



Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Role koordinátora desegregačních aktivit

Diplomová práce

Sociální politika a sociální práce

Řízení v sociálních službách

Autor: Bc. Renata Rapčáková
Vedoucí práce: Mgr. Pavlína Jurníčková, PhD.

Olomouc 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci 1.7.2024

Renata Rapčáková

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí práce, Mgr. Pavlíně Jurníčkové, Ph.D., za trpělivost, vstřícnost a cenné rady po celou dobu studia. Taktéž patří velké díky mým kolegům, za podporu a ochotu při spolupráci na výzkumné části této práce. Nakonec bych ráda poděkovala své mamince a celé rodině, za to, že mi věnovali čas a pochopení během celého mého studia. Bez jejich lásky a neustálé podpory by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod	1
1.1 Uvedení do problematiky	1
1.2 Význam a aktuálnost tématu	1
1.3 Cíl práce.....	1
2 Kontext desegregační politiky v České republice	3
2.1 Význam desegregační politiky	3
2.2 Legislativní ukotvení v České republice	4
2.3 Národní strategie a akční plány	5
2.4 Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+	7
3 Role aktérů v desegregační politice.....	10
3.1 Subjekty	11
3.2 Objekty	22
3.3 Specifická role Agentury pro sociální začleňování (ASZ) jako subjektu desegregační politiky.....	24
4 Teoretické rámce sociální práce v kontextu desegregační politiky	28
4.1 Přehled hlavních teoretických přístupů	28
5 Role, kompetence a kompetenční modely	34
6 Metodologie.....	39
6.1 Cíl výzkumu	39
6.2 Výzkumná otázka	39
6.3 Představení použitých technik a metod	40
7 Proces tvorby Kompetenčního Modelu Koordinátora Desegregačních Aktivit.....	42
7.1 Vyhodnocení získaných dat a tvorba Kompetenčního modelu	44
7.2 Výzkumný soubor:	48
8 Role koordinátora desegregačních aktivit	49
8.1 Analýza projektového záměru	49
8.2 Analýza popisu pracovního místa	50
8.3 Kompetenční model Koordinátora desegregačních aktivit	52
9 Závěr	55
Bibliografie.....	
Seznam zkratk	

Úvod

1.1 Uvedení do problematiky

Desegregace představuje komplexní strategii, která usiluje o eliminaci sociálních, kulturních a etnických bariér, jež brání rovnému přístupu ke vzdělávání, bydlení, zaměstnávání a dalším základním službám. Můžeme pozorovat jistou podobnost, souvislost se sociální politikou. Když v této diplomové práci hovořím o desegregační politice, myslím tím ty oblasti sociální politiky, které se soustředí na aktivní odstranění těchto bariér ve společnosti a které kladou důraz na vytváření inkluzivního prostředí, podporující a respektující rozmanitost lidské populace. Zavedení desegregačních opatření přispívá k vytváření rovnocenných příležitostí pro všechny členy společnosti a v neposlední řadě i k posílení sociální soudržnosti.

1.2 Význam a aktuálnost tématu

S rostoucími sociálními nerovnostmi a pokračující etnickou segregací se otázka desegregace stává stále aktuálnější. Sociální vyloučení a segregace mají negativní dopady na jednotlivce i na celou společnost, protože omezují přístup k vzdělání, zaměstnání, bydlení a dalším základním službám. Desegregace a sociální začleňování jsou tedy nezbytné pro zajištění sociálního míru, spravedlnosti a rovnosti. Téma je zvláště relevantní v kontextu České republiky, kde jsou některé skupiny obyvatel stále vystaveny vysoké míře sociálního vyloučení a diskriminace.

1.3 Cíl práce

V této diplomové práci si kladu za cíl analyzovat a popsat roli koordinátora desegregačních aktivit, jakožto nově vzniklé pracovní pozici, tak aby bylo možné lépe porozumět tomu, jak tato pozice přispívá k celkovému směru desegregační politiky a jaké faktory jsou klíčové pro její úspěch.

Popíšu význam desegregační politiky a její historii v České republice. Součástí bude uvedení základních legislativních rámců.

Dále budu věnovat pozornost způsobům, jak může koordinátor desegregačních aktivit efektivně spolupracovat s různými úrovněmi státní správy. Pro usazení do hlubšího kontextu je proto nezbytné, abych zde popsala role aktérů desegregační politiky, jejich subjektů a objektů.

Zvláštní prostor dostane Agentura pro sociální začleňování jako subjekt degregační politiky v České republice, její a činnosti a cíle, kterými se ASZ zabývá, jelikož pracovní pozice Koordinátora desegregačních aktivit vznikla právě v rámci ASZ.

Pro účely této diplomové práce budu analyzovat projektový záměr a popis pracovního místa, abych pochopila účel zřízení pozice koordinátora a vytvořím kompetenční model pro výkon role koordinátora desegregačních aktivit. Tento model zahrnuje profesní kompetence, měkké kompetence a osobnostní charakteristiky nezbytné pro úspěšný výkon této role. Kompetenční model bude sloužit jako nástroj pro sebehodnocení, plánování profesního rozvoje a hodnocení efektivity koordinátorů. Tento model bude představen v rámci práce, a jeho aplikace poskytne praktické poznatky pro další rozvoj této pozice.

Celkově bude diplomová práce prezentovat komplexní a hloubkový pohled na roli koordinátora desegregačních aktivit v rámci Agentury pro sociální začleňování, jakožto nově vytvořené pracovní pozice. Vyhodnocené poznatky a formulovaná doporučení budou sloužit jako cenný průvodce pro další rozvoj této pozice a pro podporu úspěšné implementace desegregačních iniciativ na různých úrovních správy.

2 Kontext desegregační politiky v České republice

Desegregační politika je nedílnou součástí moderního sociálního plánování, jejímž hlavním účelem je eliminace historických a strukturálních nerovností, které vedou k segregaci různých společenských skupin. V kontextu České republiky nabývá tato politika zvláštního významu, protože země čelí dlouhodobě specifickým výzvám souvisejícím s integrací romské menšiny, ale v posledních letech i s integrací válečných uprchlíků. Česká republika se setkává s nárůstem počtu uprchlíků především z oblastí zasažených konflikty, jako jsou Sýrie a Ukrajina. Tuto kapitolu proto zaměřuji na desegregační politiku v České republice, zahrnuji její význam a současné legislativní rámce, které jsou přínosem pro celkovou společenskou soudržnost a rovnost.

2.1 Význam desegregační politiky

Šimíková (2003, str.56) uvádí, že historické a etnografické studie ukazují, že Romové nebyli nikdy uznáváni jako rovnoprávní členové české společnosti ani jako plnoprávní občané českého státu, ale byli odsouváni na okraj společnosti.

Historické zkušenosti s marginalizací Romů a jejich následná segregace vytvořily bariéry, které je třeba překonat prostřednictvím komplexních a promyšlených desegregačních strategií. Navrátil (2003, str. 11) upozorňuje, že Romové se s těmito bariérami setkávají často, a to jim brání vést důstojný a spokojený život v české společnosti.

Tyto bariéry popsal Navrátil (dle Pierson, 2003, str. 33), tak, že sociální vyloučení se obvykle projevuje v některé z následujících oblastí života:

- Chudoba a nízké příjmy
- Omezené možnosti na trhu práce
- Nízká úroveň sociální podpory a nedostatečné nebo chybějící sociální sítě
- Bydlení a životní podmínky v určité lokalitě
- Nedostupnost služeb

Gabal (1999, str. 88) hodnotil, že doposud používaná opatření v České republice na vládní úrovni byla nedostatečná a neúčinná a v některých ohledech i kontraproduktivní, čímž vedla ke zhoršování situace jak v otázce postavení a marginalizace Romů, tak i v kontextu etnického napětí, rasových konfliktů a tendencí k jejich segregaci.

Potížím válečných přistěhovalců, se ve zprávě The State of the World's Human Rights z roku 2023 věnuje mezinárodní organizace Amnesty International. Zde je popsáno, že v České republice byli občané Ukrajiny vystavováni nenávistným projevům, obtěžování a zločinům z nenávisti. (Amnesty International, 2024)

Současné zaměření České republiky na zlepšování životních podmínek vyloučených obyvatel a množství realizovaných projektů na sociální začlenování uprchlíků tedy představuje vysoce pozitivní a zásadní trend, který výrazně přispívá k sociální inkluzi a podstatně zvyšuje celkovou kvalitu života v marginalizovaných komunitách.

2.2 Legislativní ukotvení v České republice

Desegregační politika v České republice, je součástí sociální politiky pro zajištění rovného přístupu ke vzdělání a dalších základních služeb pro všechny obyvatele bez ohledu na jejich etnický původ či sociální postavení. Tuto kapitolu proto zaměřím na shrnutí legislativního rámce a také strategických dokumentů, které podporují desegregační opatření a inkluzi vyloučených skupin obyvatelstva, s důrazem na nejnovější odborné zdroje a publikace z Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) a odboru (Agentury) pro sociální začleňování Ministerstva pro místní rozvoj ČR (ASZ MMR).

Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod jsou základními dokumenty, které zakotvují práva občanů na rovný přístup a ochranu před diskriminací. Článek 3 Listiny práv a svobod ukotvuje že *„základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení“* a článek 24 Listiny základních práv a svobod stanoví, že *„příslušnost ke kterékoli národnostní nebo etnické menšině nesmí být nikomu na újmu“*. (LPS,1993)

Tomeš (2014, str. 37) upozorňuje, že ratifikované mezinárodní smlouvy jsou významným zdrojem práva. Podle článku 10 Ústavy ČR jsou tyto smlouvy součástí českého právního řádu a všechny ostatní zákony musí být s nimi v souladu. Z hlediska právní síly stojí tyto mezinárodní smlouvy nad běžnými zákony, ale pod ústavou.

Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) (Zákon č. 198/2009 Sb.) je zásadním legislativním aktem, který harmonizuje českou legislativu s předpisy Evropské unie a mezinárodními smlouvami, a stanoví právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace v oblastech zaměstnání, podnikání, členství v organizacích, sociálního zabezpečení, zdravotní péče, vzdělání a přístupu ke zboží a službám. Prosazování rovnosti a ochrana před diskriminací, jsou nezbytnými prvky pro úspěšnou implementaci desegregačních opatření.

Legislativním nástrojem, který upravuje organizaci a fungování vzdělávacího systému v České republice, je zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. známý také jako **Školský zákon** (Zákon č. 561/2004 Sb.). Tento zákon obsahuje několik ustanovení, která podporují inkluzivní vzdělávání a desegregační opatření. Podle § 2 zákona je *„vzdělávání v České republice založeno na zásadách rovného přístupu ke vzdělávání pro všechny občany bez jakékoli diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu a zdravotního stavu nebo jiného postavení občana“* (Zákon č. 561/2004 Sb.). Zákon také stanoví povinnost škol zajistit podmínky pro vzdělávání dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, včetně dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí.

2.3 Národní strategie a akční plány

Strategie pro sociální začleňování (2021–2030)

Strategie pro sociální začleňování (2021–2030) je strategickým dokumentem, který představuje rámec pro koordinaci a implementaci opatření zaměřených na podporu sociální inkluze a desegregace. Tato strategie zahrnuje cíle a opatření na zlepšení přístupu ke vzdělání, zaměstnání, bydlení a zdravotní péči pro marginalizované skupiny, zejména romské komunity.

Mezi hlavní cíle strategie patří snížení sociálního vyloučení, zlepšení životních podmínek a podpora aktivního zapojení vyloučených obyvatel do společnosti. (MPSV, 2023a)

Akční plán 2024-2026 Strategie sociálního začleňování 2021-2030

Akční plán je tříletý nástroj strategického řízení obsahující opatření k naplnění cílů Strategie sociálního začleňování, přičemž zahrnuje nové cíle a modifikace dříve stanovených cílů podle měnících se podmínek. Shrnuje největší problémy, kterým Česká republika čelí v oblasti sociálního vyloučení, a navrhuje opatření založená na podnětech jednotlivých resortů a diskusích s odborníky. Plán se zaměřuje na klíčové oblasti jako je dostupná zdravotní péče, přístup ke vzdělání, zaměstnanost, sociální ochrana, bydlení, prevence negativních sociálních jevů a zadlužování. Cílem akčního plánu je jasné pojmenování problémů a přispění k jejich řešení v rámci realistických a dosažitelných cílů v současné ekonomické situaci. (MPSV, 2023b)

Strategie rovnosti, začlenění a participace Romů (Strategie romské integrace) 2021–2030

Tato strategie, schválená vládou ČR, se zaměřuje na posilování rovného a spravedlivého zacházení s romskou komunitou a podporu jejich aktivní participace. Dokument si klade za cíl občanskou, socio-ekonomickou, politickou a kulturní emancipaci Romů. Strategie zahrnuje opatření ke zlepšení situace v oblastech, kde přetrvávají negativní trendy, a usiluje o odstranění diskriminace a anticiganismu. Klíčovým cílem je zajištění rovných příležitostí a podpora romské kultury a jazyka. (Vláda ČR, 2021)

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+

Úkolem této strategie je připravit vzdělávací systém ČR na nové výzvy a zároveň řešit dlouhodobě přetrvávající problémy v českém školství. Strategie 2030+ stanovuje dva hlavní strategické cíle: transformaci obsahu vzdělávání a snižování sociálních nerovností ve vzdělávání. Druhý strategický cíl, se zaměřuje na eliminaci nerovností ve vzdělávacím systému, což zahrnuje podporu znevýhodněných skupin studentů a zajištění rovného přístupu ke kvalitnímu vzdělání pro všechny. (Fryč a kol., 2020)

Koncepce sociálního bydlení České republiky 2015–2025

Vysoké výdaje na bydlení zatěžují rozpočty mnohých domácností, přičemž existují významné skupiny obyvatel, které jsou znevýhodněny v přístupu k bydlení nebo žijí v nevyhovujících podmínkách. Mezi domácnosti ohrožené sociálním vyloučením, patří lidé na začátku nebo po skončení profesní kariéry, znevýhodnění na trhu bydlení kvůli národnosti, rase či náboženství, mladiství opouštějící ústavní výchovu, osoby po výkonu trestu, senioři, lidé se zdravotním postižením, bezdomovci a nízkopříjmové domácnosti. Samostatnou skupinou jsou lidé či domácnosti, které čelí dočasnému či trvalému výpadku příjmů z důvodů jako je nemoc, narození dítěte, ztráta zaměstnání, trestný čin nebo odchod do důchodu. Koncepce sociálního bydlení pro období 2015-2025 se zaměřuje na řešení těchto problémů a na poskytování podpory ohroženým skupinám obyvatel. Strategie klade důraz na vytváření dostupného bydlení a podporu integrace těchto zranitelných skupin do společnosti. (MPSV, 2015)

2.4 Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+

Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+ (KPSV 2021+) je vládní program, který usiluje o podporu a integraci osob sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením. Tento přístup je založen na spolupráci mezi různými ministerstvy, místními samosprávami a dalšími aktéry. Cílem je vytvořit efektivní mechanismy pro sociální začleňování a prevenci vyloučení prostřednictvím kombinace národních a evropských finančních zdrojů. (ASZ, 2024)

Dokumentace KPSV 2021+ je strukturována do dvou hlavních částí:

1. **Obecná část Metodiky KPSV 2021+** - Tato část obsahuje základní procesní rámec spolupráce mezi Agenturou pro sociální začleňování (ASZ), poskytovateli veřejné podpory, územními celky a dalšími partnery. Jsou zde popsány základní principy a postupy pro tvorbu a implementaci politik sociálního začleňování. (ASZ, 2024)
2. **Specifická část Metodiky KPSV 2021+** - Tato část konkretizuje procesy a výstupy spolupráce mezi ASZ a územními celky, včetně detailních popisů jednotlivých činností a specifických opatření. (ASZ, 2024)

Pro realizaci KPSV 2021+ je klíčová součinnost několika hlavních aktérů (ASZ, 2024):

- **Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)** - Spravuje Operační program Zaměstnanost plus (OPZ+).
- **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)** - Spravuje Operační program Jan Amos Komenský (OP JAK).
- **Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)** - Spravuje Integrovaný regionální operační program (IROP) 2021–2027.
- **Monitorovací výbor pro činnost ASZ (MVA)** - Tento orgán sleduje a posuzuje vývoj a změny v implementaci politiky KPSV 2021+.

