. Žádný z pracovníků neuvedl, že by probíhající změny měly negativní dopad na míru připravenosti dětí.

**„JE TO SUPER, JÁ TO SCHVALUJI, TY BYTY. HODNĚ DĚCEK Z DD NEMÁ RODINY, ODEJDOU VEN A NEMAJÍ KAM JÍT. NEVÍ, CO A JAK SI ZAŘÍDIT, KDE CO JE, ANI CO SI SE SEBOU POČÍT.“ (DÍTĚ Z DD)**

**Školu** muselo kvůli stěhování změnit jen 26 % dětí, ale vždy to bylo předem dobře zváženo a bylo rozhodnuto podle jejich přání. U většiny se pak podle vyjádření dětí jednalo o změnu pozitivní, ať už z hlediska lepších školních výsledků, či nových sociálních vazeb. Zhruba 34 % si myslí, že se zlepšil jejich prospěch ve škole díky přestěhování, protože mají větší klid na přípravu a asistenti či vychovatelé na ně mají více času.

**„JE LEPŠÍ ROZHODNĚ TO, ŽE JE TAM KLID A PROSTĚ NEJSME POHROMADĚ JAKO VELKÁ SKUPINA.“ (DÍTĚ Z DD)**

Komunikaci se školou i třídní schůzky mají i nadále na starosti klíčoví pracovníci dětí. Děti mají zdaleka více klidu a času na školní přípravu a vychovatelé či asistenti jim mohou s přípravou pomoci. Příprava do školy probíhá individuálně podle toho, jak se kdo vrací ze školy a jaké má další aktivity během odpoledne. Všechny děti obědvají ve škole a mladší děti zpravidla chodí do družiny. Některé děti po stěhování musely začít dojíždět autobusem.

Většina dětí si myslí, že díky životu v bytě mohou přirozeněji navazovat nové **vztahy**. Už nejsou v té „velké bandě“, a když chtějí trávit čas s vrstevníky, musí vyrazit ven, do města, na kroužky, na hřiště, do kina apod. Potkávají se s více dětmi a nejsou tolik omezené tím, že automaticky patří do skupiny dětí z DD.

**„DŮLEŽITÉ JE, ABY SI DĚTI VYTVOŘILY NOVÉ VAZBY MIMO DĚTI Z DD. DOKUD BYLY V DD DOHROMADY, NEMĚLY TENDENCI HLEDAT NOVÉ KAMARÁDY JINDE. JE HEZKÉ VIDĚT NAŠE DĚTI, JAK SI NA ULICI HRAJÍ S JINÝMI DĚTI. JSOU ZVANÍ NA NAROZENINOVÉ OSLAVY.“ (ŘEDITELKA DD)**

Jak už jsme uvedli, velmi důležité je místo, které pro novou domácnost vybíráte. Lokalita má mimo jiné vliv i na dostupnost a intenzitu vrstevnických vztahů. Podle dětí záviselo navazování nových sociálních vazeb hodně na místě, kam se přestěhovaly. U 31 % dětí zůstala intenzita kontaktu stejná. 43 % dětí, které se přestěhovaly z malé obce do města nebo blíže ke škole, uvedlo, že se s vrstevníky vídají častěji, ale naopak ty, které se přestěhovaly spíše na vesnici či do jiné lokality, než mají školu (zhruba 24 %), uvedly, že se nyní vídají s kamarády méně. Proto je třeba sledovat, jak změna bydliště ovlivnila kontakty dítěte s vrstevníky, a případně je aktivně podpořit nebo pomoci dítěti navázat nové vztahy. Pokud se dítě stěhuje do nové lokality, tak to, jak se v novém místě adaptuje, závisí hodně na tom, jak rychle si najde nové přátele a zda zároveň neztratí vazbu na ty staré.

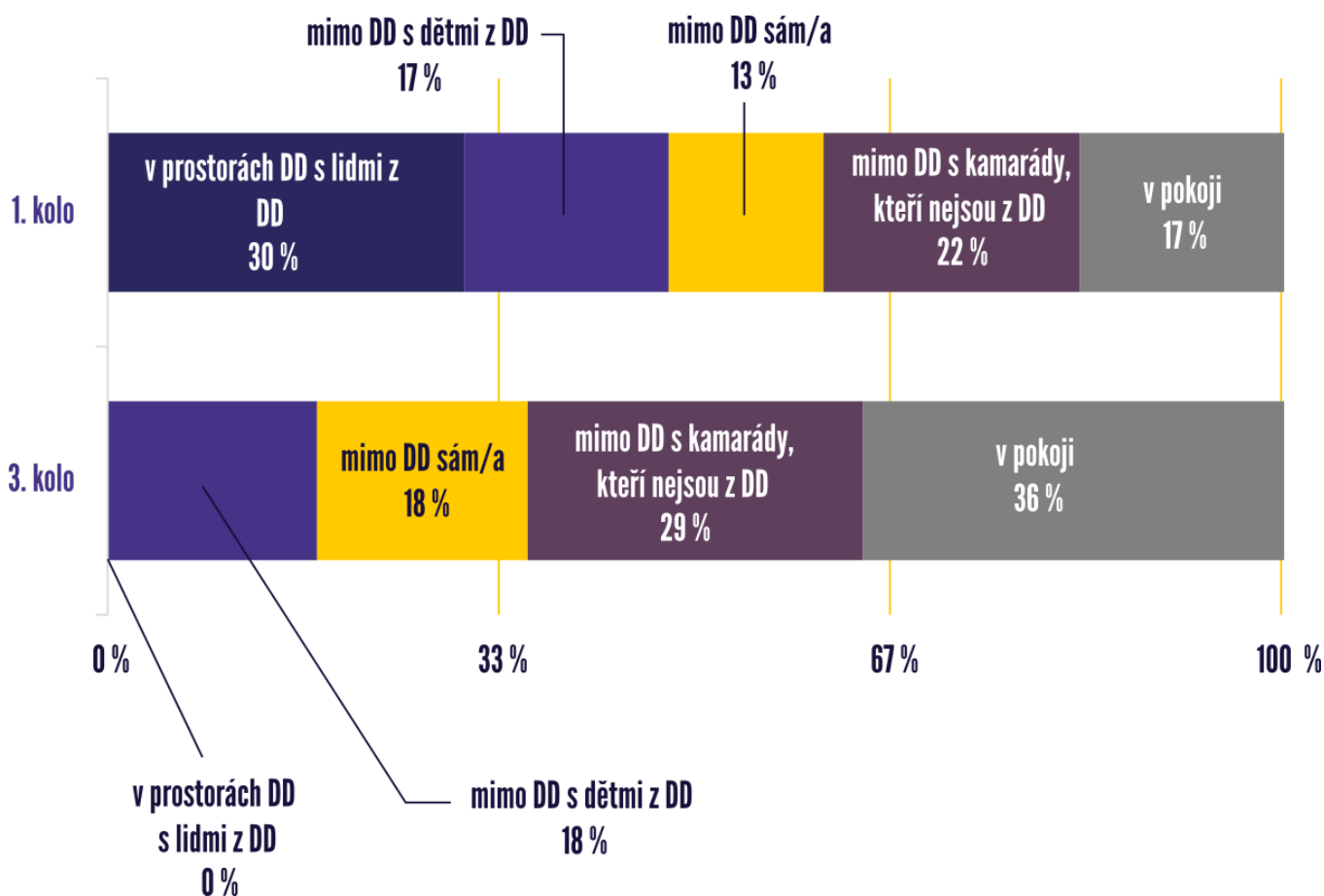
**„JO, MÁM VÍCE KAMARÁDŮ TADY Z MĚSTA, MOHU ZA NIMA KDYKOLIV, KDYŽ CHCI.“ (DÍTĚ Z DD)**

Seznamování se s novými přáteli také velmi záleží na způsobu a možnostech trávení volného času dětí, které se přestěhovaly do bytů.

