**Záměr transformace školských poradenských zařízení v Libereckém kraji**

Školská poradenská zařízení poskytují poradenské služby ve školství, jedná se o pedagogicko-psychologické poradny a speciálně pedagogická centra, a to v rozsahu činností vymezených zákonem č. 561/2004 Sb., školský zákon, a vyhláškou MŠMT č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních. Jedná se především   
o diagnostické a poradenské činnosti s klienty (dětmi a žáky), metodickou pomoc pedagogům, přípravu odborných podkladů pro vzdělávací opatření a pro další subjekty (orgány sociálně právní ochrany dětí, soudy), vedení terapeutických a reedukačních skupin, depistáže, organizaci přednášek a besed.

Spuštění tzv. společného vzdělávání Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy vyvolalo z různých příčin další vlnu zvýšené poptávky po poradenských službách ve školství. Nová právní úprava způsobila tlak na větší potřebu počtu odborných pracovníků, částečně saturovanou prostřednictvím rozvojových programů MŠMT, s tím však vzrůstají prostorové nároky na jejich zázemí. Současně také přinesla nárůst administrativních činností spojených např. s obsluhou SW aplikací na podporu výkaznického systému, předávání dokumentace mezi jednotlivými subjekty, zvyšující tlak na technické a administrativní kapacity těchto zařízení.

Otázka celokrajského systematického uspořádání a rozšíření nabídky služeb školského poradenství se do popředí dostává i s ohledem na společenskou diskusi o vzdělávání dětí   
a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.

# Současný stav sítě školských poradenských zařízení v Libereckém kraji

Na území Libereckého kraje působí 4 pedagogicko-psychologické poradny (dále jen PPP)   
a 5 speciálně pedagogických center (dále SPC). Jejich zřizovatelem je ve všech případech Liberecký kraj.

Pedagogicko-psychologické poradny mají právní subjektivitu a historicky reflektují svou územní působností okresní uspořádání (sídlí v České Lípě, Liberci, Jablonci nad Nisou   
a Semilech), přičemž v současné době mají také odloučená pracoviště v dalších obcích (viz tabulka níže):

|  |  |
| --- | --- |
| **Organizace:** | **Pracoviště:** |
| Pedagogicko-psychologická poradna, Česká Lípa, Havlíčkova 443, příspěvková organizace | Česká Lípa  Nový Bor |
| Pedagogicko-psychologická poradna, Liberec 2, Truhlářská 3, příspěvková organizace | Liberec  Frýdlant |
| Pedagogicko-psychologická poradna, Jablonec nad Nisou, příspěvková organizace | Jablonec nad Nisou  Tanvald |
| Pedagogicko-psychologická poradna a speciálně pedagogické centrum, Semily, příspěvková organizace | Semily  Turnov  Jilemnice  Lomnice nad Popelkou |

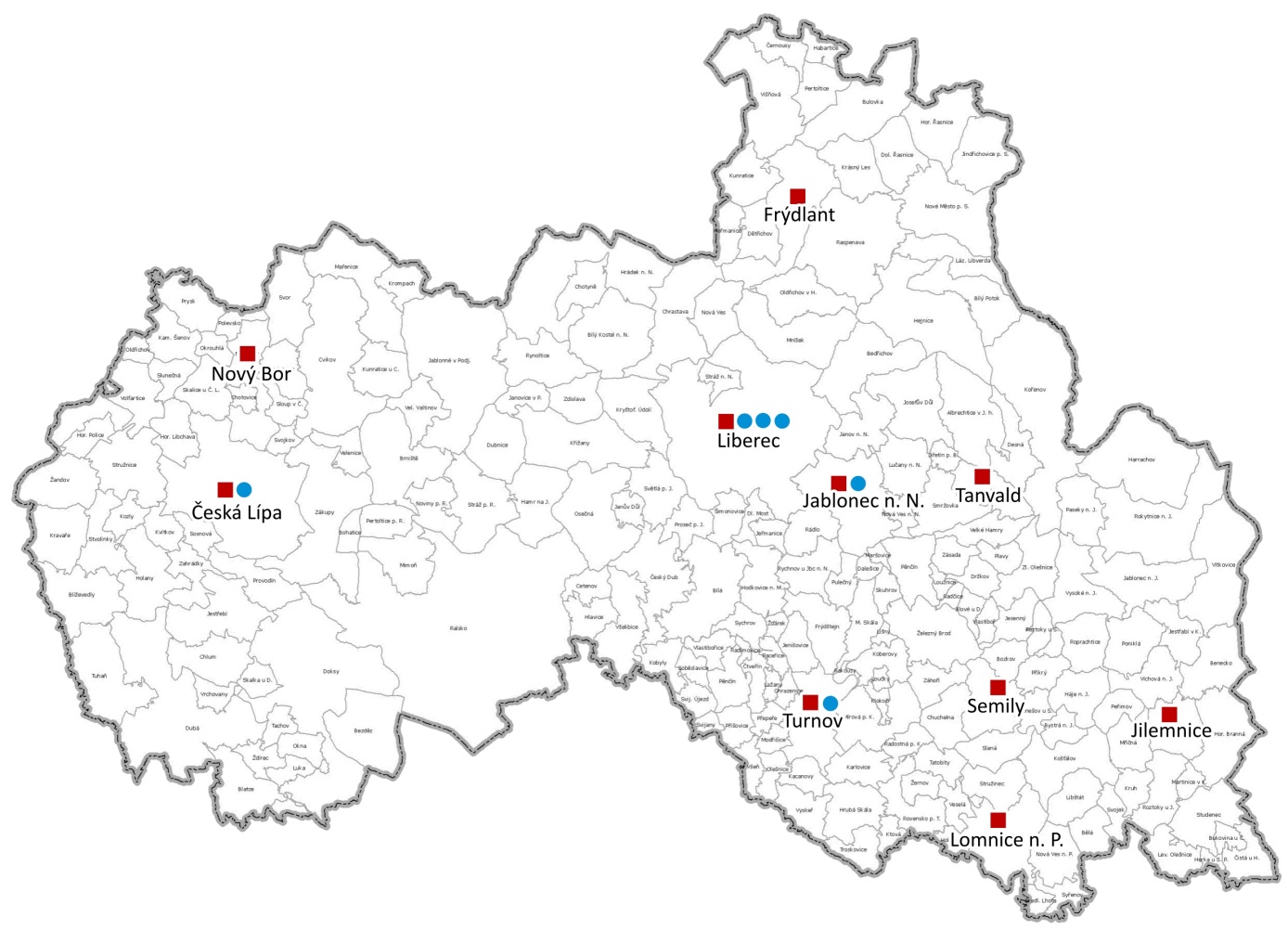
Síť pedagogicko-psychologických poraden lze v tomto ohledu pokládat za dostatečnou, jejich prostorové uspořádání odpovídá potřebám klientů a dostupnosti pro ně. Ve vztahu k územnímu uspořádání kraje neexistuje pracoviště pouze v ORP Železný Brod, nicméně s ohledem na velikost územního obvodu a dostupnost Jablonce nad Nisou zde tato potřeba nevyvstala, naopak PPP Semily má pracoviště v Lomnici nad Popelkou a obecně má nejvíce pracovišť, neboť to reflektuje sídelní uspořádání a dopravní dostupnost v okrese Semily.

