

Závěrečná zpráva z evaluace

Vývoj a výsledky zavádění PBIS
v nízkoprahových zařízeních
pro děti a mládež



Spolufinancováno
Evropskou unií



Milé čtenářky, milí čtenáři,

dostává se vám do rukou závěrečná zpráva, která shrnuje tři roky našich zkušeností se zaváděním PBIS (Positive Behavioral Interventions and Supports) do prostředí našich nízkoprahových klubů. Je ohlédnutím za cestou, na jejímž začátku pro nás byl PBIS především novým přístupem a souborem nástrojů, které jsme se učili používat, a na jejímž konci je mnohem více součástí každodenní práce našich týmů.

Od začátku jsme věděli, že nepřenášíme hotový model do prostředí, pro které by byl vytvořen. PBIS se nejčastěji využívá ve školách. Nízkoprahové kluby stojí na dobrovolnosti, nepravidelné docházce, proměnlivých skupinách. Potřebovali jsme proto hledat vlastní cestu, ale současně zachovat principy PBIS.

Toto hledání zachycuje evaluace, která nás provázela po celou dobu projektu. Nechtěli jsme pouze vědět, zda pracovníci používají jednotlivé nástroje PBIS. Zajímalo nás, co se v průběhu času mění v jejich práci, které postupy se v prostředí NZDM osvědčují, které se naopak ukazují jako obtížně použitelné a zda můžeme také pozorovat změny u dětí a mladých lidí, se kterými pracujeme.

Velké poděkování proto patří evaluátorovi **Mgr. Janu Palečkovi, autorovi této závěrečné evaluační zprávy**, který naše zavádění PBIS po celé tři roky průběžně sledoval, vracel nám prostřednictvím dílčích evaluačních zpráv zpětnou vazbu a pomáhal nám dívat se na naši práci s odstupem. Evaluace pro nás díky tomu nebyla jen závěrečným hodnocením projektu, ale nástrojem, který jsme mohli využívat už v jeho průběhu, pojmenovávat, co se daří, zachytit obtíže a přemýšlet nad tím, co potřebujeme změnit nebo dál rozvíjet. Tato závěrečná zpráva je završením této tříleté společné práce.

Postupně jsme sbírali zkušenosti pracovníků i klientů, využívali dotazníky, fokusní skupiny, interní záznamy a další materiály. V závěru jsme se podrobněji podívali také na konkrétní příběhy klientů a na situační intervence při náročném chování. Díky tomu zpráva nezachycuje jen to, **kolik a jakých nástrojů jsme používali**, ale především to, **co se během tří let v praxi klubů proměňovalo**.

Výsledky ukazují, že největší změna nespočívá v zavedení jednoho konkrétního nástroje. PBIS se v našich klubech postupně posunul od zkoušení jednotlivých postupů k širšímu způsobu přemýšlení o práci s dětmi a mladými lidmi. Větší důraz klademe na prevenci, srozumitelná a pozitivně formulovaná očekávání, konkrétní oceňování, učení dovedností v běžných situacích a předvídatelnější reakce na náročné chování. Vedle samotného stanovení hranice hledáme více možností, jak dítěti nebo mladému člověku pomoci situaci zvládnout, porozumět jí, napravit její důsledky a příště zkusit jiný způsob jednání.

Evaluace zároveň ukázala, že ne všechno, co jsme na začátku považovali za důležitou součást PBIS, se v prostředí NZDM osvědčilo ve stejné podobě. Některé formálnější nástroje bylo potřeba výrazně přizpůsobit, jiné ustoupily do pozadí. I to považujeme za důležitý výsledek projektu. Nešlo nám o to dokázat, že každý nástroj funguje všude stejně, ale najít podobu PBIS, která respektuje principy tohoto přístupu a současně dává smysl pracovníkům i klientům nízkoprahových služeb.