**„TAM NEBYLO NIC, O VÍKENDU SE NEDALO NIC DĚLAT, TADY MÁME VŠECHNO BLÍZKO.“ (DÍTĚ Z DD)**

U většiny dětí došlo k velké změně díky přestěhování do města, jelikož mohly začít chodit více ven, do kina, do obchodu nebo hrát si jen tak na hřiště. Z grafu níže je vidět, že po přestěhování děti tráví mnohem více času právě s dětmi mimo DD (32 %). Je zajímavé, že mnoho dětí (39 %) si také užívá trávení času ve svém pokoji, kde mají klid.

Graf 7: Trávení volného času. Odpovědi na otázku: Jak nejčastěji trávíš svůj volný čas?



U dětí mladších (zhruba do 12 let) převládaly v odpovědích ohledně trávení volného času tyto aktivity: chodím ven, pomáhám vařit, chodím nakupovat, jsem s kamarády, chodím na kroužky, dělám si něco v pokoji, koukám na TV, hraji na PC, učím se, hraji si s tetami. Děti starší pak jmenovaly zejména: být v pokoji a poslouchat si písničky, čtení, být na tabletu, mobilu či PC, klid na sebe, vaření, cvičení, tanec, sledování seriálů, chození ven.

**„KÁMOŠKY SI MOHU POZVAT DO BYTU, ALE JEŠTĚ JSEM SE S NIKÝM ZATÍM NESEZNÁMILA.“ (DÍTĚ Z DD)**

Bohužel jsou mezi transformovanými domácnostmi stále velké rozdíly v přístupu k rodinám umístěných dětí. Ve většině nových domácností je možné, aby kamarádi i rodina dětí navštívili přímo v bytě po předchozí domluvě s vychovatelem. V některých bytech ale návštěvy nejsou dovoleny (a to ani členům rodiny dítěte), a část dětí se tak musí i nadále setkávat v návštěvní místnosti původní budovy DD nebo venku mimo domácnost. Hlavním důvodem je podle pracovníků zajištění bezpečí dětí a pracovníků v bytech, kdy jsou potenciálně ohrožené vstupem

(pro ně) cizí osoby do jejich domácnosti. Vedení DD, kde jsou naopak návštěvy v bytech dovoleny, tyto obavy potvrzují, ale zároveň si uvědomují, že **pro normální život dětí v nové domácnosti je nutné mít možnost pozvat si návštěvu nebo rodinu domů.**

**„POSTOJ PRACOVNÍKŮ K RODINÁM DĚTÍ SE ODRÁŽÍ V TOM, JAK SE DĚTI SAMY VNÍMAJÍ, A MÁ VELKÝ VLIV NA VZTAH DĚTÍ A PRACOVNÍKŮ.“ (ŘEDITELKA DD)**

Neznamená to, že by riziko nevnímali nebo marginalizovali, ale naopak s ním pracují a metodicky doprovázejí pracovníky v samostatných domácnostech tak, aby jejich obavy zmírnili a maximálně zajistili bezpečí dětí i pracovníků. Pravidla pro návštěvy v bytech jsou zde předem domluvená a odsouhlasená všemi dětmi i pracovníky v rodinné skupině. Jako důležité vnímá vedení těchto DD otevřenou komunikaci s rodiči a dalšími členy rodin umístěných dětí.

Neumožnění návštěvy dítěte v transformovaných domácnostech považujeme jednoznačně za porušení práv dítěte. Výroční zpráva Veřejného ochránce práv (2020) upozorňuje, že omezení možnosti navštívit dítě v DD je porušení zákonného práva dětí i jejich rodičů udržovat vzájemný kontakt, který v zásadě nepodléhá žádnému schválení. K plošným zákazům kontaktů neexistuje věcný důvod ani zákonné zmocnění.<sup>10</sup>

Monitoring neukázal žádný negativní vliv stěhování na intenzitu kontaktu dětí s jejich rodinami. 53 % dětí naopak uvedlo, že je kontakt s rodinou stejný jako předtím, a 46

% si dokonce myslí, že je s rodinou v kontaktu více. Možná vyšší intenzita kontaktu souvisí pravděpodobně s tím, že díky přestěhování jsou některé děti své rodině blíže a pro některé rodiče může být příjemnější návštěva dítěte v bytě než v návštěvní místnosti.

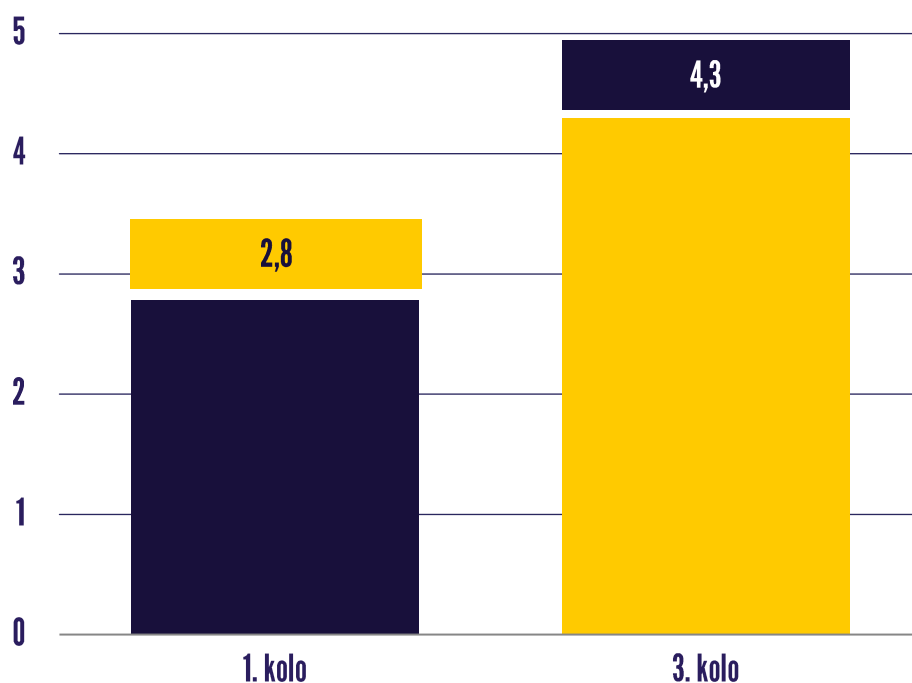
U dětí v bytech se výrazně změnilo vnímání **prostoru skupiny a vlastního soukromí**. Ukázalo se to například u přirozeného respektování soukromí dětí v jejich pokojích. Větší míru soukromí a vlastní pokoje vnímají děti jako jedny z nejzásadnějších změn. V dotaznících děti hodnotily, jak vnímají možnost soukromí před přestěhováním a po něm na pětibodové škále od 1 – *vůbec* do 5 – *kdykoli chci*.

### Graf 8: Jak vnímají děti změnu ve svém soukromí.

#### Odpovědi na otázku:

Jak moc cítíš, že máš možnost soukromí?