Na druhé straně speciálně pedagogická centra jsou součástí základních škol, s výjimkou SPC pro poruchy autistického spektra, které původně bylo součástí základní školy v Turnově, ovšem při převodu zřizovatelských kompetencí k ZŠ byla činnost SPC převedena   
na současnou Pedagogicko-psychologickou poradnu a speciálně pedagogické centrum, Semily, příspěvková organizace. Historicky SPC vznikala na počátku 90. let 20. stol. víceméně ze zájmu jednotlivých škol. Jejich územní uspořádání je zatíženo tím, kde působily v té době základní školy určené pro vzdělávání žáků s určitými speciálními vzdělávacími potřebami, výrazně jsou koncentrovány do Liberce, resp. aglomerace Liberec – Jablonec nad Nisou, neboť zde působily školy samostatně zřízené pro žáky s tělesným postižením, se sluchovým postižením a s mentálním postižením (viz tabulka níže). Současně se ve své činnosti odlišují od pedagogicko-psychologických poraden tím, že jednotlivá SPC jsou zaměřená na klienty s konkrétním zdravotním postižením.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zaměření:** | **Organizace:** | **Pracoviště:** |
| SPC pro tělesně postižené | Základní škola a Mateřská škola pro tělesně postižené, Liberec, Lužická 920/7, příspěvková organizace | Liberec |
| SPC pro vady řeči | Základní škola a mateřská škola logopedická, Liberec, příspěvková organizace | Liberec  Česká Lípa |
| SPC pro vady sluchu | Základní škola a mateřská škola logopedická, Liberec, příspěvková organizace | Liberec |
| SPC pro mentálně postižené | Základní škola, Jablonec nad Nisou, Liberecká 1734/31, příspěvková organizace | Jablonec nad Nisou |
| SPC pro poruchy autistického spektra | Pedagogicko-psychologická poradna a speciálně pedagogické centrum, Semily, příspěvková organizace | Turnov |
| SPC pro zrakově postižené | Základní škola a Mateřská škola při nemocnici, Liberec, Husova 357/10, příspěvková organizace | Liberec |

Síť speciálně pedagogických center je v tomto ohledu nedostatečná a neodpovídá současným potřebám. Zatímco v minulosti jejich existence při základních školách, v nichž byly soustřeďovány děti se zdravotním postižením, byla opodstatněná, současné požadavky na výraznou míru začlenění těchto dětí do běžných tříd nutně vyžadují činnost SPC místně dostupnou.

**Přehledová mapa pracovišť PPP a SPC v Libereckém kraji**



Vysvětlivky: Červeně jsou vyznačena pracoviště PPP, modře pracoviště SPC.

Ve školním roce 2016/2017 bylo v PPP souhrnně zaměstnáno více než 40 odborných pracovníků a v SPC více než 15 odborných pracovníků.