Stejně poctivě se zpráva snaží dívat také na otázku, co se změnilo u samotných klientů. Dostupné podklady zachycují lepší orientaci v pravidlech a hranicích, práci s emocemi a seberegulací, větší schopnost využít podporu pracovníka, reflektovat konfliktní situaci, podílet se na nápravě nebo spolupracovat s ostatními. Neznamena to, že se tyto změny objevily u všech klientů nebo že je můžeme

jednoduše připsat pouze PBIS. Ukazují ale, že principy, které jsme se snažili do prostředí klubů přenést, mají v práci s našimi klienty své místo.

Tato zpráva proto není jen závěrečným vyhodnocením projektu. Je pro nás především příležitostí pojmenovat, **co jsme se během tří let naučili, co chceme zachovat a na čem potřebujeme dál pracovat.** Projekt *Inovaci ke změně*, který nám umožnil PBIS v našich klubech zavádět a rozvíjet, končí. Naše práce s PBIS tím ale nekončí. To, co se během tří let osvědčilo a stalo součástí každodenní práce týmů, chceme dál udržovat, rozvíjet a předávat také novým pracovníkům. PBIS pro nás není uzavřenou projektovou aktivitou, ale rámcem, který chceme i nadále využívat při vytváření bezpečného a předvídatelného prostředí a při podpoře dětí a mladých lidí v našich klubech.

V započaté práci proto pokračujeme.

Mgr. Kateřina Dosoudilová

projektová manažerka projektu *Inovaci ke změně*

Operační program Zaměstnanost plus (OPZ+)

Člověk v tísni, o.p.s.

Obsah

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z EVALUACE	5
VÝVOJ A VÝSLEDKY ZAVÁDĚNÍ PBIS V NÍZKOPRAHOVÝCH KLUBECH: SOUHRNNÁ EVALUACE.....	5
HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ.....	5
1. OD POČÁTEČNÍHO ZKOUŠENÍ K BĚŽNÉ PRAXI	6
1.1 Počáteční fáze: hledání přenositelnosti (2022/2023–leden 2024).....	6
1.2 Adaptace: vlastní klubová podoba PBIS (únor–prosinec 2024).....	6
1.3 Stabilizace a selekce funkčních nástrojů (rok 2025)	6
1.4 Konsolidace: PBIS jako rámec práce (leden–červen 2026)	7
2. CO SE ZMĚNILO V PRÁCI KLUBŮ A PRACOVNÍKŮ.....	7
3. JAKÉ VÝSLEDKY SE OBJEVUJÍ U KLIENTŮ	7
4. CO PODMIŇUJE VÝSLEDKY A KDE JSOU LIMITY.....	8
4.1 Podmínky, při nichž PBIS funguje nejlépe	8
4.2 Limity PBIS v prostředí NZDM	8
5. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ A DALŠÍ SMĚR.....	8
5.1 Celkové zhodnocení	8
5.2 Zařazení zkušenosti NZDM do víceúrovňového rámce PBIS.....	10
5.3 Doporučení pro další období.....	12

Závěrečná zpráva z evaluace

Vývoj a výsledky zavádění PBIS v nízkoprahových klubech: souhrnná evaluace

souhrn za období září 2023–červen 2026

Jan Paleček

Podklady: průběžné evaluace z let 2023–2026 (založené na fokusních skupinách, dotaznících a interních materiálech k PBIS, jako jsou reporty koordinátorek nebo Stavební deník PBIS), souhrnná analýza sedmi kazuistik (vycházejících z individuálních rozhovorů s klienty a jejich klíčovými pracovníky a z dokumentace služby) a analýza situačních intervencí v situacích náročného chování.

Evaluace kombinovala dotazníky, fokusní skupiny, koordinační a další interní záznamy, analýzu situačních intervencí a kazuistiky. Zjištění o změnách v profesní a týmové praxi a o změnách u klientů mají stejný, převážně kvalitativní důkazní základ: zachycují opakovaně uváděné zkušenosti, pozorované změny a možné mechanismy jejich vzniku, nikoli kontrolovaně prokázaný účinek. Měnili se respondenti, chybí jednotné dlouhodobé ukazatele a vliv PBIS nelze oddělit od vztahu s pracovníky, vývoje klienta a působení rodiny, školy, vrstevníků a dalších služeb. Ani jednu skupinu výsledků proto nelze připsat výhradně PBIS; obě je však možné popsat jako změny doložené dostupnými podklady.