(průměrná hodnota odpovědi na škále 1 až 5, kdy 5 znamená největší možnosti soukromí)



Děti podle pracovníků automaticky klepají na dveře před vstupem do jiného pokoje a nechodí tam bez dovolení. Starší děti se mohou zamknout v koupelně, čehož často využívají, i když v zařízení jim připadalo běžné nebýt v koupelně sám a necítily stud před ostatními.

<sup>10</sup> Výroční zpráva veřejného ochránce práv. Brno, 2020. [cit. Online 26\_05\_2021] Dostupné z www: [https://www.ochrance.cz/aktualne/vyrocnizprava\\_2020/vyrocnizprava\\_2020.pdf](https://www.ochrance.cz/aktualne/vyrocnizprava_2020/vyrocnizprava_2020.pdf)



**„VŠICHNI KLEPAJÍ, JEN MI SEM OBČAS VLÍTNE SOUROZENEC. TADY JSEM SAMA V POKOJI A MŮŽU SI HO ZAMKNOUT, NEŽ PŘIJDU ZE ŠKOLY, A OSTATNÍ SEM NESMÍ, TO JSEM PŘEDTÍM NEMOHLA. DÁ SE ŘÍCT, ŽE SE MI SPLNIL SEN, VŽDYCKY JSEM CHTĚLA SVŮJ POKOJ.“  
(DÍTĚ Z DD)**

Děti se musely postupně učit být ve svých pokojích a využívat možnost soukromí. Pracovníci hodně uváděly, že v prvních měsících trávily děti všechnen čas v obývacím pokoji nebo v kuchyni společně. Neuměly se zabavit v pokoji nebo samy.

Menšími skupinkami a vytvořením bezpečného prostoru se automaticky ve většině skupin zásadně snížil počet konfliktů jak mezi dětmi, tak mezi pracovníky a dětmi. Děti během rozhovorů odpovídaly, že konflikty mezi nimi jsou v bytě mnohem méně časté, že je to více v klidu a dokážou se více domluvit. 29 % z nich uvedlo, že je to znatelně lepší, a 19 % zmínilo, že k nějakému nedorozumění občas dojde, ale většinou se jedná o nějaký banální důvod: *blbost, boj o hračku, kdo uklidí nádoby, provokace z legrace*.

**„KDYŽ SE MI NĚCO DĚJE A NĚKDO MĚ VYPROVOKUJE, TAK ODEJDU DO POKOJE A UKLIDNÍM SE, NEŽ ABYCH SE DOHADOVAL. TADY SI TO MŮŽU DOVOLIT.“ (DÍTĚ Z DD)**

**„JE ZAJÍMAVÉ SLEDOVAT, ŽE OBECNĚ DĚTI Z DD JSOU ZVYKLÉ ŽÍT V HLUKU, VE SPĚCHU, TEĎ JE TO PRO NĚ NEZVYK, KDYŽ JSOU V BYTĚ. TADY NA TĚCH DĚTECH UŽ JE POZNAT, ŽE SE ZKLIDŇUJÍ, NAJEDNOU UŽ NEJSOU V TAK VELKÉ BANDĚ, KDE SE MUSÍ OZVAT, ABY SI JICH NĚKDO VŠIMNUL, ABY PŘEŽILY, ABY BYLY VIDĚT. NAJEDNOU TO TADY TAK NEFUNGUJE, STAČÍ ZAJÍT V KLIDU ZA TETOU, STREJDOU, O NĚCO POPROŠIT A TADY K TOMU JE TEN ČAS, KDY MŮŽEME BÝT SPOLU A PROBRAT TO.“  
(VYCHOVATELKA DD)**

## **KLÍČOVÉ ZMĚNY PO PŘESTĚHOVÁNÍ DO BYTU Z POHLEDU PRACOVNÍKŮ**

- vyšší míra zklidnění dětí (změny v chování),
- více soukromí,
- větší samostatnost, zodpovědnost, důvěra,
- bližší vztah s vychovateli,
- větší stabilita (méně střídání na směnách),
- více možností k přípravě na samostatný život (možnost vyzkoušet si všechny domácí práce),
- individuální, více rodinný přístup,
- zlepšení ve školním prospěchu,
- zlepšení vztahů mezi dětmi na skupině,
- více přirozených sociálních vazeb,
- vyšší zvědavost,
- nepřejímání nežádoucích vzorců chování v „davu dětí“,
- neporovnávání dětí mezi sebou (rivalita skupin – ten má to a ten může to...),
- pocit domácího prostředí (když se děti vrací do bytu, automaticky říkají „domů“).

(výstupy z dotazníkového šetření mezi pracovníky, řazeno od nejčastěji se vyskytujících)

# KLÍČOVÉ ZMĚNY PO PŘESTĚHOVÁNÍ DO BYTU Z POHLEDU **DĚTÍ**

JE TO LEPŠÍ **PŘÍPRAVA NA ŽIVOT**

UČÍME SE VÍCE **SAMOSTATNOSTI** A MÁME VÍCE PŘÍLEŽITOSTÍ K UČENÍ (PRANÍ, VAŘENÍ, NAKUPOVÁNÍ...)

MÁME VÍCE **SOUKROMÍ** A PRACOVNÍCI NÁS **RESPEKTUJÍ**

MŮŽEME SE NA VŠEM LÉPE **DOHODNOUT**

JE NÁS TU MÉNĚ A MÁME TU **VÍCE PROSTORU** PRO KAŽDÉHO

MÁME VĚTŠÍ **INDIVIDUÁLNÍ** PODPORU OD PRACOVNÍKŮ

MÁME HEZČÍ **VLASTNÍ POKOJE**

JE TU VÍCE **KLIDU**

JSOU TU **STÁLÍ** VYCHOVATELÉ A MAJÍ NA NÁS **VÍCE ČASU**

MŮŽEME SI **VYBRAT**, CO BUDEME DĚLAT, CO BUDEME JÍST

ŽIJEME VÍCE **JAKO OSTATNÍ**

VRACÍME SE „**DOMŮ**“

# 6 POHLED ZVENKU OČIMA MLADÝCH

Do mapování vzniku a fungování samostatných domácností v Pardubickém kraji bylo zapojeno celkem šest mladých lidí, sebeobhájců ze Skupiny mladých Lumos. Sebeobhájci měli nebo stále mají sami zkušenost s životem v instituci nebo se danou problematikou dlouhodobě zabývají v rámci spolupráce s organizací Lumos. Tito „mladí experti“ se podíleli na monitoringu dopadů stěhování na děti, které se do bytů přemísťovaly. S pracovníkem Lumos navštěvovali jednotlivé byty a vedli s dětmi rozhovory, zároveň se podíleli na zpracování dvou úvodních příběhů této publikace.

**„MYSLÍM SI, ŽE DĚTEM PŘI ZJIŠTOVÁNÍ NÁZORŮ PŘI PŘEMÍSTĚNÍ POMOHLA PŘÍTOMNOST NÁS MLADÝCH, PROTOŽE TAM S NIMI BYL NĚKDO VĚKOVĚ BLIŽŠÍ, A MOHLI JSME TAK ZÍSKAT OTEVŘENĚJŠÍ VHLED DO SITUACE.“ (ELIŠKA, 18, SKUPINA MLADÝCH LUMOS)**

Názor mladých lidí, kteří sami zažili život mimo vlastní rodinu, vnímáme jako velmi důležitý, a to nejen při této spolupráci, ale obecně ve všech aktivitách, které se týkají života dětí a dospívajících. Mladí lidé jsou dětem blíže a vnímají to, co je důležité pro děti, mnohem citlivěji než dospělí.