Na lokální úrovni se do realizace opatření zapojují územní celky, nevládní neziskové organizace, organizace zřizované samosprávami a obyvatelé obcí. Klíčovými partnery jsou obce, MAS a poskytovatelé sociálních služeb, kteří hrají významnou roli při řešení problémů sociálního vyloučení. (ASZ, 2024)

Územní celek, který má zájem o spolupráci v rámci KPSV 2021+, podává přihlášku, která je posouzena ASZ a Hodnoticí komisí MMR. Po kladném hodnocení je uzavřeno memorandum o spolupráci, kde jsou specifikovány činnosti a výstupy spolupráce. (ASZ, 2024)

Plány sociálního začleňování (PSZ) mohou vznikat na krajské i místní úrovni. Realizují se prostřednictvím definovaných opatření, která jsou financována kombinací evropských fondů, národních dotačních programů a dalších zdrojů. ASZ poskytuje expertní a metodickou podporu při plánování a řízení těchto opatření. Tyto plány jsou navrženy tak, aby řešily specifické potřeby a problémy jednotlivých regionů a přispívaly k celkovému snížení sociálního vyloučení. Na krajské úrovni zde vstupuje do procesu koordinátor desegregačních aktivit. Tento odborník je zodpovědný za implementaci a monitoring desegregačních opatření v kraji. Koordinátor desegregačních aktivit spolupracuje s partnery na identifikaci a řešení problémů spojených se sociálním vyloučením, zajišťuje propojení mezi jednotlivými aktéry a podporuje efektivní využívání dostupných zdrojů. Jeho úkolem je také usnadňovat komunikaci a spolupráci mezi různými zainteresovanými stranami, což zahrnuje jak veřejné instituce, tak neziskové organizace a další komunitní skupiny. Tímto způsobem koordinátor přispívá k vytvoření integrovaného přístupu k řešení problémů sociálního vyloučení a zlepšování sociální soudržnosti v regionu. (ASZ, 2024)

Vyhodnocení implementace PSZ probíhá prostřednictvím monitoringu a evaluace. Monitoring sleduje okamžité dopady realizovaných opatření na sociálně vyloučené osoby, zatímco evaluace se zaměřuje na dlouhodobé výsledky a strukturální změny. (ASZ, 2024)

Krajské akční plány jsou strukturovány do několika klíčových oblastí:

- **Analytická část:** Tato část obsahuje detailní analýzu současné situace sociálního vyloučení v kraji, identifikaci hlavních problémů a cílových skupin.
- **Strategická část:** Zde jsou stanoveny dlouhodobé cíle a priority, které mají být dosaženy během implementace plánu.
- **Implementační část:** Tato část popisuje konkrétní opatření, která budou přijata k dosažení stanovených cílů, včetně časového harmonogramu, odpovědností jednotlivých aktérů a způsobu monitoringu a hodnocení úspěšnosti plánu.

Krajské akční plány hrají zásadní roli v podpoře sociální inkluze a desegregace v konkrétním území. Jejich implementace přispívá ke zlepšení životních podmínek marginalizovaných skupin, snížení sociálního vyloučení a posílení sociální soudržnosti s ohledem na specifické podmínky v regionech.

3 Role aktérů v desegregační politice

Desegregační politika v České republice vyžaduje spolupráci širokého spektra aktérů. Těmi jsou nejen vládní instituce a neziskové organizace, ale i znevýhodněné skupiny, na které jsou desegregační opatření zacílena.

Pro účely této diplomové práce použiji k rozlišení aktérů Tomešovu (2010, str. 101) tezi o aktérech sociální politiky *„Pro potřeby studia tvorby a realizace sociální politiky je důležité rozlišovat, kdo sociální politiku tvoří a rozvíjí a pro koho je tvořena a rozvíjena“*.

Krebs a kol. (2007, str. 67) definují obšírněji subjekty sociální politiky jako ty, *„kdo mají zájem, vůli, schopnosti, předpoklady a prostředky k určité sociální činnosti či chování a kdo takové činnosti může iniciovat a naplňovat. Subjekty koncipují, připravují a realizují sociální politiku a nesou za ni před objekty svůj díl odpovědnosti“* a objekty jako *„jednotlivce nebo sociální skupiny, jimž jsou sociálněpolitická opatření určena, na koho mají působit a vyvolávat žádoucí sociální chování.“*

Kapitola bude popisovat role jednotlivých subjektů při implementaci desegregační politiky a zároveň bude popsáno, jaké nástroje a strategie jsou používány k podpoře integrace znevýhodněných skupin a jakým způsobem s nimi případně může koordinátor desegregačních aktivit teoreticky spolupracovat.

O způsobech, kterými může být člověk, který je objektem sociální politiky, subjekty ovlivňován, píše Tomeš (2010, str. 131), dle kterého může být ochraňován před sociálními riziky, „opečován“, nebo stimulován k zachování lidských rolí.

Tomeš (2010, str. 130) zároveň vysvětluje, že objektem sociální politiky nejsou všichni lidé žijící na stejném území. Místo toho se sociální politika zaměřuje na jednotlivce, rodiny nebo jiné skupiny osob, na které tato politika cílí a kteří z ní mají prospěch. Tyto osoby či skupiny jsou označovány jako cílové skupiny.

Pro účely této diplomové práce se níže pokusím krátce vymezit objekty desegregační politiky právě prostřednictvím výčtu možných cílových skupin. Tato část nebude obsáhlá, jelikož tradiční cílové skupiny jsou pro práci Koordinátora desegregačních aktivit „sekundární cílovou skupinou“ a v praxi se jeho činnost zaměřuje na spolupráci se subjekty, kterým je věnována první část této kapitoly.

3.1 Subjekty

Vláda a ministerstva

Rada vlády ČR pro záležitosti romské menšiny

Rada vlády pro záležitosti romské menšiny je stálým poradním a iniciačním orgánem vlády v oblasti romské integrace. Tento orgán byl zřízen usnesením vlády ČR dne 17. září 1997 jako Meziresortní komise pro záležitosti romské komunity. V roce 2001 prošel tento orgán transformací na Radu vlády pro záležitosti romské komunity. Zásadní změna jejího statutu byla schválena usnesením vlády dne 29. března 2010, což vedlo i ke změně názvu na Radu vlády České republiky pro záležitosti romské menšiny. Předsedou Rady je člen vlády odpovědný za lidská práva, což je v současnosti předseda vlády České republiky. Zasedání Rady se konají minimálně čtyřikrát ročně a informace o její činnosti jsou veřejně dostupné prostřednictvím webových stránek Úřadu vlády ČR. (Vláda ČR, 2024a)

Organizační, odbornou a administrativní podporu Rady zajišťuje Oddělení kanceláře Rady vlády pro záležitosti romské menšiny a sekretariát Rady vlády pro národnostní menšiny, který je součástí Úřadu vlády ČR. Mezi hlavní činnosti Rady patří příprava a schvalování stanovisek pro rozhodnutí vlády, vyjadřování se k návrhům jiných orgánů týkajících se romské integrace, schvalování podnětů pro jednání vlády a tvorba dlouhodobých i střednědobých strategií romské integrace. Rada také navrhuje dílčí opatření, schvaluje roční analýzy a hodnocení postavení romské menšiny v České republice a doporučuje prioritní oblasti dotační politiky státu v oblasti romské integrace. (Vláda ČR, 2024a)

Další významnou činností Rady je metodická podpora činnosti krajských koordinátorů pro romské záležitosti, romských poradců, terénních pracovníků a asistentů. Rada zajišťuje také jednání s mezinárodními vládními i nevládními organizacemi, Evropskou unií a orgány členských států EU a dalších států v oblasti romské integrace. Veřejnost je seznamována s otázkami romské integrace a je podporována informovanost a osvěta nejen pro romskou menšinu. Rada pravidelně sleduje a vyhodnocuje práci Odboru pro sociální začleňování, vyjadřuje se k výběru lokalit, ve kterých bude Agentura působit, a projednává její výroční zprávy. (Vláda ČR, 2024a)

Rada vlády pro národnostní menšiny

Rada vlády pro národnostní menšiny (dále jen „Rada“) je stálým poradním a iniciativním orgánem vlády České republiky, který se zaměřuje na otázky týkající se národnostních menšin a jejich příslušníků. V rámci své působnosti Rada sleduje dodržování Ústavy České republiky, Listiny základních práv a svobod, mezinárodních smluv o lidských právech a základních svobodách, jimiž je Česká republika vázána, a další relevantní právní normy ve vztahu k národnostním menšinám. Působnost Rady je vymezena zákonem č. 273/2001 Sb., o právech příslušníků národnostních menšin, nařízením vlády č. 98/2002 Sb., statutem, jednacím řádem a dalšími usneseními vlády. (Vláda ČR, 2024b)

Rada se zaměřuje na několik klíčových oblastí. Sleduje vnitrostátní plnění mezinárodních závazků České republiky, zejména závazků plynoucích z Rámcové úmluvy o ochraně národnostních menšin a Evropské charty regionálních či menšinových jazyků. Zajišťuje přípravu opatření vlády týkajících se práv národnostních menšin, vyjadřuje se k návrhům zákonů a nařízení vlády před jejich předložením vládě a připravuje doporučení pro vládu nebo ministerstva k zajištění potřeb národnostních menšin v oblastech jako školství, kultura a média. Dále připravuje souhrnné zprávy o situaci národnostních menšin na území České republiky a spolupracuje s orgány územních samosprávných celků při zabezpečování národnostní politiky státu. (Vláda ČR, 2024b)

Aktuálně platný statut a jednací řád Rady zajišťují její efektivní fungování a pravidelné sledování situace národnostních menšin v České republice, čímž přispívají k ochraně a podpoře práv národnostních menšin. (Vláda ČR, 2024b)

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)

MPSV má ve své kompetenci široké spektrum oblastí, mezi které patří zejména sociální politika, sociální služby, sociální dávky a rodinná politika. Dále se ministerstvo zabývá sociálním pojištěním, což zahrnuje důchody, nemocenské dávky a další formy sociálního zabezpečení. Důležitou oblastí působnosti je také zaměstnanost, včetně trhu práce, podpory zaměstnanosti, zahraniční zaměstnanosti a pracovněprávní legislativy. Ministerstvo rovněž zodpovídá za bezpečnost a ochranu zdraví při práci, rovné příležitosti pro ženy a muže, evropskou integraci a čerpání finanční pomoci z fondů Evropské unie.

V těchto oblastech vnímám úzké propojení s desegregačními opatřeními, neboť jejich cílem je zajištění rovného přístupu k příležitostem a podpora pro znevýhodněné skupiny obyvatel. Desegregační politika, zejména v oblasti sociálního bydlení, je přímo spojena s potřebami znevýhodněných osob a nízkopříjmových domácností, které často čelí sociálnímu vyloučení. Poskytování sociálních služeb a dávek jsou zásadními činnostmi pro podporu těchto skupin a zajištění jejich integrace do společnosti. Podobně rodinná politika a opatření na podporu zaměstnanosti pomáhají rodinám a jednotlivcům překonávat socioekonomické bariéry a dosahovat rovného přístupu k pracovním příležitostem.

MPSV spolupracuje s dalšími státními institucemi, neziskovými organizacemi a mezinárodními partnery, aby vypracovalo a prosadilo legislativní opatření, která efektivně řeší problémy spojené se segregací. Zákony upravující pracovní trh, sociální služby a rovné příležitosti jsou pravidelně revidovány a aktualizovány, aby odpovídaly aktuálním potřebám společnosti.

Pro implementaci opatření, která účinně snižují sociální znevýhodnění a podporují integraci ohrožených skupin do společnosti je nezbytný rozvoj sociální práce.

Podle zákona o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb.), MPSV podporuje rozvoj sociální práce v České republice několika způsoby:

- **Standardy kvality sociálních služeb:** MPSV stanovuje standardy kvality sociálních služeb, které musí poskytovatelé sociálních služeb dodržovat. Tyto standardy zajišťují, že poskytované služby jsou profesionální, efektivní a zaměřené na potřeby klientů.
- **Vzdělávání a profesní růst:** MPSV stanovuje kvalifikační podmínky pro výkon práce sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních a také stanovuje povinnost jejich soustavného vzdělávání prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů. Tyto programy zahrnují odborné kurzy, semináře a konference, které zvyšují kvalifikaci a profesionální kompetence sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.
- **Financování sociálních služeb:** MPSV zajišťuje financování sociálních služeb prostřednictvím státních dotací a grantů. Tato finanční podpora umožňuje poskytovatelům sociálních služeb realizovat své projekty a programy zaměřené na pomoc znevýhodněným skupinám.

- **Řízení a kontrola výkonu státní správy:** MPSV řídí a kontroluje výkon státní správy v oblasti sociálních služeb, včetně činností sociální práce v oblasti sociálních služeb.
- **Národní strategie rozvoje sociálních služeb:** MPSV zpracovává národní strategii rozvoje sociálních služeb, sleduje a vyhodnocuje její plnění a ve spolupráci s kraji určuje parametry dostupnosti sociálních služeb. Tímto způsobem se snaží zajistit, aby sociální služby byly dostupné všem potřebným a aby jejich kvalita a efektivita odpovídala stanoveným cílům a standardům.
- **Akreditace vzdělávacích programů:** MPSV rozhoduje o akreditaci vzdělávacích programů, tímto způsobem dohlíží na to, aby vzdělávací zařízení a programy splňovaly stanovené standardy a poskytovaly účastníkům kvalitní a relevantní vzdělání.