Na tomto základě souhrnná evaluace odpovídá na dvě **hlavní evaluační otázky**:

1. Jak se pracovníkům služeb NZDM dařilo osvojit si a používat inovativní metodu PBIS?
2. Snižují se zavedením metody PBIS do služeb NZDM projevy náročného chování u dětí a mládeže do 26 let?

Hlavní zjištění

Za sledované období se PBIS v zapojených nízkoprahových klubech posunul od zkoušení jednotlivých, někdy školně působících nástrojů k adaptovanému rámci každodenní práce. Nejlépe se jeho principy uplatňovaly tehdy, když byly propojeny s běžnými situacemi, vztahovou prací a konkrétními potřebami klientů.

- **V profesní praxi zesílil důraz na prevenci a učení.** Pracovníci častěji formulují pozitivní a konkrétní očekávání, využívají bezprostřední a autentické ocenění, nacvičují potřebné dovednosti v přirozených situacích a po náročných událostech pracují s reflexí, nápravou a obnovením vztahu.
- **Rozšířil se repertoár reakcí na náročné chování.** Stopka zůstává jednou z možných reakcí, vedle ní se však uplatňuje zklidnění, rozhovor, mediace, nácvik jiné reakce nebo náprava. Podstatná není samotná četnost stopek, ale přiměřenost reakce a její propojení s další podporou klienta.
- **Na úrovni týmů se vytvářel společnější jazyk a předvídatelnější postupy.** Společná pravidla, hodnoty a rozbor situací poskytují pracovníkům oporu, míra jejich ukotvení se však mezi kluby i

jednotlivými prvky PBIS liší. Personální změny zvyšují význam průběžného zaučování a metodické podpory; již vytvořený rámec může novým pracovníkům orientaci zároveň usnadňovat.

- **Dostupné podklady zachycují také změny u klientů.** Opakovaně se objevuje lepší orientace v pravidlech, rozvoj práce s emocemi a seberegulace, větší schopnost využít podporu, reflektovat konflikt, podílet se na nápravě a spolupracovat. Změny u klientů i změny v profesní a týmové praxi mají stejný, převážně kvalitativní důkazní základ. Nelze je připsat výhradně PBIS ani přesně určit jejich rozsah, v obou oblastech jsou však dostupnými podklady doloženy.
- **V klubech se uplatňovaly prvky první i druhé úrovně PBIS.** První úroveň tvoří univerzální podpora dostupná všem klientům. Druhou úroveň dokládá nejen CICO, ale také další cílené a opakované postupy reagující na konkrétní potřebu klienta. CICO zůstal nejméně ukotveným nástrojem; třetí, intenzivně individualizovaná úroveň nebyla předmětem projektu.

Další rozvoj PBIS by proto neměl směřovat především k zavádění dalších nástrojů, ale k upevnění společného základu první úrovně ve všech klubech, přesnějšímu vymezení cílených podpor druhé úrovně a zachování praktické metodické podpory týmů.

1. Od počátečního zkoušení k běžné praxi

1.1 Počáteční fáze: hledání přenositelnosti (2022/2023–leden 2024)

První prvky se v klubech objevovaly od roku 2022, výraznějším společným impulzem bylo dvoudenní školení v září 2023. V lednu 2024 uvedlo využívání PBIS 21 z 26 respondentů; celkové hodnocení úspěšnosti odpovídalo průměrné známce 2,9 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší). Nejrychleji se ujal individuální pochvala, pozitivní pravidla a zapojování všech klientů. Skepsi vyvolávaly školně působící nácviky, tabulkové záznamy a check-in/check-out (dále jen CICO), obtížný při nepravidelné docházce a práci s proměnlivou skupinou.