**„MOC MĚ PŘEKVAPILA OTEVŘENOST NĚKTERÝCH DĚTÍ. NEBÁLY SE MLUVIT, CÍTILY SE VELMI KOMFORTNĚ. MUSÍM ŘÍCI, ŽE JSEM BYLA VELMI MILE PŘEKVAPENA VYBAVENOSTÍ BYTŮ. A TÍM, ŽE TETY VEDOU DĚTI K DOMÁCÍM PRACÍM, ÚKLIDU, VAŘENÍ, NÁKUPU.“ (MARTINA, 17, SKUPINA MLADÝCH LUMOS)**

Mladí sebeobhájci se účastnili rozhovorů ve všech třech kolech monitoringu a vždy byli sami dotázáni na zpětnou vazbu, jejich doporučení či postřehy, jak vnímají oni ze svého pohledu prospěšnost sledovaných změn pro děti z ústavní péče.

**„MYSLÍM, ŽE DĚTI BYLY RÁDY ZA VĚTŠÍ SOUKROMÍ A ZA TO, ŽE SE JIM NĚKDO VÍCE A INTENZIVNĚJI VĚNUJE. DLE MÉHO NÁZORU I NÁZORU DĚTÍ, SE KTERÝMI JSME MLUVILI, JSOU BYTY LEPŠÍ VOLBOU A CESTOU K LEPŠÍM ZÍTRKŮM VŠECH DĚTÍ Z ÚSTAVNÍ PÉČE.“**

**(MARTINA, 20, SKUPINA MLADÝCH LUMOS)**

Ze zpětnovazebních rozhovorů s mladými sebeobhájci jednoznačně vyplynulo, že vnímají obrovský potenciál bytů v možnosti zapojení dětí do komunity, kroužků a setkávání s kamarády. Všichni zapojení sebeobhájci se shodli na tom, jak moc důležité je *„nevzít jen bublinu, co byla v obřím baráku na kopci, a dát ji do bytu“* a že je potřeba stále podporovat tým pracovníků v bytech, aby to fungovalo co nejvíce normálně, protože ta správná změna nenastane přestěhováním do bytu nebo domku, ale jen díky změně v přístupu pracovníků k péči a dětem samotným.

Za instituci je považováno prostředí s ústavní kulturou. Kapacita domácnosti nebo zařízení tedy není jediným a hlavním měřítkem. V institucích se děti přizpůsobují režimu, který je odlišný od běžného života v rodině. Sdílejí svůj prostor s dalšími dětmi, nemají své soukromí a nejsou naplňovány jejich potřeby dle individuálního hlediska, ale musí se naopak přizpůsobit režimu a programu, který je připraven pro celou skupinu. Není tak rozvíjen jejich potenciál a nemají svůj život plně pod kontrolou, protože **potřeby organizace jsou stavěny nad individuální potřeby dětí**. Dochází ke střídání personálu a děti nemají jednu osobu, které by mohly plně důvěřovat a byla jim k dispozici podle jejich individuálních potřeb, a ne podle rozvrhu.

Jeden ze sebeobhájců, který prošel ústavní výchovou i samostatným bydlením, zmínil:

**„BYDLENÍ V BYTĚ MŮŽE ZMĚNIT VNÍMÁNÍ OKOLÍ VŮČI DĚTEM. VNÍMÁNÍ DĚTÍ, KTERÉ BYDLÍ VE VELKÉM DD, MŮŽE BÝT NEGATIVNÍ JEN KVŮLI TOMU BARÁKU, ALE KDYŽ JSOU DĚTI V BYTĚ, NENÍ TO PRO NĚ ODSUZUJÍCÍ A JSOU AUTOMATICKY ZBAVENY NÁLEPKY, TEN JE ‚Z DĚČÁKU‘ PŘÁVĚ DÍKY TOMU, ŽE BYDLÍ V BYTĚ.“**  
**(PAVEL, 22, SKUPINA MLADÝCH LUMOS)**

Naši mladí kolegové byli nadšeni z toho, jak je vše více individuální, vše je „méně erár“ a děti si mohou více říct, co opravdu chtějí a potřebují. Mladí lidé s vlastní zkušeností s ústavní výchovou diskutovali o velmi důležitém aspektu celého procesu změny, kterým je příprava na dospělý život. Shodli se na tom, že nejlepší na bytech je to, že nepřipravují jen na život v praktickém slova smyslu (vím, jak vařit, uklízet, starat se o byt, prát, nakupovat), ale děti se přirozeně učí určitým sociálním dovednostem, jak navazovat

normální vztahy s vrstevníky mimo dětský domov. Jeden ze sebeobhájců to popsal jako

**„OBROVSKOU PŘÍLEŽITOST, JAK SE S TOU VÝZVOU POPRAT DŘÍV, NEŽ ZAČNOU ŽÍT SAMOSTATNÝ ŽIVOT, A ŽE TŘEBA PAK NEBUDOU ZTRACENI A BUDOU SI UMĚT PORADIT S NAVAZOVÁNÍM NOVÝCH VZTAHŮ LÉPE.“**  
**(PAVEL, 22, SKUPINA MLADÝCH LUMOS)**

**„DĚTI V BYTĚ SE UČÍ VÍCE PRACOVAT SE SOUKROMÍM – MAJÍ SVÉ POKOJE, ALE PŘEDTÍM BYLY ZVYKLÉ BÝT VŠICHNI SPOLU, VE SPOLEČNÉ MÍSTNOSTI. TÍM, ŽE SE V BYTĚ NAUČÍ VYUŽÍVAT I SVŮJ PROSTOR A BÝT SAMY SE SEBOU, BUDOU PAK LÉPE NA ZMĚNU PŘIPRAVENÉ PO ODCHODU DO SAMOSTATNÉHO ŽIVOTA.“** (ELIŠKA, 17, SKUPINA MLADÝCH LUMOS)

# 7 NEJČASTĚJŠÍ „MÝTY“ O ŽIVOTECH DĚTÍ Z DD V BYTECH

**1. DĚTI MAJÍ MOC VOLNÝ REŽIM. JE TŘEBA, ABY STÁLE FUNGOVAL SYSTÉM TRESTŮ A ODMĚN JAKO V ZAŘÍZENÍ.**

„V BYTECH VĚTŠINOU REAGUJEME NA AKTUÁLNÍ PROBLÉMY A VÝZVY A ŘEŠÍME MOŽNÉ DOPADY A DANÉ SITUACE. MYSLÍME SI, ŽE TO NEPOTŘEBUJEME, DĚTI DOSTALY DŮVĚRU OD NÁS, MÁME TU I VELKÉ DĚTI A NIC NEVYVÁDĚJÍ.“ (VEDOUCÍ VYCHOVATELKA DD)

**2. PRACOVNÍK JE NEUSTÁLE VE STRESU, PROTOŽE JE TAM S DĚTI SÁM A NEMŮŽE SE PORADIT S NIKÝM JINÝM. NIKDO MU NEMŮŽE POMOCI V PŘÍPADĚ KRIZE.**