Mimo těchto činností vyplývajících ze zákona o sociálních službách, lze identifikovat následující:

- **Metodická podpora a poradenství:** MPSV poskytuje metodickou podporu a poradenství pro poskytovatele sociálních služeb. To zahrnuje vydávání metodických pokynů, organizaci školení a konzultace, které pomáhají poskytovatelům sociálních služeb zlepšovat kvalitu jejich práce.
- **Sít'ování a spolupráce:** MPSV podporuje spolupráci mezi různými organizacemi a institucemi v oblasti sociální práce. Tím pomáhá vytvářet síť odborníků a organizací, kteří mohou sdílet své zkušenosti a osvědčené postupy, což přispívá k efektivnějšímu řešení sociálních problémů.

MPSV také realizuje různé projekty zaměřené na prevenci segregace a podporu integrace znevýhodněných skupin.

Znalost kompetencí a činností MPSV je pro koordinátora desegregačních aktivit velmi důležitá, protože mu pomáhá lépe rozpoznávat a řešit problémy spojené se sociálním vyloučením. Koordinátor může úzce spolupracovat s MPSV na podpoře znevýhodněných skupin a pomáhat zavádět národní strategie na místní úrovni.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)

MŠMT nese primární zodpovědnost za tvorbu a implementaci vzdělávacích politik v České republice. Inkluze, tedy úsilí o odstranění vzdělávacích nerovností a integraci všech studentů do běžného vzdělávacího systému, je krokem k vytvoření spravedlivé společnosti, kde mají všichni občané rovné příležitosti. MŠMT nejenže zodpovídá za legislativní rámec těchto politik, ale také aktivně realizuje řadu projektů, které mají přímý dopad na životy znevýhodněných skupin.

Podle **školského zákona** (Zákon č. 561/2004 Sb.), je zmiňován inkluzivní rámec ve vzdělávacím systému v České republice v § 2, dle kterého je „vzdělávání je založeno na zásadách rovného přístupu každého státního občana České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie ke vzdělávání bez jakékoli diskriminace z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu a zdravotního stavu nebo jiného postavení občana“. (Zákon č. 561/2004 Sb.)

MŠMT také realizuje různé projekty, které jsou zaměřené na podporu inkluze a vzdělávacích iniciativ. Jedním z klíčových programů, které MŠMT zpracovává, je Strategie vzdělávání 2030+, která obsahuje celou řadu opatření na podporu kvality a dostupnosti vzdělávání pro všechny studenty.

Projekty MŠMT zahrnují například:

- **Podporu inkluzivního vzdělávání:** MŠMT podporuje programy, které zahrnují děti a mladé lidi se speciálními vzdělávacími potřebami do běžných škol. Cílem je zajistit, aby všichni studenti měli přístup ke kvalitnímu vzdělání bez ohledu na jejich individuální potřeby.
- **Profesní rozvoj učitelů:** MŠMT organizuje a financuje programy zaměřené na profesní rozvoj učitelů, tak, aby byli lépe připraveni pracovat s různorodými studenty a implementovat inkluzivní vzdělávací metody.
- **Podpora mimoškolních aktivit:** MŠMT podporuje mimoškolní aktivity, které přispívají k celkovému rozvoji studentů. To zahrnuje sportovní, kulturní a volnočasové aktivity, které podporují sociální integraci a zdravý životní styl.

Aby byly vzdělávací politiky úspěšné, je nezbytné, aby učitelé a pracovníci školských zařízení byli dobře informováni a připraveni na jejich implementaci. MŠMT proto organizuje

řadu školení a vzdělávacích seminářů, které poskytují aktuální informace o nejlepších praxích a nových metodách v oblasti vzdělávání a inkluze. Tato školení jsou navržena tak, aby pracovníkům poskytla potřebné nástroje a znalosti k efektivnímu řešení problémů, se kterými se v praxi mohou setkat.

Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR)

MMR má hlavní zodpovědnost za tvorbu a implementaci politik regionálního rozvoje a územního plánování v České republice. Jeho cílem je vytvářet podmínky pro harmonický rozvoj všech regionů, zlepšování kvality života obyvatel a zajištění udržitelného rozvoje území. MMR nejenže zodpovídá za legislativní rámec těchto politik, ale také aktivně realizuje řadu projektů, které mají přímý dopad na rozvoj měst a obcí. Jedním z odborů MMR je Odbor pro sociální začleňování (Agentura), které budu věnovat prostor dále v textu.

MMR přispívá k desegregační politice následujícími způsoby:

- **Financování projektů regionálního rozvoje:** MMR zajišťuje financování projektů regionálního rozvoje prostřednictvím dotačních programů. Jedním z klíčových programů, které MMR zpracovává, je Integrovaný regionální operační program (IROP), který obsahuje řadu opatření na podporu rozvoje infrastruktury, bydlení a veřejných služeb v regionech (MMR, 2024b). Tato finanční podpora umožňuje obcím a městům realizovat své rozvojové projekty a programy zaměřené na zlepšení kvality života obyvatel.
- **Metodická podpora a poradenství:** MMR poskytuje metodickou podporu a poradenství pro obce a města v oblasti územního plánování a regionálního rozvoje. To zahrnuje vydávání metodických pokynů, organizaci školení a konzultace, které pomáhají obcím a městům zlepšovat kvalitu jejich plánování a rozvoje.
- **Sítování a spolupráce:** MMR podporuje spolupráci mezi různými organizacemi a institucemi v oblasti regionálního rozvoje a územního plánování. Tím vytváří síť odborníků a institucí, které mohou sdílet své zkušenosti a osvědčené postupy, což přispívá k efektivnějšímu řešení problémů spojených s regionálním rozvojem.

MMR v rámci iniciativy „Bydlení pro život“ usiluje také o zlepšení dostupnosti bydlení. Tato iniciativa zahrnuje několik klíčových kroků: zjednodušení stavebního řízení, podporu

výstavby a rekonstrukce bytů pro mladé rodiny, seniory a klíčové pracovníky, jako jsou učitelé a zdravotníci, a zavedení zákona o podpoře bydlení. Cílem je zajištění důstojného bydlení pro širokou veřejnost, snížení počtu lidí, kteří jsou ohroženi bytovou nouzí a také snížení sekundárních nákladů, spojených s nedostatečnými možnostmi v bydlení. Reformy mají vést ke komplexní bytové politice, která bude zahrnovat investice do obecních bytových fondů a také ke zkrácení stavebních lhůt prostřednictvím digitalizace a zjednodušení procesů. Celkovým cílem je zvýšit dostupnost bydlení a zlepšit tím kvalitu života občanů. (MMR, 2024a)

Ministersvo vnitra (MV)

Ministerstvo vnitra má na starosti činnosti v oblasti mezinárodní migrace, azylu a ochrany cizinců či osob bez státní příslušnosti, jak je to stanoveno zákonem. Také spravuje zařízení pro uprchlíky. K úkolům MV patří tvorba a realizace integrační politiky pro azylanty a cizince, včetně realizace státního programu na podporu integrace azylantů. (MV, 2024)

Tato působnost MV úzce souvisí s desegregací, protože integrační politika a desegregace mají společný cíl: podporu začleňování marginalizovaných skupin do většinové společnosti. Integrační politika, kterou MV realizuje, zahrnuje poskytování podpory a služeb azylantům a cizincům, což pomáhá překonávat sociální a ekonomické bariéry, které mohou bránit jejich plné účasti ve společnosti.

Prostřednictvím realizace státního integračního programu MV napomáhá desegregaci tím, že vytváří podmínky pro rovný přístup k bydlení, vzdělání, zaměstnání a sociálním službám pro azylanty a cizince (MV, 2024). Tím se snižuje riziko vzniku segregovaných komunit a podporuje se sociální soudržnost.

Krajské úřady

Krajské úřady jsou institucemi veřejné správy, které nesou primární zodpovědnost za správu a rozvoj regionů v České republice **Zákon o krajích** (Zákon č. 129/2000 Sb.), upravuje působnost krajů a stanoví jejich pravomoci a odpovědnosti. Jejich úkolem je implementace národní legislativy na regionální úrovni, podpora místního rozvoje a poskytování veřejných

služeb obyvatelům kraje. Krajské úřady nejenže zodpovídají za administrativní správu regionů, ale také realizují řadu projektů a programů, které mají přímý dopad na kvalitu života občanů.

Krajské úřady podporují regionální rozvoj a veřejnou správu několika způsoby:

- **Strategické plánování:** Krajské úřady vypracovávají a pravidelně aktualizují strategie rozvoje svého regionu. Tyto strategie zahrnují cíle a opatření na podporu hospodářského, sociálního a environmentálního rozvoje.
- **Financování regionálních projektů:** Krajské úřady zajišťují financování regionálních rozvojových projektů prostřednictvím státních dotací, evropských fondů a vlastních rozpočtových prostředků. Tato finanční podpora umožňuje realizaci projektů zaměřených na zlepšení infrastruktury, veřejných služeb a životního prostředí.
- **Metodická podpora a poradenství:** Krajské úřady poskytují metodickou podporu a poradenství pro obce a města ve svém regionu. To zahrnuje vydávání metodických pokynů, organizaci školení a konzultace, které pomáhají obcím a městům zlepšovat kvalitu jejich správy a rozvoje.

Krajské úřady hrají zásadní roli také v oblasti sociálních služeb. Podle **zákona o sociálních službách** (Zákon č. 108/2006 Sb.), mají krajské úřady povinnost zajišťovat dostupnost kvalitních sociálních služeb pro všechny obyvatele svého regionu. K tomu vede několik aktivit:

- **Střednědobé plánování sociálních služeb:** Krajské úřady jsou odpovědné za tvorbu střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb, které určují priority a cíle v této oblasti na období několika let. Tyto plány vycházejí z analýzy potřeb obyvatel regionu a jsou vytvářeny ve spolupráci s poskytovateli sociálních služeb, obcemi a dalšími zainteresovanými stranami.
- **Krajská síť sociálních služeb:** Krajské úřady zajišťují koordinaci a rozvoj krajské sítě sociálních služeb. Tato síť zahrnuje různé typy sociálních služeb, jako jsou domovy pro seniory, pečovatelské služby, poradenská centra a další zařízení poskytující pomoc a podporu lidem v nepříznivé sociální situaci.
- **Financování sociálních služeb:** Krajské úřady zajišťují financování sociálních služeb prostřednictvím státních i vlastních rozpočtových prostředků. Tato finanční

podpora umožňuje poskytovatelům sociálních služeb realizovat své programy a projekty zaměřené na pomoc znevýhodněným skupinám obyvatel.

- **Metodická podpora a poradenství:** Krajské úřady poskytují metodickou podporu a poradenství pro poskytovatele sociálních služeb. To zahrnuje vydávání metodických pokynů, organizaci školení a konzultace, které pomáhají poskytovatelům sociálních služeb zlepšovat kvalitu jejich práce.

Některé kraje navíc provozují vlastní sociální služby, které poskytují přímou pomoc obyvatelům.

Krajské úřady dle §67 zákona o krajském zřízení (Zákon 129/2000 Sb.), zřizují místa **koordinátorů pro romské záležitosti**. Tito koordinátoři hrají klíčovou roli v podpoře sociální inkluze a zlepšování životních podmínek romských obyvatel. Podle §6 Zákona o právech příslušníků národnostních menšin (Zákon č. 273/2001 Sb.) „*krajský úřad řídí a koordinuje ve svém správním obvodu plnění úkolů na úseku státní politiky napomáhající integraci příslušníků romské komunity do společnosti*“.

„V případě, že územní celek lokalizovaný na území kraje (vyjma kraje samotné) podává přihlášku ke spolupráci s ASZ, vydávají krajští romští koordinátoři stanovisko, ve kterém se vyjadřují k obsahu přihlášky a vydávají doporučení pro spolupráci žadajícího územního celku a ASZ.“ (ASZ, 2021)

Spolupráce s krajskými koordinátory je pro koordinátory desegregačních aktivit zásadní z několika důvodů:

- Krajští koordinátoři mají hlubokou znalost regionálních specifik a mohou poskytovat cenné informace o aktuálních potřebách a problémech romské komunity v daném kraji. Tím pádem mohou koordinátoři desegregačních aktivit lépe přizpůsobit své strategie a postupy konkrétním podmínkám a výzvám, kterým romská komunita čelí.
- Krajští koordinátoři mají rozsáhlé kontakty a síť spolupracujících organizací, institucí a komunitních skupin. Tato síť může být využita k efektivnímu šíření informací, mobilizaci zdrojů a koordinaci akcí na podporu desegregačních aktivit. Díky těmto kontaktům je možné rychleji a efektivněji reagovat na vzniklé situace a potřeby, což vede k lepším výsledkům a většímu dopadu na komunitu.

- Spolupráce s krajskými koordinátory zajišťuje, že všechny aktivity zaměřené na desegregaci jsou v souladu s celostátní politikou integrace, ale zároveň reflektují specifické podmínky a potřeby jednotlivých regionů. To je důležité pro to, aby byla státní politika skutečně účinná a měla reálný dopad na zlepšení života romských obyvatel. Každý kraj má své unikátní sociální, ekonomické a kulturní charakteristiky, které je třeba vzít v úvahu při plánování a realizaci integračních opatření.

Tato spolupráce také přináší synergické efekty, které zvyšují celkovou účinnost snah o zlepšení sociálního začlenění a kvality života romské populace. Synergie vznikají kombinací různých zdrojů, znalostí a zkušeností, což vede k inovativním přístupům a řešením. Společné úsilí koordinátorů na krajské i lokální úrovni umožňuje lepší monitorování a evaluaci realizovaných opatření, což je klíčové pro jejich neustálé zlepšování a přizpůsobování aktuálním potřebám.

V konečném důsledku je tedy spolupráce mezi koordinátory desegregačních aktivit a krajskými koordinátory nezbytná pro dosažení dlouhodobých a udržitelných výsledků v oblasti integrace romské komunity do společnosti. Tato spolupráce přispívá k vytvoření inkluzivního a spravedlivého prostředí, kde mají všichni obyvatelé rovné příležitosti k naplnění svého potenciálu a dosažení kvalitního života.

Obce a místní samosprávy

Tomeš (2010, str. 112) uvádí, že „*obec je typickou a nejmenší samosprávnou jednotkou státu s územím, majetkem, příjmy, obyvatelstvem a orgány*“.

Obce nejenže spravují své území, ale také aktivně přispívají k jeho rozvoji. Tento proces zahrnuje plánování a realizaci různých projektů, které mají za cíl zlepšit kvalitu života obyvatel a podporovat udržitelný rozvoj. Podle **zákona o obecním zřízení** (Zákon č. 128/2000 Sb.), "*Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.*"

Obce mají zásadní význam v oblasti podpory sociální integrace a prevence sociálního vyloučení. Tato úloha může zahrnovat několik činností, mezi které patří (MPSV, 2015b):

- Podpora komunitní práce a participace
- Rozvoj sociální práce na obci
- Dostupné bydlení
- Podpora vzdělávacích a volnočasových aktivit

Neziskové organizace v oblasti sociálních služeb

Tyto organizace poskytují znevýhodněným komunitám přímou pomoc prostřednictvím vzdělávacích programů, poradenství a sociálních služeb. Tomeš a kol. (2009, str. 87) tvrdí, že Nestátní organizace zvyšují povědomí o občanské odpovědnosti, spoluzodpovědnosti a solidaritě při řešení konkrétních sociálních problémů, které jsou určeny místně a časově, a týkají se jich samotných, jejich blízkých, sousedů a ostatních spoluobčanů. Tyto organizace doplňují státní sociální politiku o etický rozměr moderního občanství, které vyjadřuje příslušnost ke státu a spoluzodpovědnost za veřejné záležitosti.