1.2 Adaptace: vlastní klubová podoba PBIS (únor–prosinec 2024)

Během roku 2024 si všechny zapojené kluby vytvořily nebo obnovily soubor pozitivních hodnot a pravidel, zpravidla za účasti klientů. Přibývaly vizuální opory, relaxační místa, práce s emocemi a sjednocené reakce pracovníků. Důležitější než pomůcky byla změna od reaktivního řešení přestupků k prevenci, popisům konkrétního očekávaného chování a následnému rozhovoru. Vedle stopek se uplatňovaly také zklidnění, rozhovor, reflexe, omluva a konkrétní náprava; stopka tedy nepředstavovala jedinou možnou reakci a sama se stala součástí širšího řetězce intervencí. Zavádění podporovaly konzultace SOFA, kulaté stoly a Stavební deník PBIS.

1.3 Stabilizace a selekce funkčních nástrojů (rok 2025)

V roce 2025 byl PBIS stále méně popisován jako samostatná aktivita a více jako součást běžné práce. V lednu jej využívalo 17 z 20 respondentů a průměrné hodnocení úspěšnosti se zlepšilo na 2,59; ve druhé polovině roku na 2,29. Čísla jsou orientační, protože se měnili respondenti. Týmy zároveň opouštěly příliš formální varianty. U CICO mohl být užitečný krátký vztahový kontakt s konkrétním cílem, úplný postup s check-inem, monitoringem a check-outem se však většinou udržoval obtížně.

1.4 Konsolidace: PBIS jako rámec práce (leden–červen 2026)

Na konci sledovaného období zůstalo celkové hodnocení stabilní (2,27 oproti 2,29 v předchozím pololetí). Na škále 0–2 frekvence využití (0 = vůbec, 1 = občas, 2 = často) byly nejvíce ukotvené individuální pochvala (1,88), zapojování všech klientů (1,73), práce s pravidly (1,50) a socioemoční učení (1,42). Rostlo využití psychomotorických aktivit, relaxace, praktického nácviku a práce s emocemi. CICO naopak klesl na 0,77 a zůstal nejméně ukotveným nástrojem. Vývoj tak znamenal hlavně třídění prvků podle toho, co je v NZDM přirozené, proveditelné a užitečné.

2. Co se změnilo v práci klubů a pracovníků

Napříč evaluačními vlnami, kazuistikami a analýzou situačních intervencí se opakuje několik změn, které lze považovat za hlavní institucionální výsledek zavádění PBIS:

- **Pozitivní očekávání nahradila část zákazů.** Hodnoty a pravidla jsou častěji formulovány jako srozumitelný popis toho, co má klient dělat. Samotné zviditelnění pravidel nestačí; podstatné je, že se s nimi průběžně pracuje v běžných situacích. Když jsou průběžně připomínána a pracovníci podle nich sami jednájí, zvyšují předvídatelnost prostředí.
- **Pochvala se stala nejstabilnějším prvkem.** Funguje zejména tehdy, je-li konkrétní, bezprostřední a autentická. Pomáhá upozornit na pokrok a budovat vztah; mechanické nebo veřejné formy ocenění mohou působit nepřírozeně a je třeba je přizpůsobit skupině.
- **Reakce na náročné chování jsou více odstupňované a strukturované.** Analýza záznamů situačních intervencí z let 2023–2026 doložila ve všech klubech vedle využívání stopek v závažných situacích i alternativní postupy. Patřilo k nim přerušení a oddělení konfliktu, zklidnění, rozhovor, mediace, reflexe, náprava či omezení aktivity. Stopky zůstaly součástí praxe, ale pracovníci se i při použití stopky snaží s klienty situaci strukturovaně reflektovat.
- **Učení probíhá přirozeněji v situaci.** Formální lekce o pravidlech mohou klienty unavovat. Úspěšnější bývá krátký nácvik v situaci, pohybová či tvořivá aktivita a smysluplná role ve skupině.
- **Vznikal společný jazyk týmu, který potřebuje průběžnou údržbu.** Kulaté stoly, kazuistiky a praktické konzultace pomáhají sjednocovat reakce. Personální změny přiváděly do týmů pracovníky s rozdílnou mírou zkušeností a zvyšovaly nároky na zaškolování; již vytvořený rámec PBIS však v některých klubech novým pracovníkům orientaci naopak usnadňoval.