**Vývoj počtu pedagogických pracovníků PPP a SPC (přepočtení na plně zaměstnané)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **školní rok** | **09/10** | **10/11** | **11/12** | **12/13** | **13/14** | **14/15** | **15/16** | **16/17** |
| PPP | 30,2 | 29,5 | 31,6 | 34,3 | 39 | 40,2 | 38,9 | 41,1 |
| SPC | 13,2 | 14,8 | 15,3 | 15,9 | 15,2 | 16 | 16,1 | 15,7 |

Na zvýšené požadavky vyplývající z právních předpisů reagovalo nejen MŠMT rozvojovým programem na navýšení kapacit školských poradenských zařízení, ale i odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu. Průběžné navyšování počtu zaměstnanců, resp. jeho limitu, který je kryt prostředky, bohužel opakovaně naráží na fyzický nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro výkon příslušné odbornosti. Dochází tak k tomu, že nezanedbatelnou část účelově určených prostředků navracíme do státního rozpočtu, pracovní místa nejsou obsazena, což dále zvyšuje tlak na stávající zaměstnance. Nepříznivě se na tomto projevuje také realizace projektů hrazených z prostředků EU a tendence MŠMT podporovat vznik školních poradenských pracovišť, kde objektivně vzato je platové ohodnocení vyšší   
a současně je požadován menší objem činností.

# Porovnání organizačního uspořádání školských poradenských zařízení v ostatních krajích

Porovnáním organizačního řešení poradenského systému ve školství s ostatními kraji lze konstatovat, že se napříč celou republikou vyskytuje řada variant. Od centralistické, tj. PPP   
a SPC tvoří jednu příspěvkovou organizaci kraje s detašovanými pracovišti, až po systém, kdy kraj zřizuje několik samostatných PPP a SPC, která jsou pak součástmi speciálních škol. V případě PPP má 9 krajů 1 příspěvkovou organizaci, v 1 kraji jsou 2 příspěvkové organizace a ve 3 krajích působí více PPP odpovídajících původnímu okresnímu uspořádání. V případě SPC je situace opačná, v 9 krajích existuje více SPC jakožto součástí škol (obdobně jako v Libereckém kraji), ve 2 krajích je zřizováno pouze 1 SPC a ve zbývajících 2 krajích je sice více SPC, ale jedno z nich má zřejmou tendenci plnit úlohu centrálního SPC s pobočkami.

Pro úplnost dodáváme, že zkušenost s těmito změnami není ve všech případech centralizovaných řešení pozitivní a nemá ani pozitivní reflexi v terénu.

# Celková vize a návrh řešení školských poradenských služeb v Libereckém kraji

Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu při vedení diskuse o dalším fungování   
a uspořádání se zástupci školských poradenských zařízení zvažoval několik možností řešení.

Za klíčové parametry školských poradenských zařízení ve východiscích pro případné změny pokládáme:

* **kapacitu** – kapacitní možnosti PPP a SPC spočívají především v počtu odborných zaměstnanců, kteří poskytují služby; s ohledem na veškeré změny v této oblasti je nezbytné zvyšovat počet pracovníků působících v této oblasti
* **dostupnost** – pedagogicko-psychologické a speciálně pedagogické služby musí být dostupné na regionální bázi, zohledňovat dopravní dostupnost a oboustrannou dostupnost (jak cesta klienta a zákonných zástupců do zařízení, tak cesta odborných pracovníků   
  do škol)
* **organizaci** – organizační uspořádání musí umožňovat samostatné fungování organizací jako plnohodnotných jednotek, které budou vykonávat nejen odborné činnosti, ale také budou disponovat potřebným administrativním zázemím souvisejícím i s požadavky kladenými na fungování organizace jako takové (správa majetku, účetnictví, výkaznictví)
* **kvalitu** – tu prezentuje zejména odbornost pracovníků, ale také jejich zastupitelnost
* **efektivitu** – uspořádání školských poradenských služeb musí být efektivní, tedy při naplnění výše uvedených parametrů musí být ekonomicky realizovatelné, a ačkoli nutně s sebou nese náklady (zejména v oblasti platové), musí být tento nárůst udržitelný   
  a hospodárný, tedy vyvážený přínosy v oblasti jiných výdajů

## Varianty řešení

Varianty:

1. **Zachování současného stavu, tj. 4 PPP a 5 SPC při speciálních základních školách**

Zachování současného stavu – s ohledem na výše uvedené – neshledává OŠMTS za dlouhodobě udržitelné, současně nezlepšuje stav a dostupnost školských poradenských služeb. Poukazujeme také na výraznou odlišnost mezi PPP a SPC, zatímco územní pokrytí PPP je v současné době vyhovující a naráží v podstatě na kapacitní problémy způsobené nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, činnost a výkonnost SPC je limitována dalšími aspekty (velikostí odborného týmu, fungováním při dotčených školách).

1. **Posílení SPC, vč. jejich případného osamostatnění s tzv. „létajícím SPC“, tedy mobilní týmy z každého SPC střídavě působící na několika místech v kraji**

Varianta byla shodně zásadně odmítnuta všemi SPC a PPP. Stabilní zázemí pro poskytování kvalitních poradenských služeb se jeví jako zásadní podmínka. Navrhované řešení by současně nevedlo ani k efektivnímu vynakládání prostředků, neboť by se jednalo o časově náročné a finančně nákladní cestování odborných pracovníků.

1. **Sloučení všech součástí do 1 příspěvkové organizace poskytující školské poradenské služby s pracovišti pokrývajícími území kraje**

Tato varianta představuje nejvýraznější zásah do stávajícího organizačního uspořádání. Ačkoli by mohla být impulsem pro změnu a následovala by i změny v jiných krajích, které již k tomuto řešení dospěly, zahrnuje v sobě také riziko absolutního selhání, neboť pokud by se ukázala být tato varianta nefunkční, nebyl by v kraji jiný subjekt schopný tyto činnosti zajistit. Nadto je potřeba – jako i výše – konstatovat, že v případě PPP je současný stav z hlediska organizačního v podstatě vyhovující.