Neziskové organizace nejen poskytují služby přímo znevýhodněným komunitám, ale také hrají klíčovou roli v advokacii a zastupování zájmů těchto skupin. Podle Boukala (2009, str. 20) se jedná o participativní roli, která má tři hlavní aspekty: neziskové organizace reprezentují veřejnost na základě aktivního občanství, sdružují odborníky, kteří spolupracují s veřejnou správou, a posilují přímou účast občanů v jednání se státní správou. Tyto organizace nejsou vybírány na základě většinového zastoupení, ale na základě „aktivního občanství“, které využívá jejich vlastní iniciativu a dobrou znalost cílových skupin.

Koordinátor desegregačních aktivit může efektivně spolupracovat s neziskovými organizacemi tím, že využije jejich odborné znalosti a zkušenosti v oblasti sociálního začleňování. Neziskové organizace často působí přímo v komunitách, kde se desegregační aktivity realizují, a mají hluboké porozumění místním potřebám a problémům. Koordinátor může spolupracovat s neziskovými organizacemi na identifikaci specifických potřeb komunit, společném plánování a realizaci projektů, výměně informací a osvědčených postupů a organizaci vzdělávacích a podpůrných programů. Tento společný přístup umožňuje využít

zdroje a kapacity obou stran, což vede ke zdárnějšímu naplnění cílů sociálního začleňování a tím také ke zlepšení kvality života znevýhodněných skupin. Tímto způsobem mohou společně pomoci zajistit, že hlas znevýhodněných skupin je slyšet a že jejich potřeby jsou zohledňovány při tvorbě politik.

3.2 Objekty

Romské komunity

Romské komunity jsou jednou z hlavních cílových skupin desegregační politiky. Gabal (1999, str. 67) zmiňuje, že převládající pocit, že Romové jsou kvůli svému rasovému původu „nevychovatelní“, což je implicitní rasismus většinové společnosti, a obdobný pocit Romů, že je většinová společnost nenávidí, vedly k vytvoření koncepce vzájemné separace a segregace jako jediného možného řešení vzájemných vztahů.

Desegregační politika se zaměřuje na zlepšení životních podmínek Romů prostřednictvím zajištění rovného přístupu k vzdělání, bydlení a zaměstnání.

Děti a mládež

Jedním z klíčových cílů desegregační politiky je zajištění rovného přístupu ke kvalitnímu vzdělání pro děti a mládež z marginalizovaných komunit. Lechta (dle Wadeové, 2010, str.29) popisuje inkluzivní vzdělávání tak, že všichni žáci, bez ohledu na jejich jazykové, kulturní, etnické rozdíly, rozdíly v ekonomickém statusu, pohlaví a schopnostech, mají možnost být vzdělávání společně se svými vrstevníky v běžných třídách, ve školách co nejbližší jejich bydlišti.

Desegregační opatření zahrnují podporu inkluzivního vzdělávání, prevenci předčasného ukončování školní docházky a zajištění přístupu ke vzdělávacím pomůckám a asistentům.

Nezaměstnaní a osoby ohrožené sociálním vyloučením

Cílovou skupinou desegregačních opatření jsou také nezaměstnaní a osoby ohrožené sociálním vyloučením. Tato skupina zahrnuje nejen Romy, ale i další osoby, které čelí překážkám na trhu práce. Mareš (2002, str. 65) popisuje marginalizaci na trhu práce jako snižování šancí a tlačení pracovníků s určitými sociálními charakteristikami do nevýhodných nebo okrajových pozic na trhu práce (nejčastěji na sekundární trh práce) a jejich vystavení vyššímu riziku nezaměstnanosti, a také tvrdí, že marginalizace může postihnout celé sociální kategorie či skupiny (nejčastěji ve formě diskriminace) nebo jednotlivce (nejčastěji kvůli nedostatku lidského kapitálu).

Krebs (2007, str. 125) se zabývá rizikovými faktory, které v důsledku strukturálních změn přispívají k růstu chudoby a sociálního vyloučení, přičemž mezi hlavní faktory patří právě dlouhodobá nezaměstnanost, trvale nízké příjmy a nízká kvalita zaměstnání.

Programy zaměřené na zvyšování kvalifikací, rekvalifikace a podporu sociálního podnikání jsou důležitými zdroji pro integraci těchto osob do společnosti a zajištění jejich ekonomické soběstačnosti.

Obyvatelé sociálně vyloučených lokalit

Sociálně vyloučené lokality jsou oblasti, kde koncentrované problémy chudoby, nezaměstnanosti a nedostatečného bydlení vytvářejí prostředí pro sociální vyloučení. Lux a Kostecký (2011, str. 109) píšou o tom, že se sociální vyloučení ve městě projevuje jako prostorové vyloučení, kdy sociálně vyloučené domácnosti bývají soustředěny v určitých oblastech s levným, méně kvalitním nebo jinak neatraktivním bydlením.

Tomeš a kol. (2014, str. 281) upozorňují, že obtížná sociální situace obyvatel vyloučených lokalit se postupně stala zdrojem zisku pro určité podnikatele. Velká část sociálních dávek, které jsou určeny pro obyvatele těchto oblastí, končí v kapsách lichvářů, provozovatelů hracích automatů a majitelů ubytoven.

Desegregační politika, jakožto i projekt „Centrum podpory a rozvoje aktivit směřujících k desegregaci v území“ (KPD), se zaměřuje na zlepšení infrastruktury, dostupnosti služeb a

bydlení v těchto lokalitách. Cílem je zabránit vytváření sociálně vyloučených lokalit a podpořit integraci obyvatel těchto lokalit do širší společnosti.

3.3 Specifická role Agentury pro sociální začleňování (ASZ) jako subjektu desegregační politiky

V této diplomové práci je Agentuře pro sociální začleňování věnován zvláštní prostor, protože právě v rámci jejího projektu (zkrácený název) " Koordinace politik desegregace " (KPD) vznikla pozice Koordinátora desegregačních aktivit. Tato pozice se specificky zaměřuje na projekt desegregace v oblasti bydlení a soustředí se na spolupráci s krajskými úřady. Projekt KPD, který byl iniciován ASZ, se soustředí na systematické a dlouhodobé řešení problémů segregace a sociálního vyloučení, přičemž klade důraz na integraci obyvatel sociálně vyloučených lokalit do širší společnosti. Podrobněji bude představen níže v textu.

ASZ se věnuje několika klíčovým oblastem a realizuje konkrétní činnosti, které přispívají k dosažení jejích cílů (ASZ 2022):

- **Bydlení:** ASZ poskytuje odborné konzultace obcím ohledně cílů a opatření v oblasti sociálního bydlení. Konzultace zahrnují poradenství při tvorbě či revizi plánů sociálního začleňování a projektových záměrů na podporu sociálního bydlení prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a Integrovaného regionálního operačního programu. Diskuse s obcemi vedou k tvorbě konkrétních projektů, které mají za cíl zlepšit dostupnost a kvalitu bydlení pro sociálně vyloučené nebo ohrožené osoby. (ASZ 2022)
- **Zaměstnanost:** ASZ podporuje inkluzivní a kvalitní vzdělávání v sociálně vyloučených lokalitách. Projekt Inkluzivní a kvalitní vzdělávání, realizovaný v letech 2016–2022, vytvářel systém pro podporu integrace tohoto tématu do činností a intervencí ASZ. Projekt zahrnoval intenzivní podporu spolupráce aktérů na lokální úrovni a integraci inkluzivního vzdělávání do strategických dokumentů zapojených lokalit. (ASZ 2022)
- **Zadluženost:** ASZ řeší problematiku předlužení obyvatel. To zahrnuje šíření aktuálních legislativních změn, jako je zastavování bagatelních exekucí a využití tzv. „milostivého léta“, mezi spolupracujícími lokalitami. ASZ podporuje vznik a zlepšení kvality

dluhového poradenství prostřednictvím pravidelných dluhových platform, které umožňují sdílení informací a zkušeností mezi dluhovými poradci, sociálními pracovníky a dalšími aktéry v této oblasti. (ASZ 2022)

- **Sociální služby a rodina:** ASZ poskytuje intenzivní individuální konzultace partnerům v území na podporu realizace opatření definovaných v plánech sociálního začleňování a akčních plánech. Realizuje škálu seminářů a workshopů zaměřených na oblast sociálních služeb a aktivit na podporu ohrožených rodin, například semináře o kvalifikaci pracovníků v sociálních službách a workshopy zaměřené na reflexi dosažených změn na úrovni obcí. (ASZ 2022)
- **Zdraví:** ASZ poskytuje konzultace a podporu obcím v otázkách veřejného zdraví a zlepšování přístupu ke zdravotní péči pro sociálně vyloučené osoby. Tato činnost zahrnuje zpracování analýz a strategií zaměřených na zlepšení zdravotní situace v sociálně vyloučených lokalitách. (ASZ 2022)
- **Komunitní práce a participace:** ASZ podporuje komunitní práci a participaci prostřednictvím různých aktivit zaměřených na zapojení obyvatel do rozhodovacích procesů a posilování jejich občanské angažovanosti. Tyto aktivity zahrnují například organizaci komunitních setkání, workshopy a konzultace zaměřené na podporu participace obyvatel. (ASZ 2022)
- **Bezpečnost a prevence kriminality:** ASZ spolupracuje s obcemi a dalšími partnery na tvorbě a implementaci opatření zaměřených na zvýšení bezpečnosti a prevenci kriminality v sociálně vyloučených lokalitách. Tato opatření zahrnují například zlepšení spolupráce mezi policií, obcemi a komunitami a podporu preventivních programů zaměřených na rizikové skupiny obyvatel. (ASZ 2022)
- **Vzdělávání:** ASZ se zaměřuje na podporu inkluzivního a kvalitního vzdělávání v sociálně vyloučených lokalitách. Projekt Inkluzivní a kvalitní vzdělávání, realizovaný v letech 2016–2022, vytvářel systém pro podporu integrace tohoto tématu do činností a intervencí ASZ. Projekt zahrnoval intenzivní podporu spolupráce aktérů na lokální úrovni a integraci inkluzivního vzdělávání do strategických dokumentů zapojených lokalit. (ASZ 2022)
- **Poradenství a podpora obcím a krajům:** ASZ poskytuje obcím a krajům intenzivní podporu formou poradenství, která zahrnuje analýzu situace, návrh strategií a pomoc při jejich implementaci. Tato podpora je zaměřena na dlouhodobé a systémové řešení

problémů sociálního vyloučení, zahrnující oblasti jako bydlení, vzdělávání, zaměstnanost a zdravotní péče. (ASZ 2022)

- **Monitoring a hodnocení:** ASZ pravidelně monitoruje a vyhodnocuje efektivitu implementovaných opatření. Používá k tomu různé nástroje, včetně Indexu sociálního vyloučení, který umožňuje sledovat vývoj sociálního vyloučení v různých regionech a identifikovat oblasti vyžadující další intervenci. (ASZ 2022)
- **Podpora inkluzivního vzdělávání:** ASZ podporuje inkluzivní vzdělávání poskytováním metodické pomoci školám při začleňování dětí z marginalizovaných skupin do hlavního vzdělávacího proudu. To zahrnuje školení pedagogů, asistenci při tvorbě inkluzivních vzdělávacích programů a podporu při zavádění konkrétních opatření ve školách. (ASZ 2022)
- **Podpora komunitní práce:** ASZ podporuje komunitní práci zaměřenou na aktivizaci a zapojení obyvatel sociálně vyloučených lokalit. Tato činnost spočívá v propojení potřeb komunity s dostupnými zdroji a stanovování dosažitelných cílů. ASZ poskytuje metodickou podporu, školení a materiály, čímž zvyšuje kapacity obyvatel pro řešení jejich problémů a zapojení do lokální politiky a aktivit. Akční plán metodické podpory se snaží odstranit překážky v komunitní práci, jako je nedostatečné financování a odborné uznání, a zlepšit udržitelnost výsledků. (ASZ 2022)

Cíle ASZ v kontextu desegregační politiky:

- **Zlepšení životních podmínek:** Jedním z hlavních cílů ASZ je zlepšení životních podmínek obyvatel sociálně vyloučených lokalit. To zahrnuje zajištění přístupu k důstojnému bydlení, zlepšení infrastruktury a zvýšení dostupnosti základních služeb. (ASZ, 2024)
- **Podpora sociální integrace:** Dalším cílem je podpora sociální integrace marginalizovaných skupin do širší společnosti. ASZ se zaměřuje na odstraňování bariér, které brání plné účasti těchto skupin na sociálním, ekonomickém a kulturním životě. To zahrnuje opatření zaměřená na boj proti diskriminaci, podporu rovného přístupu k zaměstnání a vzdělání a zlepšení sociálních kompetencí a pracovních návyků znevýhodněných osob. (ASZ, 2024)

- **Vytváření udržitelných komunit:** ASZ také usiluje o vytváření udržitelných a inkluzivních komunit, kde jsou všichni obyvatelé schopni plně se zapojit do společenského života. To zahrnuje podporu komunitních iniciativ, rozvoj místních podniků a vytváření pracovních příležitostí. ASZ podporuje spolupráci mezi místními samosprávami, neziskovými organizacemi a podnikatelským sektorem při realizaci těchto cílů. (ASZ, 2024)

Role ASZ v desegregačních aktivitách:

- **Koordinace a implementace politik:** ASZ hraje klíčovou roli při koordinaci a implementaci desegregačních politik na národní i lokální úrovni. Spolupracuje s různými vládními i nevládními subjekty na vytváření a realizaci politik zaměřených na snižování segregace a podporu sociálního začleňování. Tato spolupráce zahrnuje výměnu informací, sdílení osvědčených postupů a koordinaci společných aktivit.
- **Metodická podpora a poradenství:** ASZ poskytuje metodickou podporu a poradenství obcím a dalším institucím při implementaci desegregačních opatření. To zahrnuje analýzu místních podmínek, návrh konkrétních strategií a pomoc při jejich realizaci. ASZ také organizuje školení a workshopy zaměřené na zvýšení kapacit místních aktérů pro realizaci desegregačních opatření.
- **Iniciace a realizace projektů:** ASZ iniciuje a realizuje konkrétní projekty zaměřené na desegregaci sociálně vyloučených lokalit. Tyto projekty zahrnují širokou škálu aktivit, od renovace bytového fondu a zlepšení infrastruktury až po podporu vzdělávacích programů. ASZ také spolupracuje s místními komunitami na identifikaci jejich potřeb a priorit a na tvorbě projektů, které odpovídají těmto potřebám.