3. Jaké výsledky se objevují u klientů

Dotazníky, fokusní skupiny a sedm kazuistik zachycují opakující se změny. Neobjevují se u všech klientů a kolísají podle situace i četnosti návštěv.

- **Lepší orientace v pravidlech a hranicích.** Pravidelně docházející klienti častěji vysvětlí smysl dohod, připomenou je druhým a předvídají reakci pracovníků.
- **Posílení motivace a sebedůvěry.** Konkrétní ocenění pokroku podporuje ochotu klientů zapojit se, zkusit náročnější úkol nebo převzít odpovědnost, zvláště navazuje-li na skutečný přínos klienta.
- **Rozvoj práce s emocemi a seberegulace.** U části klientů se zlepšilo pojmenování emocí, rozpoznání přetížení a využití pauzy, relaxačního místa nebo pomoci pracovníka. V kazuistikách se objevuje i větší schopnost včas vyhledat podporu místo okamžité eskalace.

- **Více reflexe po konfliktu.** Někteří klienti lépe popisují událost, přijímají díl odpovědnosti a podílejí se na opravě škody či vztahu. Posun se nicméně může střídat s návratem starších vzorců chování.
- **Spolupráce a konstruktivní role ve skupině.** Smysluplné úkoly, praktický nácvik a zapojení všech umožnily některým klientům zažít úspěch, pomáhat ostatním a vystoupit z role „problémového“ člena skupiny.
- **Přenos mimo klub je jen částečný.** Existují dílčí příklady využití dovedností ve škole, rodině či mezi vrstevníky, nikoli důkaz stabilní změny napříč prostředími. Upevnění mimo klub vyžaduje delší čas a podporu dalších dospělých a služeb.

4. Co podmiňuje výsledky a kde jsou limity

4.1 Podmínky, při nichž PBIS funguje nejlépe

- **Pravidelný kontakt a bezpečný vztah** umožňují navazovat na předchozí zkušenost, dávat věrohodnou zpětnou vazbu a sledovat drobný pokrok.
- **Dostatek pracovníků, menší či stabilnější skupina a vhodný prostor** zvyšují možnost individuální podpory, zklidnění a důsledného používání dohodnutých postupů.
- **Věkově přiměřená a smysluplná forma** rozhoduje o přijetí nástroje. Přirozený rozhovor, praktická aktivita nebo autentická role obvykle fungují lépe než školně působící formulář.
- **Průběžná metodická reflexe a systematické uvádění nových pracovníků do PBIS** pomáhají udržovat společný přístup i při proměnách složení týmu.

4.2 Limity PBIS v prostředí NZDM

Uplatňování PBIS omezuje především dobrovolná a nepravidelná docházka klientů, proměnlivé složení skupin, nedostatek pracovníků a omezený prostor pro individuální práci. Obtížněji se využívají formalizované nástroje předpokládající pravidelný kontakt a systematické zaznamenávání, zejména CICO. Personální obměna neměla ve všech klubech stejný dopad; příchod pracovníků s rozdílnou mírou zaškolení však zvyšuje nároky na týmové předávání a metodickou podporu.