1. **Zachování 4 PPP s pracovišti pokrývajícími území kraje a sloučení SPC   
   do 1 právnické osoby s koncentrací speciálně pedagogických služeb do 1 objektu v Liberci (při zachování a rozšíření regionálních pracovišť)**

Oproti variantě předchozí vycházíme ze zachování vyhovujícího organizačního uspořádání PPP, tedy zachování 4 stávajících PPP, které ani s ohledem na reflexi z terénu nevykazuje výraznou nespokojenost klientů. Sloučení SPC do 1 právnické osoby (a tedy jejich odštěpení do stávajících právnických osob) je jednou z možností, jak naplnit principy společného vzdělávání, podpořit autonomii těchto poradenských zařízení. Nezbytným předpokladem takového řešení je odštěpení nejen formálně-organizační, ale také prostorové.

Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu preferuje variantu D, která je dále popsána. Tuto variantu rozporuje Asociace pedagogů speciálně pedagogických center, která prosazuje zachování současného stavu při personálním posílení jednotlivých SPC.

## Zdůvodnění navrhovaného řešení

Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu navrhuje zachování 4 PPP s pracovišti pokrývajícími území kraje a sloučení SPC do 1 právnické osoby z následujících důvodů:

1. Síť PPP v současné době reflektuje územní dostupnost pro klienty, organizace jsou stabilizované a jako samostatné právnické osoby jsou schopny plnit účel, pro který byly zřízeny. Současně samy z vlastní iniciativy zřídily odloučená pracoviště.
2. Síť SPC nepokrývá území kraje rovnoměrně. Jednotlivá SPC představují z hlediska počtu zaměstnanců organizační jednotky s minimální flexibilitou a zastupitelností.

*Současný stav se vyznačuje tím, že v jednom SPC je primárně pouze jeden odborník s příslušnou kvalifikací (např. psycholog), v případě, že daná pozice je neobsazena, není tato odbornost nahrazena. Při sloučení do jednoho SPC bude v rámci organizace působit více odborníků s příslušnou kvalifikací, a tak i dočasně neobsazenou pozici lze částečně saturovat jinými zaměstnanci.*

1. Sloučení SPC do jedné organizace umožní organizační pružnost, sjednocení přístupu ke klientům a umožní operativní využití konsiliární metody řešení hraničních případů, příp. řešení doporučení u dětí s více vadami.

*V současném stavu prochází klient několika zařízeními, v nichž je mu vždy stanovena čekací doba na vyšetření. Při sloučení se zvýší možnost, že vyšetření bude organizačně zajištěno v kratší době.*

1. S předchozím bodem souvisí i skutečnost, že za současného stavu administrativního zatížení poskytování poradenských služeb, zejména získávání informovaného souhlasu, zajištění bezpečnosti a důvěrnosti předávané dokumentace mezi jednotlivými zařízeními, se tyto činnosti přesunou z komunikace mezi organizacemi do sféry komunikace v rámci organizace.
2. Přinese výhody z rozsahu při zabezpečení fungování organizace jako administrativní   
   a účetní jednotky (administrativní činnosti, účetní a ekonomické služby, hospodaření s přiděleným rozpočtem jak v oblasti provozního příspěvku, tak v oblasti přímých nákladů hrazených ze státního rozpočtu).

*V současném stavu je provozní příspěvek z titulu zabezpečení činnosti SPC součástí rozpočtu celé organizace a je závislý na úvaze ředitele. Nutně tak nemusí být celá částka využita ve prospěch činnosti SPC, současně tím nevylučujeme možnost, že naopak provozní potřeby SPC jsou hrazeny z provozního příspěvku z titulu zabezpečení činností školy. V případě přímých nákladů, zejména v otázce rozvojových programů dochází k tomu, že některé organizace nevyčerpají přidělené prostředky (zejména při neobsazení pracovních míst) a navrací je do státního rozpočtu. V rámci jedné organizace se zvyšuje možnost jejich využití, neboť limit zaměstnanců a na ně přidělené prostředky bude vázán na jednu organizaci.*

1. V rámci jedné organizace bude možné zajistit efektivněji sdílené služby, například centrální objednávání, komunikaci s klienty a veřejností, obsluhu telefonu.

*Tyto požadavky vyplývají od klientů z terénu. V současném stavu by osoba řešící tyto činnosti musela působit v rámci každého SPC, jednalo by se tedy o 5 úvazků, které by nadto nebyly plně využity. V rámci jedné organizace se však bude jednat o 1 – 2 úvazky, což lze z hlediska ekonomické náročnosti pokládat za udržitelné.*

1. Zřízení jedné organizace reálně otevírá možnost (pravidelných) výjezdů po kraji, rozšíření dostupnosti poradenských služeb do lokalit mimo samotné sídlo SPC.
2. Vzniká tím prostor pro vznik a rozšíření dalších služeb pro odbornou veřejnost a klienty, zejména máme na mysli vznik odborné knihovny a půjčovny kompenzačních pomůcek.