4 Teoretické rámce sociální práce v kontextu desegregační politiky

Zařazení kapitoly „Teoretické rámce sociální práce“ do této diplomové práce vnímám jako nezbytné pro poskytnutí komplexního a hlubokého pochopení role koordinátora desegregačních aktivit. Tato kapitola představuje teorie a koncepty, které jsou v sociální práci zásadní pro řešení problémů spojených s desegregací a inkluzí marginalizovaných skupin. Teoretické rámce sociální práce mohou sloužit jako východisko pro pochopení a aplikaci osvědčených postupů a strategií v desegregačních aktivitách. Dále umožňují kritickou reflexi a hodnocení různých přístupů, což je nezbytné pro identifikaci nejúčinnějších strategií, které v tomto směru můžeme používat.

Význam teoretických rámců v sociální práci

Teoretické rámce hrají důležitou roli v sociální práci, protože poskytují strukturovaný způsob, jak porozumět komplexním sociálním jevům a procesům. Umožňují sociálním pracovníkům systematicky analyzovat situace klientů, identifikovat problémy a navrhnout intervence založené na ověřených teoriích a modelech. Bez teoretického základu by byla sociální práce často nesystematická a méně účinná. Payne (2014, str. 5) definuje teorii jako *„zobecněný soubor myšlenek, který organizovaným způsobem popisuje a vysvětluje naše znalosti o světě kolem nás. Teorie sociální práce je taková, která nám pomáhá dělat nebo porozumět sociální práci.“*

Healy (2022, str. 8) píše, že teorie sociální práce jsou formální teorie, které mají za cíl usměrňovat a vysvětlovat praxi sociální práce vyvinutou sociálními pracovníky. Tyto teorie poskytují konkrétní pokyny týkající se účelu sociální práce, principů praxe a často implikují specifické metody intervence.

4.1 Přehled hlavních teoretických přístupů

Existuje několik hlavních teoretických směrů, ve kterých můžeme nalézt praktické poznatky využívané v kontextu integrace a sociálního začleňování osob. Každý z těchto přístupů nabízí odlišné perspektivy a metody pro práci s klienty a komunitami. Pro účely této

diplomové práce je nutné uvést do kontextu, jakým způsobem jsou jednotlivé teoretické rámce relevantní pro desegregační politiku.

Antiopresivní přístup

Antiopresivní přístup se zaměřuje na boj proti útlaku a diskriminaci v různých formách. Navrátil (dle Thompson, 2003, str. 37) shrnuje použití Antiopresivního přístupu. Thompson se ve své práci zaměřuje na rozvíjení antiopresivního modelu sociální práce (AOP). Tento model považuje schopnost rozpoznat diskriminaci a opresi jako základní charakteristiky životních situací, kterým klienti čelí, za klíčový prvek efektivní sociální práce.

Thompson dle Navrátila (2003, str.38) zdůrazňuje několik hlavních aspektů AOP:

- **Diskriminace jako klíčový prvek:** Podle představitelů AOP je nezbytné, aby si sociální pracovníci uvědomovali diskriminaci a opresi, které mohou klienti zažívat. Ignorování těchto faktorů může vést k neúčinné pomoci a dokonce k posilování existujících nerovností.
- **Odstranění nebo posílení oprese:** Další klíčový princip AOP spočívá v pochopení, že zásahy sociální práce mohou buď posilovat, nebo odstraňovat opresi. Thompson zdůrazňuje, že je nutné mít povědomí o sociálně-politickém kontextu, aby se sociální pracovník nestal součástí problému, ale přispěl k jeho řešení.
- **Tři imperativy:** Thompson identifikuje tři hlavní „imperativy“ AOP: **spravedlnost (justice), rovnost (equality) a spoluúčast (participation)**. Princip spravedlnosti vyžaduje, aby byla práva všech jedinců respektována a nikomu nebyla upírána. Rovnost je chápána jako zajištění rovných příležitostí s ohledem na specifické potřeby jednotlivců, což je důležité pro překonání nerovností. Spoluúčast znamená aktivní zapojení klientů do plánování, koordinace a hodnocení služeb, což podporuje jejich zmocňování.
- **Zmocňování klientů:** Thompson rovněž upozorňuje na rozdíl mezi koncepty „uschopnění“ (enabling) a „zmocňování“ (empowerment). Tradiční sociální práce klade důraz na vybavení klientů potřebnými znalostmi a dovednostmi, zatímco AOP jde dále a zaměřuje se na pomoc klientům získat větší kontrolu nad svými životy a životními podmínkami. Zmocňování je proto považováno za účinný prostředek proti opresi a

diskriminaci, protože umožňuje klientům aktivně odmítat a překonávat omezení, kterým čelí.

Implementace antiopresivního přístupu v desegregačních strategiích

Antiopresivní přístup může v desegregační politice poskytnout rámec pro analýzu a řešení strukturálních příčin segregace a diskriminace. Příklady aplikace zahrnují analýzu politik a praxí, kdy se zkoumá, jak současné politiky a praxe přispívají k útlaku a segregaci, a navrhuje se reformy, které podporují rovnost a spravedlnost. Další možností je vzdělávání a osvěta, za účelem tvorby takových vzdělávacích programů, které budou zaměřené na zvyšování povědomí o útlaku a diskriminaci a podporu změn ve společnosti. Komunitní intervence zahrnují podporu komunit v prosazování jejich práv a zapojení do rozhodovacích procesů, které ovlivňují jejich životy.

Sociálně ekologický model

Dle Howe (2009) ekologické myšlení stále přitahuje sociální pracovníky, protože ekologická perspektiva je velmi dominantní a silná v oblastech moderní biologie, vývojové psychologie a environmentálních věd. Lidé se vyvíjejí fyzicky i psychicky od dětství do dospělosti a žijí v komplexních fyzických, psychosociálních, politických a ekonomických prostředích. Pro sociální pracovníky je nezbytné být si vědomi ekologického kontextu, ve kterém působí, aby mohli účinně vykonávat svou práci.

Klíčovým konceptem ekologického pohledu je „*člověk v prostředí*“ (Navrátil, 2001, str. 151) Později Navrátil a kol. (2003, str. 42) doplňují, že v ekologické perspektivě se předpokládá, že pro přežití jak organismu (subsystemu), tak i prostředí (makrosystemu) je nezbytná jejich vzájemná interakce a propojenost. Jakákoliv změna v jednom z těchto systémů může mít pozitivní nebo negativní dopady na druhý. Také není dostačující se zaměřovat pouze na lidi nebo pouze na prostředí. Perspektiva zdůrazňuje propojenost mezi nimi a poukazuje na to, že mnoho životních stresů a problémů vzniká právě na jejich společných hranicích.

Pro další vhled do sociálně-ekologických modelů a pochopení úrovní systémů, se můžeme seznámit s Bronfenbrennerovou teorií ekologických systémů, tak je vztahována na vztah dítěte a prostředí. Guy-Evans popsala v článku Bronfenbrennerovu teorii ekologických systémů, který poskytuje komplexní rámec pro pochopení vlivů různých úrovní prostředí na

vývoj dítěte/jedince. Tato teorie identifikuje pět klíčových systémů: mikrosystém, mezosystém, exosystém, makrosystém a chronosystém. Mikrosystém zahrnuje bezprostřední okolí jedince, jako jsou rodina, přátelé, spolupracovníci a sousedé, a vztahy v tomto systému jsou obousměrné, což znamená, že jedinec a ostatní lidé se vzájemně ovlivňují. Mezosystém je úroveň, kde jednotlivé mikrosystémy nejsou nezávislé, ale propojené, a jejich interakce mohou mít významný vliv na jedince. Exosystém zahrnuje formální a neformální sociální struktury, které, i když neinteragují přímo s jedincem, stále ovlivňují jeho mikrosystémy. Makrosystém se zaměřuje na kulturní prvky a širší sociální podmínky, které ovlivňují vývoj jedince, včetně kulturních ideologií, postojů a socioekonomického statusu. Chronosystém se týká změn a přechodů během života jedince, které mohou být předvídatelné nebo nepředvídatelné, a ovlivňují jeho vývoj. Tento model zdůrazňuje, že pro pochopení vývoje jedince je nezbytné brát v úvahu nejen jednotlivé složky prostředí, ale i jejich vzájemnou provázanost a interakce. (Guy-Evans,2024)

Aplikace ekologického modelu v desegregační politice

V kontextu desegregační politiky může ekologický model pomoci sociálním pracovníkům identifikovat různé úrovně vlivů, které přispívají k segregaci, a navrhnout intervence, jež budou působit na více úrovních současně. Například, změny v školském systému (makrosystém) mohou být podporovány intervencemi na úrovni rodiny a komunity (mikrosystém a mezosystém).

Komunitní práce

Komunitní práce představuje aktivitu, která umožňuje členům komunity společně řešit jejich vlastní problémy. Tento přístup je založen na principech aktivizace a zmocňování jednotlivců i skupin v rámci komunity. Role komunitního pracovníka spočívá v usnadňování rozvojových procesů, avšak samotnou iniciaci ani vykonávání těchto procesů nezajišťuje. Klíčovými prvky komunitní práce jsou komunikace s členy komunity, vytváření aktivních skupin, odborná analýza situace, hledání společného řešení spolu s lidmi z těchto skupin, společné řešení problémů a zapojování dalších osob do plánovaných aktivit.

Základní principy komunitní práce shrnují Tožička a Uhlová (2018):

- **Analýza a průzkum:** Před zahájením komunitní práce je nezbytné provést detailní mapování situace v dané lokalitě a společenství. Tento krok zahrnuje například zjištění míry nezaměstnanosti, věkového rozložení populace, existenci stávajících organizací a identifikaci respektovaných jednotlivců.
- **Aktivizace komunit a vytváření aktivních skupin:** Komunitní organizátoři mají za úkol podporovat vznik soudržných komunit a pomáhat jim osvojit si efektivní nástroje pro vzájemnou komunikaci, sdílení informací a řízení.
- **Participace:** Skutečná účast na rozhodování zahrnuje přímou realizaci aktivit a opatření na úrovni sousedství, lokality, obce, města či mikroregionu. Účastníci musí být plně zapojeni do procesu rozhodování.
- **Zplnomocnění, předání a plán odchodu:** Komunitní organizátoři nezůstávají v lokalitě déle, než je nezbytně nutné. Je důležité, aby komunita byla schopna sama organizovat své aktivity, dodržovat formální postupy a uvědomovat si vlastní schopnosti i nedostatky.
- **Kolektivní spolupráce:** Spolupráce je zásadním předpokladem pro fungování komunity. Úkolem organizátorů je budovat schopnosti lidí, které vedou ke spolupráci a uvědomění si možností, jež takové partnerství poskytuje.

Využití komunitní práce v desegregačních aktivitách

Komunitní práce může hrát klíčovou roli v desegregačních strategiích tím, že poskytuje rámec pro analýzu a řešení strukturálních příčin segregace a diskriminace. Tento přístup zahrnuje analýzu politik a praxí, vzdělávání a osvětu a komunitní intervence. Analýza politik a praxí zahrnuje zkoumání, jak současné politiky a praxe přispívají k útlaku a segregaci, a navrhování reforem podporujících rovnost a spravedlnost. Vzdělávání a osvěta se zaměřují na vytváření programů zvyšujících povědomí o útlaku a diskriminaci a podporujících změny ve

společnosti. Komunitní intervence pak podporují komunity v prosazování jejich práv a zapojení do rozhodovacích procesů, které ovlivňují jejich životy.

5 Role, kompetence a kompetenční modely

V této kapitole se s ohledem na cíl práce zaměřím na teoretické vymezení a propojení pojmů role, kompetence a kompetenční modely v kontextu efektivního řízení lidských zdrojů. Nejprve se zabývám definicí role, včetně specifických funkcí a odpovědností jednotlivců v organizaci. Poté se zaměřím na pojem kompetence, který zahrnuje dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné k efektivnímu výkonu určité role.

Následně prozkoumám kompetenční modely, které poskytují strukturovaný rámec pro identifikaci, rozvoj a hodnocení klíčových kompetencí. Diskutuji různé přístupy k tvorbě těchto modelů a jejich praktické využití v řízení lidských zdrojů.

Tato kapitola tak poskytuje nezbytný teoretický základ pro pochopení a implementaci těchto pojmů, což je klíčové pro další empirickou analýzu a praktické aplikace v následujících částech práce.

Analýza rolí v kontextu řízení lidských zdrojů

Koubek (2007, str. 45) zdůrazňuje, že v poslední době se odkláníme od tradičního systému pracovních míst směrem k dynamičtějšímu konceptu pracovních rolí. Tento přístup zohledňuje skutečnost, že v současném nejistém a neustále se měnícím prostředí je důležitá flexibilita a schopnost přizpůsobit se změnám. Tradiční pracovní místa, s pevně stanovenými a často dlouhodobě definovanými úkoly a povinnostmi, mohou být překážkou pro flexibilnější přístup k organizaci a výkonu práce. Systém pracovních míst je často považován za rigidní a neodpovídající dynamice fungování organizací. Naopak, od zaměstnanců se dnes očekává flexibilita, využívání a rozvoj jejich dovedností a rychlá reakce na nové požadavky. Pojem role tak lépe vystihuje tuto skutečnost, oproti termínu pracovní místo. Armstrong (2007, str. 171) však k tématu dodává, že *„analýza role používá v podstatě tytéž postupy jako analýza pracovního místa a mnohé rysy profilu rolí lze najít i v tradičnějších popisech pracovních míst.“*

Pracovní role lze chápat různými způsoby, což je patrné i z rozdílných definic prezentovaných Koubkem a Armstrongem. Koubek (2007) obsáhle definuje pracovní roli jako úlohu, kterou jedinec hraje při plnění požadavků své práce, a klade důraz na specifické formy chování potřebné k vykonávání úkolů. Podle něj *„pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování*

potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce“. Koubek dále uvádí, že *„pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení“.* (Koubek, 2007, str. 45) Tato definice zahrnuje aspekty, jako jsou přístup k práci, spolupráce s ostatními a různé styly řízení.

Naopak Armstrong se ve své definici úzce zaměřuje na analýzu rolí jako proces identifikace očekávání, které jsou kladeny na pracovníky, a na schopnosti a dovednosti potřebné k jejich naplnění. Podle Armstronga (2007, str. 171) *„je analýza rolí proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili“.* Tento přístup je více orientován na dosažení výsledků a výkonu. Armstrong klade důraz na to, čeho musí pracovníci dosáhnout, a jaké specifické schopnosti a dovednosti jsou k tomu potřeba.

Srovnání těchto dvou definic ukazuje, že zatímco Koubek klade důraz na chování a metody práce, Armstrong se více soustředí na výsledek a požadované dovednosti. Koubkova definice poskytuje širší pohled na to, jak by se práce měla vykonávat a zahrnuje různé aspekty chování, zatímco Armstrongova definice je konkrétnější a zaměřuje se na identifikaci a analýzu očekávaných výsledků a potřebných schopností. Pro komplexní pochopení pracovních rolí je tedy užitečné kombinovat oba pohledy, aby bylo možné zahrnout jak behaviorální aspekty, tak i očekávané výsledky a potřebné kompetence.