5. Celkové zhodnocení a další směr

5.1 Celkové zhodnocení

Zavádění PBIS v nízkoprahových klubech lze za celé sledované období charakterizovat jako postupný přechod od zkoušení jednotlivých, někdy školně působících nástrojů k hledání vlastní podoby PBIS odpovídající prostředí NZDM. Na počátku byly jednotlivé prvky často vnímány jako nové metody nebo samostatné aktivity, které je třeba do práce klubu dodatečně zařadit. Postupně se však ukazovalo, že nejlépe se uplatňují tehdy, když jsou propojeny s běžnou vztahovou prací, přirozenými situacemi v klubu a dosavadními zkušenostmi pracovníků. Výsledkem proto není jednotný soubor nástrojů používaný ve všech klubech stejným způsobem, ale postupně se utvářející adaptovaný rámec, jehož společným

základem jsou pozitivně formulovaná očekávání, srozumitelná pravidla, oceňování žádoucího chování, prevence náročných situací, nácvik potřebných dovedností a předvídatelnější reakce pracovníků.

Dostupné podklady zachycují změny jak v profesní a týmové praxi, tak u klientů. Pro posouzení obou oblastí přitom poskytují obdobný, převážně kvalitativní typ evidence. Vycházejí z opakovaných výpovědí pracovníků a klientů, z popisu konkrétních situací a jejich vývoje, z interních záznamů a z dalších evaluačních podkladů. Neumožňují kontrolovaně oddělit vliv PBIS od kvality vztahu mezi klientem a pracovníkem, přirozeného vývoje klienta, působení rodiny, školy, vrstevníků nebo jiných služeb. Stejně tak však nelze od těchto vlivů oddělit ani změny v profesní a týmové praxi. Nebylo by proto přesné označovat změny v práci pracovníků za jednoznačně doložený výsledek a změny u klientů pouze za dílčí nebo podmíněné. Přesnější je říci, že dostupné zdroje opakovaně zachycují změny v obou oblastech, nelze je však interpretovat jako prokázaný výhradní účinek PBIS ani určit, jak často a v jakém rozsahu se týkaly všech pracovníků a klientů.

Na úrovni profesní praxe se PBIS projevil zejména posunem od převážně reaktivního řešení problémového chování k většímu důrazu na prevenci, pojmenování očekávaného chování, bezprostřední a konkrétní zpětnou vazbu a následnou reflexi situace. Pracovníci častěji popisují nejen to, co klient dělat nemá, ale také to, jaké chování je v dané situaci žádoucí a proč. Oceňování se v řadě klubů stalo běžnou součástí vztahové práce. Nejlépe se osvědčovaly konkrétní, bezprostřední a autentické formy ocenění navázané na skutečné jednání nebo pokrok klienta; mechanické, formální či veřejné systémy mohly naopak působit nepřírozně.

Důležitým výsledkem je také rozšíření repertoáru reakcí na náročné chování. Stopka zůstala součástí praxe, zejména v situacích vyžadujících rychlé zajištění bezpečí nebo jednoznačné stanovení hranice. Vedle ní se však uplatňovalo přerušování či oddělení konfliktu, zklidnění, individuální rozhovor, mediace, reflexe události, nácvik jiné reakce, náprava škody nebo obnovení spolupráce. Podstatnou změnou tedy není samotné snížení nebo zvýšení počtu stopek, ale spíše to, zda je zvolená reakce přiměřená situaci a zda po bezprostředním zásahu následuje další práce, která klientovi umožňuje situaci pochopit, napravit její důsledky a osvojovat si použitelnější způsob jednání. Samotný počet stopek proto nelze považovat za ukazatel úspěšnosti PBIS.

Na úrovni týmů se objevovalo sjednocování jazyka, pravidel a reakcí pracovníků. Společně formulované hodnoty, pravidla a přehledy možných reakcí poskytovaly oporu při rozhodování a při rozboru náročných situací. Míra tohoto sjednocení nebyla ve všech klubech stejná a lišila se také podle jednotlivých prvků PBIS. Personální změny neměly všude totožný dopad. Přiváděly však do týmů pracovníky s rozdílnou zkušeností s PBIS a zvyšovaly význam průběžného předávání principů, praktického zaučování a společné reflexe. Již vytvořená pravidla a postupy přitom mohla novým pracovníkům současně usnadňovat orientaci.