*V současném stavu odbornou literaturu pořizují organizace jednotlivě, v případě některých publikací jednoznačně duplicitně, z hlediska dostupnosti knižního fondu méně efektivně s ohledem na dostupnost dalších odborným pracovníkům ve školství. Vznik půjčoven kompenzačních pomůcek patřil mezi jednu z diskutovaných oblastí na celostátní úrovni, neboť finanční nároky na pořizování kompenzačních pomůcek jsou poměrně vysoké (typicky čtecí lupy, schodolezy). Pokud jsou pořízeny školou pro konkrétní dítě, pak po ukončení vzdělávání dítěte zůstávají na příslušné škole nevyužity, případně jsou složitým způsobem zapůjčovány jiným školám či předávány do jejich majetku. S ohledem na toto chtělo i MŠMT iniciovat vznik půjčoven, které by na administrativu spojenou se zápůjčkami tohoto majetku byly připraveny. Nedošlo k tomu, nicméně i na regionální úrovni pokládáme tento model za současné možnosti on-line dostupné databáze disponibilních kompenzačních pomůcek za hospodárný pro hospodaření s veřejnými prostředky.*

Mimoto si dovolujeme upozornit na argument, který se v souvislosti s fungováním SPC při speciálních školách objevuje v celostátním měřítku. Existence SPC jako součást speciálních škol je vnímána jako problematický jev s ohledem na skutečnost, že zaměstnanci podřízení řediteli školy doporučení a s tím spojené finanční plnění směřují ve prospěch speciální školy a v základu tak narušují společné vzdělávání, tedy že je tendencí SPC zajistit naplnění speciálních škol dětmi a žáky. Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu nemá tento argument analyticky podložen, jednotlivá SPC jej odmítají. V souvislosti s tím se i MŠMT zabývalo návrhem na právní znemožnění existence SPC jako součásti speciální školy. Ačkoli v rámci projektové činnosti Národní ústav pro vzdělávání řeší standardizaci činností těchto organizací včetně personálního standardu, MŠMT bohužel doposud nedospělo k žádnému jednoznačnému závěru.

## Cílový stav

Cílovým stavem je:

1. existence 4 PPP jakožto samostatných právnických osob s odloučenými pracovišti v regionech,
2. zřízení příspěvkové organizace Speciálně pedagogické centrum Libereckého kraje odštěpením jednotlivých SPC od stávajících organizací za postupného zvyšování kapacit SPC až na dvojnásobek stávajícího počtu.

Uvedený cílový stav je podmíněn nejen administrativním a formálním odštěpením SPC, ale fyzickým sjednocením služeb do jednoho objektu.

Současně je však nezbytné konstatovat, že uvedený záměr řeší především organizační uspořádání speciálně pedagogických center, nicméně jedná se pouze o jeden z kroků, které mohou napomoci fungování celého systému poradenských služeb a které jsou současně v kompetenci Libereckého kraje v postavení zřizovatele. Celý systém školských poradenských zařízení se potýká s dalšími problémy, které tento záměr primárně neřeší a nevyřeší, nicméně je potřebné se jejich řešením také zabývat (např. nedostatek kvalifikovaných odborníků v této oblasti; nestimulující platové ohodnocení; demotivující zatížení odborných pracovníků administrativou).

## Zřízení příspěvkové organizace

Zřízení nové příspěvkové organizace je vázáno na rozhodnutí Zastupitelstva Libereckého kraje o zřízení této příspěvkové organizace a současně na rozhodnutí MŠMT o zápisu této organizace do rejstříku škol a školských zařízení. Příspěvková organizace by měla název Speciálně pedagogické centrum Libereckého kraje, příspěvková organizace.

K realizaci tohoto kroku by došlo v návaznosti na upřesnění harmonogramu pro vytvoření vhodných prostorových a materiálních podmínek.

## SWOT analýza cílového stavu

Na základě požadavku vzešlého z jednání Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost Zastupitelstva Libereckého kraje byla zpracována SWOT analýza doprovázející materiál týkající se záměru transformace školských poradenských zařízení v Libereckém kraji, resp. k záměru transformace speciálně pedagogických center z jednotlivých součástí škol zřizovaných krajem do samostatné příspěvkové organizace.

SWOT analýza byla zpracována na základě diskuse mezi zástupci speciálně pedagogických center, zástupci Výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost a odborem školství, mládeže, tělovýchovy a sportu Krajského úřadu Libereckého kraje.

Předkládaná SWOT analýza je zpracována z pohledu budoucího, navrhovaného stavu,   
tj. jedná se o SWOT analýzu navrhovaného řešení, nikoli SWOT analýzu stávajícího stavu.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **S – SILNÉ STRÁNKY** |  | **W – SLABÉ STRÁNKY** |
| * profesionalita řízení a zajištění podpůrných služeb * vnitřní odborný rozvoj organizace * administrativní zajištění chodu organizace * snazší vnitřní komunikace * jednotný informační systém vnitřní i vnější * jednotné formuláře * efektivita nákladů |  | * nezbytnost nového budování značky * motivace zaměstnanců ve velké organizaci * byrokratizace systému péče * ztráta autonomie pedií * koncentrace klientů v jednom objektu * snížení flexibility při využití vybavení * možné omezení využití služebních vozidel |
| **O – PŘÍLEŽITOSTI** |  | **T – HROZBY** |
| * politická podpora * lepší vyjednávací pozice organizace a její autorita * snazší dostupnost dotačních zdrojů * vybudování vhodných prostor pro jednotlivé pedie |  | * nesprávný výběr ředitele * nedostatek pracovníků * změny právních předpisů * digitalizace |

Vzhledem k tomu, že jednotlivé výroky vznikaly na základě hlubší a delší diskuse zúčastněných, je ke každé složce analýzy připojen stručný komentář.