Profesní kompetence

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001, str. 122) jednoduše shrnují, že *„nároky, kladené na pracovní místa, nazýváme kompetencemi.“*

Řezáč (2009, str. 359) definuje profesní kompetence jako *„souhrn všech schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, metod myšlení a způsobů jednání člověka, které mu umožňují úspěšně zvládat-často ve spolupráci s ostatními-konkrétní pracovní úkoly.“*

Obdobně Hroník (2007, str. 61) definoval kompetence jako *„soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“.*

Dle Řezáče (2009, str. 360) lze rozlišit čtyři složky kompetence:

- 1) **Odbornou**, která se projevuje ve schopnosti efektivně identifikovat, analyzovat a řešit problémy, a také navrhovat a aplikovat praktická řešení.
- 2) **Metodickou**, kterou jsou schopnosti systematicky uspořádat komplexní odborné znalosti, jednat s jasnou orientací na cíle, efektivně určovat priority a zaměřovat se na dosažení zamýšlených výsledků.
- 3) **Sociální**, zřetelnou v dovednosti vytvářet a udržovat pozitivní vztahy, které podporují dlouhodobou spolupráci a naplnění společných cílů a záměrů.
- 4) **Osobní**, zahrnující sebereflexi, schopnost objektivně hodnotit vlastní jednání v různých situacích, pozitivní postoj ke změnám, osobní iniciativu a připravenost přijmout osobní odpovědnost.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, str. 30) shrnují složky osobnosti, které do kompetencí vstupují, do 5 kategorií, a to:

- 1) **Motivy**, jako vše, co povzbuzuje člověka k jednání konkrétním způsobem.
- 2) **Rysy**, jako charakteristiky, které zajišťují konzistentní reakce na situace nebo informace přicházející z okolí
- 3) **Vnímání sebe samotného**, které ovlivňuje osobní přesvědčení o schopnosti vykonat daný úkol.
- 4) **Vědomosti**, jako znalosti získané v konkrétní oblasti, které se vztahují k práci na dané pozici.
- 5) **Dovednosti, které** umožňují efektivně vykonávat činnosti spojené s fyzickými nebo duševními úkoly.

Obě pojetí se shodují v důrazu na komplexní povahu kompetencí, které zahrnují jak technické, tak i osobnostní aspekty. Autoři zde uznávají význam znalostí a dovedností v rámci odborné způsobilosti. Nicméně, zatímco Řezáč klade silný důraz na sociální a osobní složky, které zahrnují mezilidské vztahy a sebereflexi, Kubeš a kol. zahrnují širší spektrum motivů a osobnostních rysů, které přispívají k celkové efektivitě jedince. Tento rozdíl reflektuje různorodé pohledy na to, jak nejlépe definovat a rozvíjet kompetence potřebné pro úspěch v profesionální oblasti.

Dle Kubeše a kol. (2004, str. 46) lze identifikaci kompetencí strukturovat do několika fází:

- Přípravná etapa
- Sběr dat
- Analýza a třídění informací
- Definování a vytvoření kompetencí a kompetenčního modelu
- Ověření a validace vytvořeného modelu

Bělohlávek a kol. (2001, str. 123) prakticky popisují, že stupeň kompetence pak můžeme definovat „*stupni (např. 1-5 nebo A až E), slovy (průbojný-neprůbojný) a popisem (S klienty jedná vcelku přívětivě, výjimečně dává najevo netrpělivost)*“. Dále věnují pozornost významu profesních kompetencí v personálním řízení lidských zdrojů, zejména v oblastech „*personálního výběru, vzdělávání pracovníků, jejich hodnocení a řízení kariéry*.“

Kompetenční modely

Vytváření kompetenčních modelů je jedním ze způsobů, kterými je možné identifikovat rozdíly ve výkonnosti mezi jednotlivými zaměstnanci. Tyto modely nám umožňují nejen stanovit úroveň pracovního výkonu, ale také ovlivňovat kompetence jednotlivých zaměstnanců a podporovat jejich rozvoj v požadovaném směru. V kontextu role koordinátora desegregačních aktivit je to důležité, protože kompetenční model pomůže identifikovat klíčové dovednosti a znalosti potřebné pro efektivní plnění této role. Zajištěním, že koordinátoři mají potřebné kompetence, lze dosáhnout lepší koordinace a realizace desegregačních aktivit, což přispěje k úspěšnému naplnění cílů desegregace a inkluze. Kompetenční model tedy slouží jako nástroj pro systematický rozvoj a hodnocení kompetencí, což je klíčové pro dosažení vysoké úrovně profesionality a efektivity v této specifické oblasti.

Podrobně se kompetenčnímu modelu a jeho tvorbě, věnuje Hroník (2007, str. 68). Dle něj „*kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Tento klíč otevírá dveře různými směry*.“

Kubeš a kol. (2004, str. 60) uvádějí že „*kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné*

k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“

Možnosti **přístupu k tvorbě kompetenčního modelu** shrnují Kubeš a kol. (dle Rothwell a Lindhom, 2004, stránky 63,64) podle 3 různých přístupů:

- 1) **Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup**, který spočívá v tom, že organizace nepřipravuje vlastní kompetenční modely, ale využívá již existující. Tento přístup má tu výhodu, že šetří čas a finanční prostředky spojené s vytvářením individuálního modelu. Na druhou stranu nevýhodou je, že použití hotového modelu nemusí plně zohledňovat specifika a jedinečné potřeby dané organizace.
- 2) **Kombinovaný přístup**, který spočívá v tom, že organizace upravuje již existující model podle svých specifických potřeb. Tento přístup přináší výhodu v podobě výrazné úspory finančních nákladů a současně umožňuje zahrnout jedinečné charakteristiky organizace.
- 3) **Přístup šitý na míru**, který nevyužívá předem stanovené kompetence, ale nově zkoumá organizační prostředí. Tento přístup je nejkompexnější, protože vyžaduje podrobnou znalost nejen pracovní pozice, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých operuje. I když je tento přístup náročný, organizace získá pevný základ, na kterém může budovat svou personální strategii.

6 Metodologie

6.1 Cíl výzkumu

Podle Ochrany (2019, str. 25) se pod pojmem výzkumný cíl rozumí „*zamýšlená aktivita vědeckých aktérů*“. Tato aktivita má podobu plánu výzkumných činností, projektu výzkumné činnosti s definováním očekávaných výstupů a výsledků výzkumné činnosti.“

Reichel (dle Pelikán, 2009, str. 47) upřesňuje, že „*cílem obvykle není jen vyřešení výzkumného problému, nýbrž také forma prezentace výsledků (čili tzv. tvar výstupní informace) a způsob jejich aplikace v praxi*“.

Cílem tohoto výzkumu je komplexně analyzovat a identifikovat klíčové kompetence, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání role Koordinátora desegregačních aktivit.

Výzkum má za úkol:

Identifikovat odborné znalosti: Zjistit, které konkrétní oblasti odborných znalostí jsou pro tuto roli nezbytné.

Mapovat praktické dovednosti: Určit, které praktické dovednosti a schopnosti jsou klíčové pro efektivní výkon této pozice.

Zjišťovat osobnostní charakteristiky: Zjistit, jaké osobnostní rysy a charakteristiky jsou důležité pro úspěšné zvládnutí role Koordinátora desegregačních aktivit.

Konečným cílem výzkumu je vytvořit detailní a efektivní Kompetenční model, který bude sloužit jako základ pro výběr, hodnocení a rozvoj koordinátorů desegregačních aktivit. Tento model bude rovněž sloužit jako nástroj pro identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování rozvojových aktivit pro koordinátory, což přispěje k celkovému zlepšení jejich pracovního výkonu a efektivity v oblasti sociálního začleňování.

6.2 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka je klíčovým prvkem, který strukturuje a usměrňuje celý můj výzkumný proces. Pro tento výzkum jsem formulovala následující výzkumnou otázku:

Jaké znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky jsou považovány za klíčové pro úspěšné vykonávání role Koordinátora desegregačních aktivit?

Tato otázka mi umožňuje zaměřit se na hluboké a komplexní prozkoumání různých aspektů kompetencí potřebných pro tuto specifickou roli. Odpověď na tuto otázku hledám prostřednictvím metod popsaných v následující podkapitole.

6.3 Představení použitých technik a metod

- **Literární rešerše:** Studovala jsem širokou škálu literatury, abych získala hlubší porozumění tomu, jak by měl vypadat kompetenční model. Toto studium zahrnovalo odborné články, knihy a další publikace zabývající se tvorbou a implementací kompetenčních modelů.
- **Analýza existujících relevantních dokumentů:** Byly analyzovány stávající dokumenty a modely, konkrétně Projektový záměr KPD, Kompetenční model Lokálních konzultantů 2020 a Popis pracovního místa Koordinátora desegregačních aktivit, za účelem identifikace relevantních oblastí kompetencí.
- **Dotazníková šetření:** V rámci prvního šetření jsem vytvořila a distribuovala dotazník mezi koordinátory desegregačních aktivit a jejich nadřízené, abych zjistila, které kompetence jsou potřebné pro výkon této role. Výsledky tohoto šetření pak sloužily jako podklad ke kvalitativním rozhovorům. Postup tvorby dotazníku detailněji popisují v následující části.
- **Rozhovory:** Po dokončení dotazníkového šetření jsem přistoupila k realizaci hloubkových rozhovorů s vybranými koordinátory desegregačních aktivit a jejich nadřízenými. Tyto rozhovory byly navrženy tak, aby mi umožnily hlubší porozumění a rozšíření informací získaných v dotazníkovém šetření. Cílem rozhovorů bylo identifikovat konkrétní situace, ve kterých jsou dané kompetence využívány, a pochopit kontext, ve kterém tyto kompetence vznikají a jsou aplikovány. Rozhovory byly vedeny polostrukturovanou formou, což umožnilo flexibilitu v kladení otázek a zároveň zajišťovalo, že všechny klíčové oblasti byly pokryty.
- **Analýza výstupů:** Výsledky těchto dotazníků a rozhovorů byly následně interpretovány, za účelem identifikace společných témat a vzorců, které by mohly být zahrnuty do konečného kompetenčního modelu.
- **Tvorba Kompetenčního modelu Koordinátora desegregačních aktivit** Na základě poznatků získaných z literární rešerše, analýzy existujících dokumentů, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů jsem přistoupila k tvorbě Kompetenčního modelu

Koordinátora desegregačních aktivit. Tento model zahrnuje klíčové kompetence potřebné pro efektivní výkon role, včetně odborných znalostí, dovedností v oblasti komunikace a organizačních dovedností. Výsledný kompetenční model bude sloužit jako základ pro nábor, školení a hodnocení koordinátorů desegregačních aktivit a je navržen tak, aby podporoval jejich profesionální růst a zlepšoval účinnost desegregačních programů.

7 Proces tvorby Kompetenčního Modelu Koordinátora Desegregačních Aktivit

V této kapitole popisují komplexní postup tvorby Kompetenčního modelu Koordinátora desegregačních aktivit. Tento proces zahrnoval několik klíčových kroků: od definování cílů, analýzy existujících materiálů, tvorby dotazníku, jeho distribuce a sběru dat až po provedení hloubkových rozhovorů a interpretaci výsledků. Cílem bylo poskytnout ucelený rámec pro výběr, hodnocení a rozvoj koordinátorů v oblasti desegregace.

Definování Cílů

Prvním krokem při tvorbě Kompetenčního modelu bylo jasné stanovení cílů. Šlo především o identifikaci klíčových znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik potřebných pro roli Koordinátora desegregačních aktivit. V této fázi jsem se soustředila na následující otázky:

1. Jaké odborné znalosti jsou pro tuto roli klíčové?
2. Jaké praktické dovednosti a schopnosti by měl mít ideální koordinátor?
3. Jaké osobnostní vlastnosti jsou důležité pro úspěšné zvládnutí této pozice?

Cílem bylo vytvořit ucelený postup zahrnující sběr informací o klíčových kompetencích pro danou pozici.

Analýza existujících dokumentů

Před tvorbou dotazníku jsem nejprve analyzovala existující dokumenty a kompetenční modely, zejména „Projektový záměr KPD“ a „Kompetenční model pro Lokální konzultanty 2020“, který byl vytvořen pro potřeby jiné pracovní pozice v ASZ. Tyto dokumenty obsahovaly cenné informace o požadovaných znalostech, dovednostech a způsobech hodnocení kompetencí. Při této analýze jsem se zaměřila na:

- Strukturu a obsah kompetenčních modelů
- Používané hodnotící škály a metody hodnocení
- Specifické oblasti kompetencí relevantní pro roli Koordinátora desegregačních aktivit

Tvorba Dotazníku

Benefity dotazníkového šetření popsala Bell (2017), která uvádí, že poskytují kvantitativní data pro rozhodování, srovnávací informace mezi různými skupinami respondentů a umožňují systematické zkoumání postojů.

Na základě provedené analýzy jsem dotazník rozdělila do čtyř hlavních částí:

1. **Základní informace:** Tato část poskytovala demografické údaje o respondentech, což bylo důležité pro následnou analýzu dat.
2. **Identifikace klíčových kompetencí:** Zde jsem položila otázky zaměřené na odborné znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky klíčové pro roli Koordinátora.
3. **Prioritizace kompetencí:** Tato část obsahovala seznam specifických kompetencí, které měli respondenti seřadit podle důležitosti.
4. **Další komentáře a návrhy:** Poslední část umožňovala respondentům přidat další kompetence, faktory nebo komentáře, které by měly být zohledněny.

Při tvorbě otázek jsem se zaměřila na jasnost, srozumitelnost, relevanci a strukturovanost, což usnadňovalo jejich vyplnění a následnou analýzu.

Distribuce a Analýza Dotazníků

Po vytvoření a finalizaci dotazníku jsem jej distribuovala relevantním koordinátorům a jejich nadřízeným prostřednictvím e-mailu a online formulářů. Následně jsem sbírala vyplněné dotazníky a data pečlivě analyzovala. Analýza dat zahrnovala:

- **Kvantitativní analýzu:** Seřazení a hodnocení odpovědí podle jejich četnosti a důležitosti.
- **Kvalitativní analýzu:** Vyhodnocení otevřených odpovědí a komentářů, které poskytly hlubší vhled do názorů a zkušeností respondentů.

Hlubkové Rozhovory

Výsledky dotazníku sloužily jako podklad pro hlubkové rozhovory, které poskytly další detaily a kontext nezbytný pro vytvoření detailního a efektivního kompetenčního modelu.

7.1 Vyhodnocení získaných dat a tvorba Kompetenčního modelu

Při analýze dokumentů jsem zjistila, že základní kompetence pro pozice Koordinátora desegregačních aktivit a Lokálního konzultanta se výrazně překrývají. To zahrnuje:

Znalost legislativy a sociální politiky: Obě role vyžadují hluboké porozumění legislativním normám a sociální politice na národní i regionální úrovni.