„NEPŘIPADÁ MI, ŽE BYCHOM BYLI VE STRESU, NECÍTÍM ANI VÍCE ZODPOVĚDNOSTI, NAOPAK SPÍŠE VÍCE SVOBODY. JSME VE MĚSTĚ, MÁME TELEFONY, A KDYBY SE COKOLI DĚLO, ZAVOLÁM IZS JAKO KDOKOLI JINÝ V RODINĚ, MUSÍME SI PORADIT.“ (VYCHOVATELKA DD)

**3. JSEM PŘECE VYCHOVATEL/KA A MOJÍ NÁPLNÍ PRÁCE BY NEMĚLO BÝT PRANÍ,**

**UKLÍZENÍ, VAŘENÍ NEBO PRÁCE ÚDRŽBÁŘE.**

„CHTĚLA JSEM BÝT NEJPRVE PROFESIONÁLNÍ PĚSTOUNKA, TAHLE PRÁCE MĚ MOC PŘITAHovala A BAVÍ MĚ. PRÁCE JAKO PRANÍ, VAŘENÍ A NAKUPOVÁNÍ S DĚTI MI PŘIJDE JAKO PŘÍMÁ PEDAGOGICKÁ ČINNOST S PRAKTICKÝM NÁCVIKEM. DŘÍV TA PRÁCE V DD BYLA JAKO V DRUŽINĚ – JEN VÝCHOVNÁ ČINNOST, DNES DĚLÁME VŠECHNO, ALE JE TO SKVĚLÉ, PROTOŽE SE MŮŽU ZABÝVAT JEN TĚMI SVÝMI DĚTI.“ (VYCHOVATELKA DD)

**4. NEMŮŽEME PROBLÉMOVÉ DĚTI STĚHOVAT MEZI NORMÁLNÍ LIDI DO PANELÁKŮ, VŽDYŽ TO TAM ZNIČÍ A BEZ REŽIMU ZVLČÍ.**

„MYSLÍM SI, ŽE STRACH NEMUSEJÍ MÍT ANI SOUSEDÉ. POKUD PŘESTO BUDOU MÍT PROBLÉM, TAK SE S NIMI PŮJDEME SEZNÁMIT. POZVEME JE NA NÁVŠTĚVU A UKÁŽEME JIM, JAK TO V BYTĚ FUNGUJE. ALE NEMÁME POTŘEBU, STEJNĚ JAKO KDOKOLIV JINÝ, SE JIM PŘEDEM PŘEDSTAVOVAT. BEREME TO TAK, ŽE SE DO BYTU STĚHUJE RODINA. KDYBY SE TAM NASTĚHOVALA JAKÁKOLIV JINÁ RODINA, AŽ UŽ PROBLÉMOVÁ, NEBO NE, TAK TI SOUSEDÉ BY SE S TÍM TAKÉ MUSELI NAUČIT ŽÍT.“ (ŘEDITELKA DD)

# DOPORUČENÍ

## NEBOJTE SE ZAČÍT

Všichni pracovníci se shodují na tom, že nejtěžší to bylo na začátku. Každá změna s sebou nese obavu a nejistotu z neznámého. Pracovníci nechtějí opouštět zaběhnuté způsoby práce, mají strach z nových povinností a hlavně odpovědnosti a osamocení v jednotlivých domácnostech. Velmi pomáhá sdílení s kolegy, kteří už podobnou zkušenost mají, jejich rady a tipy. Změna je pak lépe představitelná.

**„NEJHORŠÍ JE ZAČÍT JEDNÁNÍ A CHODIT, OBHAJOVAT A PROSADIT ZMĚNU, DALŠÍ BYTY UŽ JSOU SNADNĚJŠÍ.“  
(ŘEDITELKA DD)**

## DŮLEŽITÉ JE NESPĚCHAT

Dejte si čas na přípravu a po celou dobu si ověřujte, že mají pracovníci dostatek odpovídajících informací, získávejte jejich zpětnou vazbu, reagujte na jejich obavy a nejistoty. Nepodceňujte vzdělávání a přípravu pracovníků. Pro dobré nastavení transformované domácnosti je nutné, aby pracovníci chápali rozdíl mezi „starou a novou“ prací. Všichni musí být ve shodě v představě, co transformace znamená, jak to bude vypadat po změně a co je váš společný cíl. Zpracujte si časový harmonogram i s případnými riziky. Harmonogram i plán průběžně aktualizujte a přehodnocujte, aby odpovídal situaci.

**„ZMĚNA TO BYLA OBROVSKÁ, PROTOŽE JSME NEBYLI ZVYKLÍ PRACOVAT VE SKUPINÁCH. BYLO BY LEPŠÍ MÍT VÍCE ČASU NA PŘÍPRAVU PRACOVNÍKŮ NA TO, CO JE ČEKÁ. MÍT ČAS TO NAPLÁNOVAT A NEDĚLAT TO V RÁMCI JEJICH STANDARDNÍ PRÁCE. BYLO TO HODNĚ PRÁCE NAVÍC.“ (ŘEDITELKA DD)**

## DÍVEJTE SE V SOUVISLOSTECH

Děti se naučí žít ve městě, kde v dospělosti často zůstávají, a to, že vědí, jak to chodí, jim pomáhá uspět. Jsou připravené na samostatný život nejen teoreticky, ale i prakticky. Mají díky tomu také reálnější představy a očekávání o tom, jak to bude vypadat po jejich odchodu z péče. To hodně přispívá k jejich úspěchu a stabilitě v dospělosti. Děti žijící v samostatných domácnostech mají přirozeně větší potřebu hledat si kamarády mezi dětmi „venku“, protože je menší výběr kamarádů přímo doma. Naučí se tak komunikovat a přirozeně navazovat vztahy mezi běžnou populací a necítí tak velkou opuštěnost, jako když celý život mají kamarády jen z DD a v dospělosti o všechny přijdou, když musejí z DD odejít. Toto je jeden z nejdůležitějších dopadů transformace na děti – neizolujeme je mimo společnost.

**„DĚTI ZE SAMOSTATNÝCH RODINNÝCH SKUPIN V BYTECH JSOU MNOHEM LÉPE PŘIPRAVENÉ NA BUDOUCÍ ŽIVOT. ZVLÁDAJÍ ÚKONY, KTERÉ JE BOHUŽEL RODIČE UŽ NENAUCÍ – FINANČNÍ GRAMOTNOST, ZNAJÍ CENY SUROVIN, MAJÍ REÁLNOU PŘEDSTAVU O ŽIVOTĚ. ZKRÁTKA PRAXE JE NAUCÍ NEJVÍC.“ (ŘEDITELKA DD)**

## NEZAPOMEŇTE NA PŘÍPRAVU DĚTÍ

Ve všech zařízeních jsme viděli, že příprava dětí byla tou nejčastěji odkládanou a omezovanou součástí transformace. **A přitom se změna právě dětí týká nejvíce.** Důležité je také uvědomit si, že děti vnímají čas jinak než dospělí a zvláště malé děti potřebují s pochopením časového plánu pomoci. Děti by měly být zapojené do přípravy nové domácnosti, plánování, diskusí i samotného vybavování. Už díky tomuto zapojení budou více vnímat nové bydlení jako své. Je to pro řadu z nich první příležitost moci se rozhodnout, ovlivnit něco ve svém životě a nebyť

jen pasivním příjemcem. Nejde o to mít krásně barevně sladěný obývací, ale o to, jestli se tam děti cítí jako doma. Zároveň i zabydlování, malování a stěhování je naučí mnoha věcem, které se jim budou hodit v dospělém životě.