**S – SILNÉ STRÁNKY**

Organizace zabezpečující speciálně pedagogické služby pro území celého Libereckého kraje dokáže v rámci užšího vedení organizace zajistit profesionalitu řízení, současně i podpůrné služby jako je například právní poradenství, výkladová stanoviska apod. Současně umožní   
i vnitřní odborný rozvoj zaměstnanců působících v organizaci, na jedné straně v umožnění specializace jednotlivých zaměstnanců, na druhé straně i v mezioborové spolupráci. Oproti současnému stavu bude možné snazším a efektivnějším způsobem zajistit administrativní chod organizace prostřednictvím administrativních pracovníků, což by mohlo od části administrativních úkonů ulevit odborným zaměstnancům. Taktéž se snazším způsobem bude komunikovat v rámci jedné organizace, než když se jedná o komunikace mezi pěti organizačními součástmi jednotlivých organizací s vlastním vedením. Silnou stránkou bude  
i jednotný informační systém, jak dovnitř, tak navenek vůči klientům, zlepší se tím komunikace vůči klientům, kteří při neznalosti systému speciálně pedagogické péče nedokáží najít validní informace. Existence jedné organizace s sebou také nese výhodu spočívající v potřebě vytvářet formuláře, vzory, informované souhlasy pouze jednou. V rámci jedné organizace bude pořizované kancelářské vybavení efektivněji využito (netýká se speciálních pomůcek).

**W – SLABÉ STRÁNKY**

Vznik nové organizace bude provázet nezbytnost opětovného získání důvěry klientů. Lze předpokládat, že jistá část klientů se i přes maximální snahu o zajištění informovanosti bude   
i nadále domáhat poskytnutí služby příslušnou školou, na níž byli zvyklí. Současně sama organizace bude muset jistou energii věnovat do vytvoření vlastní identity, jak dovnitř, tak   
i navenek. Vzhledem k tomu, že jádrem organizace budou odborní zaměstnanci v oblasti pedagogických, speciálně pedagogických a psychologických služeb, je slabou stránkou jejich získání či motivace pro práci ve velké organizaci. S ohledem na velikost organizace, zejména v případě kombinace s nevhodným vedením, je slabou stránkou byrokratizace systému péče, tedy soustředění se vedení organizace na správnost, kontrolu a vykazování písemných dokladů o poskytované péči, nikoli samotné provádění této péče. Významnou obavou zástupců SPC, a tedy slabou stránkou této organizace je pak ztráta autonomie pedií, tedy nereflektování specifik rozdílnosti jednotlivých přístupů dle speciálních vzdělávacích potřeb či postižení a potažmo tedy nahlížení na jednotlivé pedie jedním, zevšeobecňujícím pohledem stírajícím odbornost. V návaznosti na záměr využití jednoho objektu je potřebné řešit koncentraci klientů s různými diagnózami v jednom čase a na jednom místě, aby prostředí nebylo stresující, vyhovovalo potřebám klientů, respektovalo jejich soukromí (a obdobně splňovalo tyto požadavky směrem k zákonným zástupcům). Ačkoli lze za silnou stránku pokládat efektivitu nákladů danou vyšším využitím vybavení, může naopak nutnost řídit dostupné zdroje organizace snížit flexibilitu při využití tohoto vybavení, případně s sebou přinést možné omezení využití služebních vozidel. Za současného stavu jsou služební vozidla k dispozici příslušnému počtu zaměstnanců jednotlivých SPC. Tato snaha efektivně využít vozový park může vést k tomu, že vozidlo nebude k dispozici dle potřeb daných zaměstnanců.

**O – PŘÍLEŽITOSTI**

Speciálně pedagogické centrum Libereckého kraje může či bude lépe získávat politickou podporu, tedy podporu ze strany veřejné správy. Bude lépe uchopitelná, viditelná, prezentovatelná. Současně bude mít lepší vyjednávací pozici vůči zřizovateli při řešení svých potřeb a také bude mít větší autoritu při nastavování např. koncepčních záměrů v oblasti péče o děti a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. S ohledem na směřování dotačních zdrojů na kterékoli úrovni (EU, státní rozpočet, krajský rozpočet) má jedna centrální organizace lepší výchozí podmínky při získávání dotací na rozvoj své činnosti, současně   
i lepší podmínky pro zajištění nezbytné administrativy s tím spojené. Záměr využití jednoho objektu pro zajištění všech jednotlivých pedií je příležitostí pro vybudování či uzpůsobení prostor tak, aby odpovídaly potřebám jednotlivých pedií. Jedná se současně o podmínku úspěšné transformace, aby se zástupci stávajících jednotlivých SPC podíleli na úpravě prostor.