Komunikační dovednosti: Efektivní komunikace, krizová komunikace a schopnost vyjednávat jsou klíčové pro úspěch v obou pozicích.

Strategické a projektové plánování: Obě role zahrnují schopnost plánovat, řídit projekty a strategicky myslet.

Osobnostní předpoklady: Odolnost vůči stresu, systematickosti, empatie a trpělivost jsou zásadní pro úspěšný výkon obou pozic.

Nicméně, jedním z klíčových rozdílů je, že koordinátor desegregačních aktivit (KDA) má politiku bydlení jako klíčovou základní kompetenci, kdežto pro lokální konzultanty je tato kompetence pouze doplňková.

Respondenti dotazníkového šetření

Respondenti zahrnovali koordinátory i jejich nadřízené s různou délkou praxe a působící v různých regionech. Tito respondenti byli označeni jako Respondent 1, Respondent 2, Respondent 3 a Respondent 4.

Strukturování odpovědí

Odpovědi byly strukturovány do několika hlavních kategorií:

Základní informace o respondentech

Identifikace klíčových odborných znalostí

Identifikace klíčových dovedností

Identifikace klíčových osobnostních charakteristik

Prioritizace kompetencí

Další komentáře a návrhy

Hlubkové rozhovory

Na základě odpovědí z dotazníků jsem provedla hlubkové rozhovory s jednotlivými respondenty. Tyto rozhovory umožnily získat detailnější vhled do jednotlivých oblastí kompetencí, dovedností a osobnostních charakteristik. Hlubkové rozhovory poskytly kontext a podrobné informace, které byly nezbytné pro tvorbu finálního Kompetenčního modelu.

Analýza odpovědí

Pro analýzu odpovědí jsem použila následující kroky:

a) Identifikace klíčových kompetencí

Odpovědi byly porovnány, aby byly identifikovány shodné a rozdílné přístupy mezi respondenty.

Shodné přístupy: Všichni respondenti kladli důraz na znalost legislativy a sociální politiky. Tyto znalosti zahrnovaly jak specifické zákony, tak širší pochopení veřejné a regionální správy. Rovněž dovednosti v komunikaci a vyjednávání byly univerzálně uznávány jako klíčové.

Rozdílné přístupy: Kromě shodných základních kompetencí se respondenti lišili v důrazu na další specifické znalosti a dovednosti:

Respondent 1 (Nadřízený) zdůrazňoval znalost dotačních programů ESF a fungování Úřadu práce ČR.

Respondent 2 (Nadřízený) přidával důležitost managementu a strategicko-koncepční činnosti.

Respondent 3 (Kordinátor) kladl důraz na kompletní portfolio lokálního konzultanta a specifické záležitosti týkající se krajské úrovně.

Respondent 4 (Kordinátor) zdůrazňoval znalosti na úrovni dobrých praxí a aktuálních přístupů v oblasti bydlení a dalších témat.

b) Identifikace klíčových dovedností

Stejným způsobem byly analyzovány odpovědi týkající se dovedností.

Shodné přístupy: Respondenti se shodovali na významu komunikačních dovedností a krizové komunikace, které jsou nezbytné pro efektivní koordinaci a vyjednávání. Vyjednávací schopnosti byly rovněž opakovaně zmiňovány jako klíčové.

Rozdílné přístupy: Rozdíl se objevily v důrazu na další specifické dovednosti, jako je koncepční uvažování, důslednost, samostatnost, asertivita, mediace, prezentace a práce s daty.

c) Identifikace klíčových osobnostních charakteristik

Odpovědi byly dále analyzovány s ohledem na osobnostní charakteristiky potřebné pro roli koordinátora.

Shodné přístupy: Všichni respondenti považovali za důležité osobnostní rysy, jako jsou odolnost vůči stresu, pečlivost a systematickosti.

Rozdílné přístupy: Kromě shodných základních osobnostních rysů se názory respondentů lišily v dalších požadovaných charakteristikách, jako je samostatnost, proaktivita, spolehlivost, reprezentativnost, práce s časem, kreativita a vytrvalost.

d) Prioritizace kompetencí

Respondenti měli za úkol seřadit kompetence podle jejich důležitosti. Znalost legislativy a komunikační dovednosti byly prioritizovány jako nejdůležitější kompetence, přičemž pořadí dalších kompetencí se lišilo podle individuálních zkušeností a pohledů každého respondenta.

e) Další komentáře a návrhy

Každý respondent měl možnost přidat další komentáře a návrhy, které byly zohledněny při tvorbě Kompetenčního modelu. Například Respondent 1 zdůrazňoval význam lokální působnosti a schopnost prosazovat vládní politiku sociálního začleňování, zatímco Respondent 4 kladl důraz na umění naslouchat a mediální zdatnost.

Zajímavosti z rozhovorů

Z hloubkových rozhovorů vyplynulo několik zajímavých poznatků:

Nadřízení (Respondent 1 a Respondent 2) často zdůrazňovali důležitost strategických a koncepčních dovedností a schopností řízení, zatímco koordinátoři (Respondent 3 a Respondent 4) více akcentovali praktické dovednosti a znalosti potřebné pro každodenní práci.

Nadřízení také častěji uváděli potřebu důslednosti a samostatnosti, zatímco koordinátoři zdůrazňovali potřebu kreativity a vytrvalosti při řešení problémů na lokální úrovni.

Tvorba Kompetenčního modelu

Na základě analýzy shromážděných dat z existujících dokumentů, dotazníků a hloubkových rozhovorů jsem vytvořila Kompetenční model zahrnující:

Základní znalosti (legislativa, sociální politika, veřejná správa, dotační programy)

Klíčové dovednosti (komunikační schopnosti, krizová komunikace, vyjednávací schopnosti)

Osobnostní charakteristiky (odolnost vůči stresu, systematičnost a pečlivost, proaktivita a samostatnost, empatie a trpělivost)

Při tvorbě kompetenčního modelu pro Koordinátory desegregačních aktivit (KDA) jsem vycházela z existujícího modelu pro Lokální konzultanty (LK), který jsem doplnila a rozšířila o specifické kompetence relevantní pro roli KDA, které jsem identifikovala pomocí dotazníků a rozhovorů s relevantními respondenty. Struktura modelu byla aplikována do formátu, který

odpovídá dokumentům pro LK, což umožňuje snadnou srovnatelnost a konzistentní přístup k hodnocení kompetencí. Tímto postupem jsem zajistila, že kompetenční model je komplexní a odpovídá potřebám této specifické pracovní role. Výsledný model nyní lépe reflektuje požadavky na znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti potřebné pro efektivní výkon role koordinátora desegregačních aktivit. Tento postup jsem zvolila k dosažení komplexního a strukturovaného přehledu klíčových kompetencí nezbytných pro úspěšné vykonávání role koordinátora desegregačních aktivit. Dokumentace tohoto procesu poskytuje základ pro tvorbu efektivního Kompetenčního modelu.

7.2 Výzkumný soubor:

V této části je důležité vysvětlit, proč byl celkový počet respondentů byl čtyři. Tento počet může na první pohled vypadat nízký, avšak je třeba vzít v úvahu, že se jedná o velmi specifickou skupinu. Koordinátoři desegregačních aktivit tvoří úzkou odbornou komunitu, jejíž členové disponují specifickými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které jsou zásadní pro úspěšné zvládnutí této role.

Výběr respondentů byl tedy zaměřen na klíčové odborníky v dané oblasti, kteří mají přímou zkušenost s desegregačními aktivitami. Tato selektivnost zajišťuje, že získané informace jsou vysoce relevantní a přesné pro tvorbu Kompetenčního modelu. Malý počet respondentů je tedy odrazem specifičnosti a odbornosti skupiny, což je v souladu s kvalitativními výzkumnými metodami, kde je důraz kladen na hloubku a kvalitu získaných dat spíše než na jejich kvantitu.

Navíc, hloubková analýza odpovědí od těchto specifických respondentů poskytuje detailní vhled do klíčových kompetencí, které jsou nezbytné pro roli Koordinátora desegregačních aktivit. Tento přístup umožňuje identifikovat a přesně specifikovat požadované znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, což by nebylo možné dosáhnout při větším, ale méně specifickém vzorku respondentů.

Tímto způsobem byla zajištěna vysoká kvalita dat, která sloužila jako pevný základ pro tvorbu detailního a efektivního Kompetenčního modelu, který bude účinně sloužit pro výběr, hodnocení a rozvoj koordinátorů v oblasti desegregace.

8 Role koordinátora desegregačních aktivit

8.1 Analýza projektového záměru

Projektový záměr předkládaný Ministerstvem pro místní rozvoj se zaměřuje na řešení problémů spojených se sociálním vyloučením v konkrétních lokalitách České republiky. Cílem projektu je zajištění územní desegregace, tedy snížení koncentrace sociálně vyloučených osob v určitých oblastech a podpora jejich integrace do běžné společnosti. Projekt si klade za cíl vytvořit konkrétní desegregační plány pro sociálně vyloučené lokality, které budou obsahovat jasně definované kroky pro zánik těchto lokalit a bezpečnou integraci jejich obyvatel do širší společnosti.

Jedním z klíčových opatření pro úspěšnou realizaci projektu je vytvoření nové pracovní pozice koordinátora desegregačních aktivit. Tato pozice je zásadní pro několik důvodů:

1. Koordinace a implementace desegregačních plánů:

- Koordinátor bude mít na starosti přípravu a realizaci desegregačních plánů v konkrétních krajích. Tato role zahrnuje analyzování stavu sociálně vyloučených lokalit, identifikaci rizik vzniku nových lokalit a stanovení podmínek pro úspěšnou desegregaci.

2. Facilitace spolupráce mezi aktéry:

- Koordinátor bude hrát klíčovou roli při svolávání a vedení pracovních skupin na krajské úrovni. Bude zodpovědný za navazování a udržování spolupráce mezi politickými zástupci, úředníky, poskytovateli sociálních služeb a dalšími relevantními institucemi.

3. Podpora finančních a lidských kapacit:

- Koordinátor bude poskytovat poradenství ohledně zajištění potřebných finančních a lidských zdrojů pro realizaci desegregačních opatření. To zahrnuje také návrhy na navýšení kapacit obecních bytových fondů a urbanistické úpravy ohrožených sídlišť.

4. Edukace a metodická podpora:

- Součástí role koordinátora je také organizace tematických školení a tvorba podkladů pro jednání na úrovni kraje i ministerstva. Koordinátor bude přispívat k rozvoji metodických postupů a šíření dobré praxe v oblasti desegregace.

Vytvoření pozice koordinátora desegregačních aktivit je důležitým prvkem pro úspěšnou realizaci projektového záměru zaměřeného na územní desegregaci. Tato role zajišťuje koordinaci a implementaci desegregačních plánů, facilitaci spolupráce mezi různými aktéry, podporu finančních a lidských kapacit a poskytování metodické podpory. Bez této pozice by bylo velmi obtížné dosáhnout stanovených cílů projektu a efektivně řešit problémy spojené se sociálním vyloučením v České republice.

8.2 Analýza popisu pracovního místa

Obecné vymezení náplně práce

Koordinátor desegregačních aktivit je klíčovou pozicí v realizačním týmu projektu „Centrum podpory a rozvoje aktivit směřujících k desegregaci v území“ (KPD). Tato pozice zahrnuje komplexní koordinaci víceletých celostátních nebo nadregionálních projektů a programů, které vyžadují vysoké nároky na organizační, finanční, personální a technické zajištění.

Konkrétní (aplikační) vymezení náplně práce

Pracovní náplň koordinátora desegregačních aktivit je specifikována následujícími činnostmi:

1. Koordinace činností OSZ:

- Koordinátor bude spolupracovat se samosprávnými celky a orgány veřejné správy na úrovni krajů a obcí, stejně jako s dalšími relevantními aktéry, což je nezbytné pro efektivní řešení rezidenční segregace.

2. Poradenství a konzultační činnost:

- Koordinátor bude poskytovat odborné poradenství v oblasti sociálního začleňování a plánování sociálních služeb. Součástí této činnosti je také konzultace při plánování rozvoje obecního bytového fondu a dostupného bydlení.

3. Vedení a facilitace pracovních skupin:

- Organizace a vedení pracovních skupin, jejichž cílem je plánování a implementace řešení rezidenční segregace, je další klíčovou činností koordinátora.
- 4. Příprava a realizace strategických dokumentů:**
- Koordinátor bude podporovat tvorbu a realizaci strategických dokumentů zaměřených na řešení rezidenční segregace, což zahrnuje přípravu konkrétních plánů a postupů.
- 5. Zajišťování výstupů z jednání a pracovních setkání:**
- Dokumentace a vyhodnocování výstupů z jednání a pracovních setkání je důležitou součástí práce koordinátora, neboť tyto výstupy jsou klíčové pro sledování a hodnocení pokroku projektu.
- 6. Podpora realizace vzdělávacích akcí:**
- Koordinátor bude spolupracovat při organizaci a realizaci vzdělávacích akcí, které se zaměřují na problematiku dostupného bydlení a sociální integrace. Tím se zvyšuje povědomí a kapacita všech zapojených aktérů.
- 7. Propagace nástrojů podpory dostupného bydlení:**
- Aktivní propagace nástrojů na podporu dostupného bydlení v daném území je další zodpovědností koordinátora. Tato činnost zahrnuje informování veřejnosti a relevantních institucí o dostupných možnostech a iniciativách.
- 8. Analytická činnost a strategické plánování:**
- Koordinátor se bude podílet na analytických činnostech a strategickém plánování rozvoje dostupného bydlení v území. Tato činnost zahrnuje shromažďování a analýzu dat potřebných pro efektivní plánování a rozhodování.
- 9. Koordinace aktivit podpory rozvoje bydlení:**
- Koordinátor bude zodpovědný za koordinaci aktivit spojených s rozvojem bydlení a jejich propojení s opatřeními na podporu sociální integrace. To zahrnuje například koordinaci s dalšími projekty a iniciativami v oblasti sociálního bydlení.
- 10. Realizace evaluačních aktivit:**
- Koordinátor bude poskytovat součinnost při realizaci evaluačních aktivit projektu, což zahrnuje sběr a analýzu dat pro vyhodnocení úspěšnosti a dopadu projektu.
- 11. Další úkoly dle pokynů nadřízeného:**

- Koordinátor bude plnit další úkoly, které vyplývají z výše uvedených bodů, dle pokynů přímého nadřízeného. Tyto úkoly mohou být různého charakteru a budou se odvíjet od aktuálních potřeb projektu.

8.3 Kompetenční model Koordinátora desegregačních aktivit

V této kapitole představím nově vypracovaný Kompetenční model pro Koordinátora desegregačních aktivit, který byl vytvořen na základě výsledků mého výzkumu, zahrnujícího dotazníkovou šetření, analýzu existujících dokumentů a studia relevantní literatury.

Struktura kompetenčního modelu

Kompetenční model pro KDA je strukturován do několika hlavních skupin kompetencí, které pokrývají jak odborné, tak i měkké dovednosti. Každá kompetenční oblast je dále detailně rozpracována, včetně stupnice hodnocení od 0 do 10, kde 0 znamená „neovládám vůbec“ a 10 „ovládám mistrně“.