## HLEDEJTE STABILITU

Děti v DD zažívají mnoho změn a přemístění. Je proto důležité minimalizovat přemístění, které musejí zažít v rámci ústavní výchovy. Dejte si tedy raději načas s hledáním vhodné lokality, odpovídající dispozice bytu a stabilního pronajímatele. Je někdy těžké odmítnout byt, který vám někdo nabízí (zvláště pokud už dlouho hledáte), ale pokud už v tu chvíli vidíte nějaký problém, vezte, že časem nezmizí, ale naopak bude více vadit. Mějte na paměti, že v domácnosti bude žít minimálně sedm lidí, kteří potřebují dostatek životního prostoru. Sice nemusí mít každé dítě vlastní psací stůl (pokud má svůj prostor pro ukládání učení apod.), ale určitě budete řešit fronty na WC, pokud bude v rámci koupelny. Stejně tak v kuchyni potřebujete dostatek prostoru na ukládání zásob nebo velkou lednici.

## KOMUNIKUJTE

Sestavte si komunikační plán, co komu potřebujete říci a kdy (a nejlépe i jak). Nastavte si otevřenou interní komunikaci se zaměstnanci i s dětmi. Doporučujeme nic netajit, ale zároveň přemýšlet o načasování informací. Například oznámit dětem, že se za rok a půl budou stěhovat, je spíše kontraproduktivní, protože děti vnímají čas jinak, a pokud nemůže následovat další příprava a aktivita dětí, je to velmi dlouhý čas, který je znejistí a může na ně mít negativní dopad.

## ZÍSKEJTE PODPORU ZVENKU

Transformace je změna, která se dotýká nejen samotného domova, ale také zřizovatele, který musí změnu podporovat, být připraven podpořit proces i finančně a být nápomocný při řešení technických problémů (např. při rušení školní kuchyně). Kromě podpory zřizovatele je dobré navázat užší spolupráci také s městem, kde DD sídlí. Městské byty nebo možná dohoda o výměně nebo odkupu nemovitosti nebo např. zahrady městem je často snadnější než komerční řešení. Nezapomínejte také na orgány SPOD v kraji nebo ty zodpovědné za děti ve vašem zařízení. Pokud jsou včas o chystaných změnách informovány, mají pak pochopení třeba pro dočasná omezení během transformace.

## NAPLÁNUJTE STĚHOVÁNÍ

Jako nejlepší se ukázalo naplánovat stěhování na období letních prázdnin. Děti mají volno, mohou se více zapojit a k tomu mají více času na adaptaci v novém místě. Seznámí se s okolím, cestou do školy a dalšími detaily nového bydlení dřív, než začne školní shon. Zvláště v případech, kdy děti kvůli stěhování musí měnit školu, je důležité, aby si změny zažívaly postupně, a stihly si tak zvyknout. Jinak to může velmi negativně ovlivnit jejich školní výsledky a začlenění do vrstevnického kolektivu.

## BUĎTE DŮSLEDNÍ

Dotáhněte změnu do konce a nezůstávejte na půl cesty. Je důležité vytrvat na cestě za změnou, aby měla skutečně pozitivní efekt na děti, přemýšlet nad tím, jaké možnosti vám nová situace otevírá, jak je ještě více zapojit do běžného života společnosti. Nejde to udělat jen napůl, přestěhovat děti do bytů, kde mají mít nový domov, a pak, když jsou nemocné, je přestěhovat k jiné skupině, protože šetříte personál. Je pochopitelné, že se děti seskupí např. o letních prázdninách, abyste si mohli vybrat dovolenou, ale to je něco jiného. Sami pracovníci se shodují na tom, že to je, jako když jedete k tetě na prázdniny. Děti to vědí, a vlastně se na krátkou změnu i těší. Časté „stahování“ dětí zpět na budovu je pro ně ale velmi nepříjemné, nový domov pak už nevnímají jako bezpečný, nemají tendenci ho vnímat jako svoje doma, ale jsou stále připraveny na změnu. Takový nestabilní život je horší než zůstat ve staré budově.

**„POŘÁD JSME ŘEŠILI TO, ŽE SE BĚHEM TÝDNE DĚTI PŘESKUPOVALY, ABY JE NĚKDO POHLÍDAL, KDYŽ JE POTŘEBA. TEĎ SE S DĚTI NEHÝBE. PRACOVNICE TAK VÍCE POZNAJÍ DĚTI, MAJÍ PROSTOR PRO INDIVIDUÁLNĚ STRÁVENÝ ČAS.“ (VEDOUCÍ VYCHOVATELKA DD)**

## NAVAŽTE S DĚTMI VZTAH

Jedním z hlavních cílů transformace samotné je důraz na individuální přístup k dětem. Právě osamostatnění jednotlivých rodinných skupin má umožnit více individualizovat péči o děti (nemusíte chodit přizpůsobovat potřebám 30 dětí, ale pouze šesti!). Pracovníci s dětmi sdílejí jednu domácnost, společně dělají domácí práce, vaří apod. a to dává prostor si častěji s dětmi povídat o tématech, která běžný život přináší. Nepotřebujete tolik formálně vyhrazeného času, protože si s dětmi povídate během celého dne nebo večer při sezení v obýváku.

**„NEDĚLÁME Z KAŽDÉHO PROBLÉMU VÝCHOVNÁ OPATŘENÍ. I TI STARŠÍ SE K NÁM VRACEJÍ. JSOU SAMOSTATNÍ, ALE POKUD BY ŽILI VE SVÁZANÉM PROSTŘEDÍ, PAK BY TA DĚCKA CHTĚLA RYCHLE VYLETĚT. U NÁS DĚTI HLEDAJÍ ZÁZEMÍ A PODPORU I PO DOSAŽENÍ DOSPĚLOSTI.“ (ŘEDITELKA DD)**



# SLOVO ZÁVĚREM

Vážení čtenáři,

v této publikaci jsme se pokusili popsat praktické zkušenosti z procesu změny ústavní pobytové péče na pobytovou péči komunitní a na základě těchto zkušeností ukázat, že změna je možná a pro děti prospěšná. Pevně doufám, že vám tato kniha přinesla inspiraci a podněty k zamyšlení.

Naším cílem bylo mimo jiné zdůraznit, jak potřebné je věnovat čas přípravě dětí i zaměstnanců na změnu. Pokud se zaměstnanci nebudou cítit během změny dostatečně podporováni a vzděláváni, nebudou se během procesu změny cítit bezpečně ani děti. Jen dobrá příprava zaměstnanců i dětí povede k úspěšné změně.

Dotazníkovým šetřením mezi dětmi a profesionály, kterých se proces týkal, jsme chtěli v praxi ověřit to, že život v komunitní službě je pro děti přirozenější a podobný tomu, jaký žijí jejich vrstevníci. Mohou mnohem více ovlivňovat svůj život – podílet se na rozhodování o tom, co se bude nakupovat a vařit, co se bude dělat o víkend, jaké kroužky budou navštěvovat. To se nám beze zbytku povedlo.

Možnost dětí více rozhodovat o sobě samých a zároveň větší zodpovědnost za svá rozhodnutí je důležitá pro posílení jejich schopností zvládnout samostatný život v dospělosti. Dětem, které nemohou vyrůstat v rodině, tak dáváme šanci žít normálně, mají čas se připravit na dospělý život a zvládnání situací, které jim dospělost přinese.