Ve vztahu k první evaluační otázce (*Jak se pracovníkům služeb NZDM dařilo osvojit si a používat inovativní metodu PBIS?*) lze uzavřít, že pracovníkům se dařilo PBIS osvojovat a používat postupně, avšak v rozdílné míře podle klubu, týmu a jednotlivých prvků. Neosvojovali si jej především jako jednotný soubor nástrojů, ale jako adaptovaný rámec každodenní práce. Ukotvily se zejména pozitivně formulovaná očekávání,

konkrétní oceňování, prevence náročných situací, nácvik dovedností v přirozených situacích a strukturovanější reakce na náročné chování; rozvíjely se také cílené podpory druhé úrovně. Obtížněji se udržovaly formalizované postupy závislé na pravidelné docházce a systematickém zaznamenávání, zejména CICO. Osvojení PBIS lze proto charakterizovat jako postupné, nerovnoměrné a prakticky adaptované, nikoli jako úplné nebo stejnoměrné ve všech klubech a u všech nástrojů.

Také u klientů dostupné podklady opakovaně zachycují lepší orientaci v pravidlech a hranicích, větší schopnost pojmenovat emoce, využít nabídnutou podporu nebo přestávku, reflektovat konflikt a podílet se na nápravě. Objevuje se rovněž větší ochota spolupracovat, přijímat odpovědnost, zapojovat se do společných činností a vyzkoušet náročnější úkol. Významnou roli přitom hrálo propojení podpory s konkrétní situací, bezpečným vztahem a činností, která měla pro klienta srozumitelný smysl. Rozsah a stabilita změn se mezi klienty lišily, stejně jako se mezi týmy lišila míra zavedení jednotlivých prvků. Podklady navíc neumožňují spolehlivě určit, nakolik se změny udržely v delším období nebo se přenesly mimo klub.

Ve vztahu k druhé evaluační otázce (*Snižují se zavedením metody PBIS do služeb NZDM projevy náročného chování u dětí a mládeže do 26 let?*) nelze potvrdit, že by zavedení PBIS vedlo k plošnému a soustavnému poklesu projevů náročného chování. Analýza situačních intervencí neukázala jednotný klesající trend napříč kluby a počet stopek není přímým ukazatelem četnosti ani závažnosti náročného chování: ovlivňuje jej docházka, složení skupin, charakter situací, volba reakce pracovníků i způsob zaznamenávání. Kvalitativní data z fokusních skupin, individuálních rozhovorů a klientské dokumentace však opakovaně zachycují změny významné pro prevenci a zvládání náročného chování – lepší orientaci klientů v pravidlech a hranicích, větší schopnost využít podporu nebo zklidnění, pracovat s emocemi, reflektovat konflikt a podílet se na nápravě. Stejně jako změny v profesní praxi nelze ani tyto změny připsat výhradně PBIS ani určit jejich celkový rozsah. Přesným závěrem tedy je, že se zlepšovaly způsoby předcházení náročným situacím a jejich zvládání, zatímco plošné snížení náročného chování jako kauzální účinek PBIS prokázáno nebylo – také proto, že je obtížné jej měřit plošně. Dílčí podporu závěru, že zavádění PBIS u klientů s výraznějším náročným chováním přispívá ke snížení četnosti nebo závažnosti některých jeho projevů, poskytují kazuistiky.