**T – HROZBY**

Nejvýrazněji vnímanou hrozbou organizace, která také výraznou měrou ovlivní naplnění silných i slabých stránek, je nesprávný výběr ředitele. Ačkoli je ředitel součástí (a to klíčovou vnitřního prostoru organizace), je toto „téma“ vnímáno jako vnější hrozba, neboť jeho výběr je založen na konkurzním řízení, které organizace sama neovlivní. Ředitel, který by umocnil slabé stránky a nebyl schopen využít silných stránek (příp. příležitostí), záměr transformace zhatí. Hrozbou je také – a jedná se o přetrvávající stav současnosti – nedostatek pracovníků s odpovídající kvalifikací. Při tom není zaručeno, že transformací se vyřeší nejpalčivější problém, a to nedostatek kvalifikovaných pracovníků zejména pro oblast PAS a NKS. Zároveň je téměř jisté, že transformace odčerpá mnoho času a energie pracovníkům těch SPC, kde jsou služby pokryty a fungují. Ohrožení pro celý systém speciálně pedagogické péče jsou obecně neustále probíhající změny právních předpisů, a to zejména v oblasti právě péče o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Přičemž nejde o hodnocení těchto změn, zda jsou k lepšímu či k horšímu, ale obecně o problematizaci nestálosti právního prostředí, absenci výkladových stanovisek doporučujících správný postup, v podstatě i absenci judikátů, jež by stávající praxi nastavovaly určitý mezník. Další hrozbou je digitalizace poskytování služeb, sice ji lze za výraznější problém pokládat u menších organizací, ale i v případě organizace střední velikosti zvyšující se nároky na elektronizaci a digitalizaci s sebou nesou významná rizika a zátěž (včetně souvislosti se zajištěním bezpečnosti informací atd.).

# Vytvoření prostorových a materiálních podmínek pro činnost příspěvkové organizace Speciálně pedagogické centrum Libereckého kraje a využití objektu Zeyerova 31, Liberec

Zásadním aspektem pro zřízení příspěvkové organizace je zajištění prostorových a materiálních podmínek. S ohledem na charakter služeb a přirozené regionální centrum je vhodné, aby sídlila v Liberci.

Při hledání vhodné budovy nebyla nalezena žádná budova v majetku Libereckého kraje kapacitně odpovídající potřebám tohoto zařízení, která by nebyla využita a současně by její adaptace z hlediska vnitřního uspořádání nepřinášela nadměrné finanční nároky.

Vhodným objektem pro uskutečnění tohoto záměru je objekt **Zeyerova 31, Liberec**, který je dosud ve výpůjčce ze strany Statutárního města Liberec Střední škole strojní, stavební   
a dopravní, Liberec, Truhlářská 360/3, příspěvková organizace, pro potřeby domova mládeže. V souvislosti s dokončením rekonstrukce domova mládeže v Truhlářské ulici již objekt pro potřeby ubytování žáků středních škol nebude využit. Na základě dosavadních jednání se Statutárním městem Liberec se nadále bude jednat o výpůjčku bez hrazení nájemného, s povinností údržby objektu při současném závazku města případnou neodepsanou výši provedených investic v případě ukončení výpůjčky uhradit Libereckému kraji.

Kapacita samotného objektu pro potřeby poskytování poradenských služeb je značná   
a umožňuje řešit i další souvislosti vzdělávání a poradenských služeb pro děti a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami tím, že v objektu by své služby poskytovaly organizace:

1. Pedagogicko-psychologická poradna Liberec,
2. Speciálně pedagogické centrum Libereckého kraje,
3. odloučené pracoviště Základní školy a Mateřské školy pro tělesně postižené, Liberec, Lužická 920/7, příspěvková organizace.

## Pedagogicko-psychologická poradna Liberec

Pedagogicko-psychologická poradna Liberec v současné době sídlí na adrese Liberec, Truhlářská 3 v prostorách pronajatých od Střední školy strojní, stavební a dopravní Liberec. Jedná se o přístavbu správní budovy ředitelství této školy. Objekt kapacitně nedostačuje současnému počtu zaměstnanců organizace, část zaměstnanců již nyní využívá prostory ředitelství střední školy. To z hlediska pohybu klientů PPP po administrativní budově jiného subjektu není optimální. Střední škola po dohodě s PPP Liberec nechala zpracovat investiční záměr dostavby objektu přístavby pro zvýšení kapacity. Výstavba nových 8 místností navazujících na stávající trakt přístavby a modernizace stávajícího objektu byla vyčíslena na 12 mil. Kč vč. DPH, přičemž by řešila pouze prostorové potřeby PPP Liberec. Dalším negativem stávajících prostor jsou omezené možnosti parkování pro klienty u objektu.

V objektu Zeyerova 31 by PPP Liberec využila min. jedno celé podlaží, optimálně v 1. a 2. patře. Vnitřní uspořádání objektu by pro potřeby činnosti PPP Liberec nebylo nutné upravovat, pouze by byla potřebná úprava prostor a jejich vybavení.

## Speciálně pedagogické centrum Libereckého kraje

Při uvažovaném sloučení SPC do jednoho subjektu by z hlediska počtu zaměstnanců taktéž využilo jedno celé podlaží v objektu Zeyerova 31, optimálně v přízemí a z části v 1. patře. Volba přízemí souvisí s tím, že SPC jsou určena žákům s tělesným postižením.

I v tomto případě vnitřní uspořádání objektu odpovídá potřebám činnosti SPC, není nutné měnit dispoziční uspořádání, je nezbytná úprava prostor a jejich vybavení.