Základní profesní kompetence

Tyto kompetence definují oblasti znalostí, které jsou nezbytné pro efektivní výkon práce KDA. Zahrnují:

- **Znalost problematiky etnických menšin a sociálního vyloučení:** Schopnost orientace v legislativě, porozumění kompetencím různých úrovní státní správy a znalost koncepčních materiálů a strategií v oblasti sociálního začleňování.
- **Státní správa a samospráva:** Orientace v legislativě a přenesené působnosti, přehled o činnosti krajských úřadů a dalších relevantních platform.
- **Strategické plánování a implementace:** Schopnost sestavit vizi, cíle a opatření, vyhodnocovat data a vytvářet strategické dokumenty.
- **Projektový management a monitoring:** Schopnost vyhodnotit priority, nalézt nástroje pro strategické plánování a kontrolu, řídit procesy a lidi, a přehled o dotačních možnostech.
- **Znalost dotačních příležitostí a fundraising:** Kritické myšlení, porozumění dotačním titulům, schopnost vyplňovat formuláře a vyjednávat.

Měkké kompetence

Měkké kompetence jsou klíčové pro efektivní práci a spokojenost na pozici KDA. Zahrnují čtyři hlavní oblasti:

- **Komunikace:** Schopnosti v mediaci, krizové komunikaci, vyjednávání, facilitaci a veřejném prezentování.
- **Myšlení:** Strategické myšlení, schopnost vyhodnocovat situace, analýza sociálních vztahů, prioritizace a systematičnost.
- **Vedení:** Proaktivita, rozhodnost, cílevědomost, angažovanost a schopnost motivovat ostatní.
- **Sebepoznání:** Práce se stresem, sebereflexe, odolnost vůči manipulaci, sebekontrola a flexibilita.

Doplňkové odborné kompetence

Doplňkové odborné kompetence jsou specializované znalosti, které KDA potřebuje v oblastech, kde v rámci projektu spolupracuje s odbornými experty. Tyto kompetence zahrnují:

- **Sociální politika:** Znalost legislativy, financování sociálního zabezpečení, sociálních služeb a trendů v oblasti sociální práce.
- **Zdravotní politika:** Znalost legislativy, financování zdravotní péče, systémů péče a inovací.
- **Rodinná politika:** Orientace v OSPOD, síťování relevantních aktérů, znalost dobré praxe a specifík rodin.
- **Zaměstnanostní politika:** Přehled o trhu práce, aktivní politice zaměstnanosti a sociálním podnikání.
- **Dluhy:** Znalost legislativy, procesu oddlužení a příčin předlužení.
- **Bezpečnost a prevence:** Nástroje prevence, přehled o zdrojích informací a dotačních možnostech.
- **Zplnomocňování a komunitní práce:** Facilitace, síťování aktérů a přehled o dotačních možnostech pro komunitní práci.
- **Mediální strategie a PR:** Znalost terminologie, žánrů, gramatiky, GDPR a komunikace témat spojených se začleňováním.
- **Výzkum:** Ověřování zdrojů, správná citace a metodologie výzkumu.

- **Vzdělávací politika:** Znalost legislativy, financování, prevence sociálně patologických jevů a síťování relevantních aktérů.

Implementace a využití kompetenčního modelu

Kompetenční model KDA je využitelný v různých fázích pracovního cyklu, od výběrového řízení, přes zavádění nových pracovníků, individuální a průběžné konzultace, až po roční hodnocení a plánování vzdělávání. Model poskytuje jednotná kritéria pro hodnocení a rozvoj pracovníků, což přispívá k jejich profesionalizaci a zlepšení výkonu na dané pozici, ale také k podpoře při dosažení strategických cílů ASZ.

9 Závěr

Tato diplomová práce se zaměřila na analýzu a popis role koordinátora desegregačních aktivit, což je relativně nová pracovní pozice s významným potenciálem pro zlepšení sociální soudržnosti a inkluze v České republice. Práce si kladla za cíl detailně prozkoumat, jak tato pozice přispívá k implementaci desegregačních politik, a identifikovat klíčové kompetence nezbytné pro její úspěšné vykonávání.

Výzkum byl realizován za použití kombinace kvantitativních a kvalitativních metod. Hlavním nástrojem sběru dat byly polostrukturované rozhovory s koordinátory desegregačních aktivit a jejich nadřízenými. Dále byly analyzovány dokumenty týkající se desegregačních politik, legislativní rámce a strategické dokumenty na národní i regionální úrovni. Tyto zdroje byly klíčové pro pochopení kontextu, ve kterém koordinátoři působí.

Na základě analýzy dat byl vytvořen kompetenční model koordinátora desegregačních aktivit. Tento model zahrnuje profesní kompetence, měkké dovednosti a osobnostní charakteristiky, které jsou nezbytné pro efektivní výkon této role. Model slouží jako nástroj pro sebehodnocení, plánování profesního rozvoje a hodnocení efektivity koordinátorů.

Výsledky výzkumu ukazují, že role koordinátora desegregačních aktivit je klíčová pro úspěšnou implementaci desegregačních opatření. Koordinátoři hrají zásadní roli v propojení různých úrovní státní správy a dalších aktérů, což je nezbytné pro efektivní realizaci desegregačních strategií. Identifikované kompetence zahrnují nejen odborné znalosti a dovednosti, ale také schopnost komunikace, empatie a schopnost efektivně řešit konflikty.

Kompetenční model poskytuje praktické vodítko pro výběr a školení koordinátorů. Tento model může být využit institucemi a organizacemi zabývajícími se sociální politikou a sociální prací, aby zajistily, že koordinátoři jsou dobře připraveni na své role a mohou efektivně přispívat k desegregačním aktivitám.

Tato práce přináší několik klíčových přínosů pro praxi. Identifikace klíčových kompetencí koordinátora desegregačních aktivit umožňuje cílené školení a profesní rozvoj těchto odborníků, což může vést ke zvýšení efektivity desegregačních opatření. Výsledky výzkumu také poskytují cenné poznatky pro tvorbu politik a strategií zaměřených na sociální inkluzi a desegregaci.

Dále práce zdůrazňuje důležitost koordinace a spolupráce mezi různými aktéry, včetně státních institucí, neziskových organizací a místních komunit. Efektivní desegregační politika vyžaduje komplexní a integrovaný přístup, který zohledňuje specifické potřeby různých komunit.

Budoucí výzkum by měl pokračovat v dlouhodobém sledování efektivity desegregačních opatření a jejich dopadů na sociální soudržnost a inkluzi. Bylo by přínosné zkoumat, jak různé kulturní a sociální kontexty ovlivňují úspěšnost těchto aktivit a jak lze tyto rozdíly zohlednit při plánování a realizaci desegregačních strategií.

Závěrem lze konstatovat, že role koordinátora desegregačních aktivit je klíčová pro úspěšnou realizaci desegregačních politik a strategií. Kompetenční model vytvořený v této práci poskytuje cenné nástroje pro výběr, školení a hodnocení těchto odborníků, což může významně přispět ke zlepšení sociální soudržnosti a inkluze v České republice.

Bibliografie

Amnesty International. (2024). *Amnesty International Report 2023/24: Czech Republic.* Amnesty International. [Online] 23.4.2024 [cit. 21.6.2024]. Dostupné z: <https://www.amnesty.org/en/location/europe-and-central-asia/western-central-and-south-eastern-europe/czech-republic/report-czech-republic/>

Armstrong, Michael. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:* 10. vydání. Přeložil Josef Koubek. *Expert.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASZ. (2021). *Metodika koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+ – obecná část.* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Agentura pro sociální začleňování. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/metodika-koordinovaneho-pristupu-k-socialnimu-vylouceni-2021-obecna-cast/>

ASZ. (2022). Výroční zpráva Agentury pro sociální začleňování 2022. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Agentura pro sociální začleňování.

ASZ. (2024). *Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení 2021+.* Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Agentura pro sociální začleňování. [online] Odbor pro sociální začleňování MMR (Agentura) © 2023 [cit. 22.6.2024]. Dostupné z: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/kpsv-2021/>

Bell, Linda, (2017). London, Research methods for social workers byPALGRAVE, 2017. ISBN 978-1-137-44282-6

Bělohávek, František; Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. (2001). *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Boukal, Petr. (2009). *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe).* Vysokoškolská učebnice. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

Gabal, Ivan (1999). *Zahraniční inspirace k integraci Romů.* In. *Romové v České republice (1945-1998). Sešity pro sociální politiku.* Praha: Socioklub, 1999. ISBN 80-902260-7-8.

Guy-Evans, O. (2024). *Bronfenbrenner's Ecological Systems Theory.* Simply Psychology. [online] 17.1.2024 [cit. 28.6.2024]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/bronfenbrenner.html>

Healy, Karen. (2022). *Social work theories in context: Creating frameworks for practice*. 3rd Edition. London: Bloomsbury Publishing, 2022. ISBN 9781350321571

Howe, David. (2009). *A Brief Introduction to Social Work Theory*, London: Bloomsbury Publishing Plc, 2009. ISBN 978-0-230-23312-6

Hroník, František. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Koubek, Josef. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Krebs, Vojtěch a kol. (2007). *Sociální politika*. 4. vyd. Praha: ASPI, a.s. 2007. ISBN 978-80-7357-276-1

Kubeš, Marián; Kurnický, Roman a Spillerová, Dagmar. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Manažer*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

Lechta, Viktor. (2010). *Základy inkluzivní pedagogiky: dítě s postižením, narušením a ohrožením ve škole*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-679-7.

LPS. (1993). Usnesení předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky
In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 22.6.2024] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>

Lux, Martin a Kostecký, Tomáš. (2011). *Bytová politika: teorie a inovace pro praxi. Studijní texty*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON) v koedici se Sociologickým ústavem AV ČR, 2011. ISBN 978-80-7419-068-1.

Mareš, Petr. (2002). *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., upr. Studijní texty. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. ISBN 80-86429-08-3.

MMR. (2024a). *Dostupnější bydlení pro všechny*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online] [cit. 22.6.2024]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/bydleni-pro-zivot/uvod>

MMR. (2024b). *Seznamte se s IROP*. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online] [cit. 23.6.2024]. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/pro-media/seznamte-se-s-irop>

MPSV. (2015a). *Koncepce sociálního bydlení České republiky 2015-2025.* Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2015). Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Koncepce_socialniho_bydleni_CR_2015-2025.pdf/4f243307-649b-ecf3-a191-3d89d33717c4

MPSV. (2015b). *Metodika vytváření strategie sociálního začleňování na místní úrovni 2015.* Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2015). Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/4_metodika_socialni_zaclenovani-pdf/

MPSV. (2023a). *Strategie sociálního začleňování 2021–2030. 3. aktualizované vydání.* Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Strategie+soci%C3%A1ln%C3%ADho+za%C4%8Dle%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD+2021-2030_aktualizace+2023.pdf/fec71d0b-c783-53e1-4b37-b73c7d591ec0

MPSV. (2023b). *Akční plán 2024–2026 Strategie sociálního začleňování 2021–2030.* Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2023). Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Ak%C4%8Dn%C3%AD+pl%C3%A1n+2024-2026+Strategie+soci%C3%A1ln%C3%ADho+za%C4%8Dle%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD+2021-2030.pdf/c5686f65-b67f-acd4-d96f-47dfb450cfc9>

MV (2024). Ministerstvo vnitra. Online. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/Default.aspx>. [citováno 2024-07-3].

Fryč, Jindřich; Matušková, Zuzana; Katzová, Pavla; Kovář, Karel; Beran, Jaromír et al. (2020). *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+.* Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020. ISBN 978-80-87601-46-4.

Navrátil, Pavel. (2001). *Teorie a metody sociální práce.* Brno: Marek Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0.

Navrátil, Pavel. (2003). *Romové v české společnosti.* Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-741-8.

Navrátil, Pavel a kol. (2003). *Romové v české společnosti: jak se nám spolu žije a jaké má naše soužití vyhlídky.* Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-741-8

Ochrana, František. (2019). *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

Payne, Malcolm. (2014). *Modern social work theory*. 4th edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014. ISBN 978-0-230-24960-8.

Reichel, Jiří. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Sociologie*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

Řezáč, Jaromír. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století. Praxe manažera*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

Šimíková, Ivana. (2003). *Romové jako sociálně vyloučená skupina*. In: Navrátil a kol. (2003) *Romové v české společnosti: jak se nám spolu žije a jaké má naše soužití vyhlídky*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-741-8

Tomeš, Igor. (2009). *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

Tomeš, Igor. (2010). *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-680-3.

Tomeš, Igor. (2014). *Sociální právo České republiky. Monografie*. Praha: Linde Praha, 2014. ISBN 978-80-7201-938-0.

Tožička, Tomáš a Saša Uhlová. (2018). *Základy a principy komunitní práce* [online]. Praha: Educon z. s. 2018. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/zalezitosti-romskekomunity/dokumenty/Publikace-komunitni_prace.pdf

Vláda ČR. (2021). *Strategie rovnosti, začlenění a participace Romů (Strategie romské integrace) 2021–2030*. Vláda ČR. (2021). Dostupné online: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/aktuality/Strategie-rovnosti--zaclesneni-a-participace-Romu-2021---2030---textova-cast_OK_2.pdf

Vláda ČR. (2024a). *Rada vlády pro záležitosti romské menšiny*. Úřad vlády ČR. [online] Vláda ČR (c) 2009-2024 [cit. 23. 6 2024]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/zalezitosti-romske-komunity/uvod-5779/>

Vláda ČR. (2024b). *Rada vlády pro národnostní menšiny.* Úřad vlády ČR. [online] Vláda ČR (c) 2009-2024 [cit. 23. 6 2024]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rnm/historie-a-soucasnost-rady-15074/>

Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 o sociálních službách In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 22.6.2024] Dostupné z: [108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/108-2006)

Zákon č. 128/2000 Sb. Zákon ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení) In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 22.6.2024] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

Zákon č. 129/2000 Sb. Zákon ze dne 12. dubna 2000 o krajích (krajské zřízení) In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 22.6.2024] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>

Zákon č. 198/2009 Sb. Zákon ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 22.6.2024] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

Zákon č. 273/2001 Sb. Zákon ze dne 10. července 2001 o právech příslušníků národnostních menšin a o změně některých zákonů In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 22.6.2024] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-273>

Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) In: *Zákony pro lidi* [online] [cit. 22.6.2024] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Seznam zkratek

ASZ - Agentura pro sociální začleňování
IROP - Integrovaný regionální operační program
KDA - Koordinátor desegregačních aktivit
KPD - Koordinace politik desegregace
KPSV - Koordinovaný přístup k sociálnímu vyloučení
LK - Lokální konzultant
MAS - Místní akční skupina
MMR - Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV - Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV - Ministerstvo vnitra
MVA - Monitorovací výbor pro činnost ASZ
OP JAK - Operační program Jan Amos Komenský
OPZ+ - Operační program Zaměstnanost plus
PSZ - Plány sociálního začleňování