Závěrem mi dovoluji, abych zdůraznila potřebu změny. Nebudu zde již citovat výzkumy nebo ekonomické argumenty, které by nás měly automaticky k potřebě změny vést. Ráda bych jen připomněla, že každý rok, který dítě stráví mimo rodinu (ať už biologickou, nebo náhradní), se na něm negativně podepíše. A to i přesto, že si nesmírně vážíme práce zaměstnanců dětských domovů a věříme, že dělají pro děti jim svěřené to nejlepší, co mohou. Ústavní péče ale nemůže nahradit přirozené rodinné prostředí, klasický ústavní systém nikdy neumožní zaměstnancům při sebevětší snaze poskytnout dětem plně individuální péči.

Proto bych moc ráda poděkovala Pardubickému kraji, ředitelům i zaměstnancům dětských domovů, kteří se odhodlali k této změně, a budu ráda, pokud bude inspirací i pro ostatní kraje. Je to možná malý krůček pro děti žijící mimo rodinu v dětských domovech v ČR, ale velký krok k systémovým změnám v péči o děti v pobytových zařízeních v ČR.

Petra Kačírková, ředitelka organizace Lumos Česká republika

**„KDE JE VŮLE, JE I CESTA!“ (ŘEDITELKA DD)**

# SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: DD Polička  | 11 |
| Obrázek 2: Objekt v Žichlínce užívaný dvěma rodinnými skupinkami | 17 |
| Obrázek 3: Obývací pokoj v nové domácnosti                       | 29 |
| Obrázek 4: Dětský pokoj v nové domácnosti                        | 30 |

# SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Roční veřejné výdaje na dítě v různých službách pro děti bez postižení (Kč) | 16 |
| Graf 2: Jak děti vnímají, že mohou ovlivnit vzhled svého pokoje.                    | 30 |
| Graf 3: Důvěrná osoba dítěte.   | 32 |
| Graf 4: Individuální práce s dětmi dle pracovníků.                                  | 33 |
| Graf 5: Zapojování dětí do nakupování z pohledu dětí.                               | 36 |
| Graf 6: Možnost výběru jídla v bytech dle dětí.                                     | 37 |
| Graf 7: Trávení volného času.   | 39 |
| Graf 8: Jak vnímají děti změnu ve svém soukromí.                                    | 40 |

# SEZNAM TABULEK

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabulka 1: Kapacita dětských domovů, Pardubický kraj. 2014</b>                       | <b>11</b> |
| <b>Tabulka 2: Počet dětí v dětských domovech v PK podle formy bydlení k 31. 8. 2020</b> | <b>28</b> |
| <b>Tabulka 3: Největší změna v práci dle pracovníků</b>                                 | <b>33</b> |

# SEZNAM PŘÍLOH

|  |
|--|
| <b>Příloha 1: Dotazník pro mladší děti</b>   |
| <b>Příloha 2: Dotazník pro starší děti</b>   |
| <b>Příloha 3: Dotazník pro vychovatele a asistenty</b>                             |
| <b>Příloha 4: Dotazník pro vedení zařízení</b>                                     |
| <b>Příloha 5: Ukázky pracovních listů pro děti využívaných v rámci monitoringu</b> |

# PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK PRO MLADŠÍ DĚTI

Ahoj, připravili jsme pro Tebe několik otázek týkajících se tvého stěhování. Stejný dotazník budeš vyplňovat celkem 3x. Nejprve z pohledu toho, jak to funguje ve velké budově DD, poté za 3 měsíce v novém bytě a nakonec, co se změnilo za jeden rok od přestěhování.

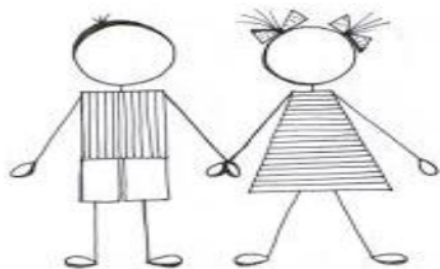
1. Kód domácnosti

A B C D E F G H

Kolo vyhodnocování

a b c

2. Jsem (vybarvi či zakroužkuj):



3. Je mi \_\_\_\_\_ let (roků).

4. Co se ti tady nejvíc líbí v místě, kde žiješ?  
(viz. pracovní list)

5. Je něco, co bys chtěl, aby tady bylo jinak?  
(viz. pracovní list)

6. Jak tady trávíš nejčastěji volný čas  
(viz. pracovní list)

7. Vybarvi tolik hvězdiček, jak moc si můžeš vybírat, co kdy jíš?



8. Vybarvi na teploměru, jak moc můžeš ovlivnit, jak vypadá tvůj pokoj?



9. Vybarvi tolik hvězdiček, jak moc cítíš, že máš ve svém pokoji soukromí?



10. Vybarvi smajlíka, který nejvíce ukazuje, jaký je tvůj vztah s klíčovým pracovníkem



## PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK PRO STARŠÍ DĚTI

### Co se změnilo (starší děti)?

Ahoj, připravili jsme pro Tebe několik otázek týkajících se tvého stěhování. Stejný dotazník budeš vyplňovat celkem 3x. Nejprve z pohledu toho, jak to funguje ve velké budově DD, poté za 3 měsíce v novém bytě a nakonec, co se změnilo za jeden rok od přestěhování.

1. číslo dítěte

---

2. zařízení

*Označte jen jednu elipsu.*

- A
- B
- C
- D
- E
- F
- G
- H
- I
- J
- K

3. kolo vyhodnocování

*Označte jen jednu elipsu.*

- a
- b
- c

4. Jsem

*Označte jen jednu elipsu.*

- chlapec
- dívka

5. Věk

---

6. Jak moc můžeš ovlivnit, jak vypadá tvůj pokoj?

Označte jen jednu elipsu.

|                                       |                       |                       |                       |                       |                       |                               |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|
|                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                               |
| Nemůžu to ovlivnit, rozhodují to jiní | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | rozhodují se zcela samostatně |

7. Jak moc máš možnost ovlivnit pravidla v domácnosti, kde žiješ?

Označte jen jednu elipsu.

- nemůžu to ovlivnit, rozhodují to jiní
- vybírám z možností, které mi dávají dospělí
- domlouváme se společně s dospělými, kteří se zajímají o to, co chci a potřebuji
- pravidla si nastavuji sám/sama a dospělí mi s tím pouze pomáhají
- rozhoduji se sám, co kdy budu dělat
- Jiné: \_\_\_\_\_

8. Jak moc cítíš, že máš ve svém pokoji soukromí?

Označte jen jednu elipsu.

|       |                       |                       |                       |                       |                       |              |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |              |
| vůbec | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | kdykoli chci |

9. Můžeš si vybrat dobu, kdy se budeš připravovat do školy nebo zvládneš další povinnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- vždycky
- často
- někdy
- vůbec ne, je to jasně dané

10. Jak trávíš nejčastěji svůj volný čas?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ve svém pokoji
- v prostorách DD nebo v jeho areálu
- mimo DD společně s dalšími dětmi z DD
- mimo DD sám/sama
- mimo DD s kamarády, kteří nejsou z DD

Jiné:  \_\_\_\_\_

11. Můžeš si vybrat, co a kdy jíš?

*Označte jen jednu elipsu.*

- vždycky
- málokdy
- často
- pouze o víkendech
- vůbec, je to jasně dané
- Jiné: \_\_\_\_\_