Společným požadavkem na uzpůsobení prostor pro činnost obou organizací je vedle úpravy prostor a jejich vybavení:

1. zajištění bezbariérovosti objektu, a to prostřednictvím vybudováním výtahu,
2. rekonstrukce toalet a jejich přebudování tak, aby část toalet byla dámských (vzhledem k tomu, že objekt sloužil pro ubytování pouze chlapců, jsou všechny toalety uzpůsobeny pro muže).

## Odloučené pracoviště Základní školy a Mateřské školy, Liberec, Lužická 920/7, příspěvková organizace

Významným tématem současného základního školství je integrace žáků s poruchou autistického spektra do běžných tříd. Ukazuje se, že existuje podstatná část rodičů, kteří individuální integraci nepřijímají, současně podstatná část škol přes veškerá podpůrná opatření není s to zajistit odpovídajícím způsobem vzdělávání těchto dětí. Odbor školství, mládeže, tělovýchovy a sportu obdržel několik podnětů v této věci, se zástupci rodičů vznikla pracovní skupina pod vedením odboru sociálních věcí. Přesto, že zejména v případě dětí s vysoce funkčním autismem bude i nadále docházet k integraci do běžných tříd, v případě dětí s nízko funkčním autismem je vhodnější třída speciální, se sníženým počtem žáků ve třídě.

V objektu Zeyerova 31 je část objektu stavebně oddělena, má samostatný vchod, prostorově nad sebou ve třech podlažích jsou původní bytové jednotky, jež by bylo možné adaptovat na speciální třídy určené právě pro žáky s poruchami autistického spektra. Náklady na adaptaci není možné v tuto chvíli odhadnout.

Pokud by v objektu byly umístěny všechny tyto činnosti, byl by téměř bezezbytku využit, s výjimkou části prostor suterénního podlaží. Ty však nejsou pro potřeby vzdělávání využitelné kvůli světelným podmínkám.

Významnou výhodou tohoto celkového řešení je umístění objektu v rámci širšího centra Liberce s relativně dobrou dopravní dostupností a s dostatečně velkými plochami umožňujícími parkování klientů, resp. jejich zákonných zástupců.

# Finanční nároky na provozní zajištění

Provozní náklady objektu Zeyerova 31 jsou odhadovány (vzhledem k tomu, že objekt nemá v případě všech médií samostatná měřidla) na 1.500.000 Kč, ovšem za situace jeho využití pro potřeby domova mládeže. Zejména ve spotřebě vody, ale i elektrické energie lze očekávat snížení spotřeby, naopak ve  spotřebě tepla zachování současného stavu (objekt je napojen na systém centrálního zásobování teplem a náklad na vytápění je z hlediska celkových provozních nákladů nejvyšší – přesahuje 900.000 Kč).

Oproti tomu provozní příspěvek na činnost PPP Liberec činí 1.570.460 Kč vč. nájemného, na činnost jednotlivých SPC 1.900.281 Kč. Provozní příspěvek zahrnuje samozřejmě i další výdaje spojené s činností organizace. Je však zřejmé, že pokud budou obě organizace využívat objekt Zeyerova 31, nebude to mít negativní dopad na rozpočet Libereckého kraje. K tomu si dovolujeme dodat, že i za stávajícího objemu provozního příspěvku všem příspěvkovým organizacím byl objekt Zeyerova 31 využíván.

Realizace nezbytných úprav prostor, zajištění bezbariérovosti a rekonstrukce toalet pro činnost PPP Liberec a SPC Libereckého kraje byla uplatněna již při návrhu rozpočtu Libereckého kraje pro rok 2018 ve výši 4.200.000 Kč.

# Závěr

Navrhovaný záměr transformace školských poradenských zařízení, resp. speciálně pedagogických center reaguje na zvýšenou potřebnost těchto služeb a směřuje k posílení odborných a administrativních kapacit. Cílovým stavem transformace školských poradenských zařízení je zachování 4 pedagogicko-psychologických poraden s okresní působností a vznik Speciálně pedagogického centra Libereckého kraje, které by sjednotilo tento typ služeb do jedné organizace.

Podmínkou, nikoli důvodem pro tuto změnu, je zajištění vhodných prostorových podmínek pro činnost Speciálně pedagogického centra Libereckého kraje, neboť prosté administrativní sloučení do jednoho subjektu bez fyzického sloučení do jednoho objektu by neumožňovalo efektivní fungování organizace.

V souvislosti s tímto záměrem navrhujeme využití objektu Zeyerova 31, Liberec, který byl dosud využíván pro potřeby domova mládeže. Vzhledem ke kapacitním možnostem objekt umožňuje nejen působení Speciálně pedagogického centra Libereckého kraje, ale také Pedagogicko-psychologické poradny Liberec, jíž stávající prostory kapacitně nedostačují. Dále také umožňuje zřízení speciálních tříd pro děti s poruchou autistického spektra jako odloučeného pracoviště Základní školy a Mateřské školy pro tělesně postižené Liberec, Lužická 920/7, příspěvková organizace.

Liberecký kraj by tak vytvořil v jednom objektu zázemí pro poradenské služby ve školství určené všem dětem a žákům, přispěl ke zvýšení výkonnosti poradenských služeb a významně zlepšil podmínky pro poskytování těchto služeb směrem ke klientům.