12. Jak se podílíš na společném nakupování a přípravě jídla?

*Označte jen jednu elipsu.*

- Každý den
- Vícekrát za týden
- Alespoň 1 x za týden
- pravidelně
- občas
- vůbec
- Jiné: \_\_\_\_\_

13. Můžeš nějak ovlivnit, kdy chodíš spát?

*Označte jen jednu elipsu.*

- vždycky
- málokdy
- často
- pouze o víkendech
- vůbec ne, je to jasně dané

14. S jakými lidmi jsi v častém kontaktu?

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- rodina
- pracovníci a spolubydlíci z jiných DD
- přátelé a známí mimo DD, kde bydlím
- pracovníci a spolubydlíci v DD, kde bydlím
- kamarádi ze školy
- kamarádi mimo školu

Jiné:  \_\_\_\_\_

15. Jaký je tvůj vztah s klíčovým pracovníkem?

*Označte jen jednu elipsu.*

|        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |        |
|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| špatný | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | skvělý |

16. Jak moc máš pocit, že tě pracovníci v domácnosti znají, že ti rozumí?

*Označte jen jednu elipsu.*

|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |        |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| vůbec | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | skvěle |

17. Co tě teď nejvíc baví?

---

18. Co ti teď nejvíc vadí?

---



## PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK PRO VYCHOVATELE A ASISTENTY

### Monitoring dopadů přemístění dětí z DD do bytů

Dobrý den, dostává se Vám do rukou krátký anonymní dotazník, pomocí kterého bychom rádi zjistili Váš pohled na přemístění dětí z DD do bytů. Jako pracovníci v přímé péči, asistenti a vychovatelé jste s dětmi v nejbližším kontaktu a tak bychom rádi zachytili Vaše postřehy, zkušenosti a rady. Vyplnění by Vám nemělo zarat více jak 5 minut. Děkujeme za Váš čas!

1. Uved'te prosím název DD, ve kterém pracujete:

---

2. Vyberte název Vaší pracovní pozice:

*Označte jen jednu elipsu.*

- vychovatel
- asistent pedagoga
- noční vychovatel
- Jiné: \_\_\_\_\_

3. Byla jste pracovnící DD již před stěhováním dětí do bytu?

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- ne

(Pokud odpovíte NE, pokračujte až otázkou č. 7)

4. 1. Jaké jste měla obavy před stěhováním do bytu?

---

---

---

---

---

5. 2. Co se změnilo ve Vaší práci po přestěhování do bytu?

---

---

---

---

---

6. 2a. Co z toho bylo pro Vás nejtěžší?

---

7. 3. Jak probíhala příprava dětí na stěhování?

---

8. 4. Jak probíhala příprava pracovníků na stěhování?

---

9. 5. Co Vám pomáhalo zvládnout změnu?

---

10. 6. Co Vám chybělo?

---

11. 7. Jaká změna u dětí Vám přijde jako nejzásadnější?

---

12. 8. Co Vás u dětí po přestěhování nejvíce překvapilo?

---

13. 9. Myslíte si, že budou děti vyrůstající v bytech připraveny lépe na samostatný život?

*Označte jen jednu elipsu.*

- určitě ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- určitě ne

14. 10. Máte pocit, že máte více příležitostí věnovat se dětem individuálně?

*Označte jen jednu elipsu.*

- určitě ano
- spíše ano
- ano
- spíše ne
- určitě ne

15. 11. Jaký je Váš vztah s dětmi?

*Označte jen jednu elipsu.*

- výrazně lepší
- lepší
- stejný
- horší
- výrazně horší

16. 12. Co byste vzkázali jiným zařízením, které čeká podobná změna?

---

---

---

---

---

## PŘÍLOHA 4: DOTAZNÍK PRO VEDENÍ ZAŘÍZENÍ

### Transformace dětských domovů

Děkujeme za Váš čas při vyplňování dotazníku.

\*Povinné pole

1. Název zařízení

*Označte jen jednu elipsu.*

- DD Pardubice
- DD Polička
- DD Dolní Čermná
- DD Holice
- DD Moravská Třebová

2. Jaké změny se ve vašem zařízení staly a vy je vnímáte jako součást procesu transformace?

---

3. Jaké je rozložení pracovní doby vychovatelů v samostatných domácnostech?

---

4. Jaké je rozložení pracovní doby asistentů pedagoga v samostatných domácnostech?

---

5. Jak probíhá předávání informací mezi pracovníky v rámci domácnosti?

---

6. Jak je nastavený systém porad v rámci zařízení?

---

---

---

---

---

7. Co doporučujete zohlednit při sestavování pracovního týmu pro samostatnou domácnost? (na co dát pozor, podle čeho vybírat)

---

---

---

---

---

8. Co doporučujete zohlednit při sestavování dětské skupiny pro samostatnou domácnost? (rodina, věk, pohlaví, škola, ...)

---

---

---

---

---

9. V čem se liší chod samostatné domácnosti od chodu domácnosti na hlavní budově?

---

---

---

---

---

10. Jak dlouho trvalo: \*

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

|   | 1 - 3 měsíce          | 3 - 6 měsíců          | do 1 roku             | déle než 1 rok        |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| rušení školní jídelny (od rozhodnutí po ukončení provozu) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| získání bytu (od rozhodnutí po uzavření smlouvy)          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| stěhování do bytu (od uzavření smlouvy po přestěhování)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| adaptace pracovníků v nové domácnosti                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| adaptace dětí v nové domácnosti                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Co vnímáte jako nejdůležitější podmínku pro úspěšnou transformaci?

---

---

---

---

---

# PŘÍLOHA 5: UKÁZKY PRACOVNÍCH LISTŮ PRO DĚTI VYUŽÍVANÝCH V RÁMCI MONITORINGU

## DOTAZNÍK

CO SE PRO TEBE ZMĚNILO PO PŘESTĚHOVÁNÍ DO NOVÉHO BYDLENÍ? CO JE NOVÉ? (ukaž, zakroužkuj obrázek, napiš, nakresli)





CO JE TU NEJLEPŠÍ? CO SE  
TI TU NEJVÍC LÍBÍ ?





JE NĚCO, CO TI TU CHYBÍ,  
NEBO NĚCO CO BYS  
CHTĚL ZMĚNIT, MÍT  
JINAK?



# DOTAZNÍK

CO SE PRO TEBE ZMĚNILO PO PŘESTĚHOVÁNÍ DO NOVÉHO BYDLENÍ? CO JE NOVÉ? (ukaz, zakroužkuj obrázek, napiš, nakresli)





CO JE TU NEJLEPŠÍ? CO SE  
TI TU NEJVÍC LÍBÍ ?



JE NĚCO, CO TI TU CHYBÍ,  
NEBO NĚCO CO BYS  
CHTĚLA ZMĚNIT, MÍT  
JINAK?





Pro více informací navštivte naši webovou stránku [wearelumos.org](https://wearelumos.org)



[@lumos.at.work](https://www.facebook.com/lumos.at.work)



[@lumos](https://twitter.com/lumos)



[weare@lumos](mailto:weare@lumos)



[Lumos](https://www.linkedin.com/company/lumos)

Lumos Foundation je nadace založená J. K. Rowlingovou,  
v České republice působí od roku 2008.

© Lumos 2021. Všechna práva vyhrazena.