5.2 Zařazení zkušenosti NZDM do víceúrovňového rámce PBIS

Pro další směřování je užitečné vztáhnout zkušenosti klubů k víceúrovňovému uspořádání PBIS. Oficiální rámec rozlišuje tři navazující úrovně podpory:¹

¹ Následující metodické vymezení tří úrovní vychází z oficiálních materiálů Center on Positive Behavioral Interventions and Supports:

- Tier 1: <https://www.pbis.org/pbis/tier-1>
- Tier 2: <https://www.pbis.org/pbis/tier-2>
- Tier 3: <https://www.pbis.org/pbis/tier-3>
- Tiered Fidelity Inventory 3.0: <https://www.pbis.org/resource/tfi-3>
- PBIS Adaptations in Alternative Programs: <https://www.pbis.org/resource/pbis-adaptations-in-alternative-programs>

- **První úroveň představuje univerzální podporu dostupnou všem.** Zahrnuje společně sdílená a pozitivně formulovaná očekávání, jejich vysvětlování a nácvik, oceňování žádoucího chování, preventivní úpravy prostředí, předvídatelné reakce na náročné chování, zapojení klientů a týmovou práci s informacemi o tom, co se daří a kde vznikají obtíže.
- **Druhá úroveň přidává cílenou podporu lidem, kterým samotná univerzální podpora nestačí.** Podpora je zaměřena na konkrétní potřebu nebo opakující se situaci, je intenzivnější než běžná podpora první úrovně, má srozumitelný cíl a její průběh a výsledek jsou průběžně vyhodnocovány. Může zahrnovat například CICO, cílený nácvik sociálních nebo seberegulačních dovedností, podporu sebeřízení, intenzivnější zpětnou vazbu nebo pravidelný kontakt s pracovníkem.
- **Třetí úroveň je určena menšímu počtu lidí, kteří potřebují intenzivní individualizovanou podporu.** Obvykle vychází z podrobnějšího posouzení funkce chování a z individuálního plánu zahrnujícího prevenci, rozvoj náhradních dovedností, úpravu prostředí, způsob reagování i pravidelné vyhodnocování. Podpora první a druhé úrovně přitom pokračuje; vyšší úroveň předchozí podporu nenahrazuje, ale doplňuje ji.

Projekt v NZDM směřoval k adaptovanému zavádění první a druhé úrovně. Třetí úroveň nebyla jeho předmětem. Adaptace na prostředí nízkoprahových klubů neznámá, že si každý klub může z PBIS vybrat libovolné nesouvisající prvky. Společné základní prvky první úrovně by měly být přítomny ve všech klubech. Lišit se však může jejich konkrétní podoba, jazyk, intenzita a způsob využití podle věku klientů, složení skupiny, prostorových podmínek, dobrovolnosti a nepravidelnosti docházky i charakteru vztahové práce.

Za druhou úroveň nelze automaticky považovat veškerou individuální práci s klientem. Individuální pochvala, krátký rozhovor po konfliktu nebo nabídka zklidnění mohou být běžnou součástí první úrovně, pokud jsou podle potřeby dostupné všem klientům. O podporu druhé úrovně jde tehdy, když tým rozpozná, že univerzální podpora určitému klientovi nestačí, pojmenuje jeho konkrétní potřebu a cíl, zvolí dodatečný postup, používá jej opakovaně nebo se zvýšenou intenzitou a sleduje, zda přináší očekávanou změnu. Rozhodující tedy není, zda podpora probíhá individuálně nebo skupinově, ale její cílenost, dodatečná intenzita, návaznost na potřebu klienta a vyhodnocování.

Takové postupy se v praxi klubů objevovaly. Patřil k nim pravidelnější individuální kontakt, práce s osobním cílem a jeho připomínáním, cílený nácvik náhradních reakcí, individuálně volené postupy sebe-regulace, zesílené oceňování a motivace, opakovaná reflexe náročných situací nebo nabídka smysluplné role odpovídající potřebám konkrétního klienta. Jestliže tyto postupy doplňovaly univerzální podporu, reagovaly na rozpoznanou potřebu a byly využívány opakovaně, lze je považovat za doklad práce na druhé úrovni. Druhá úroveň tedy v klubech nebyla zastoupena pouze prostřednictvím CICO.

CICO představuje jeden z možných nástrojů druhé úrovně, nikoli její jedinou ani povinnou podobu. Ve sledovaném období zůstal nejméně ukotveným prvkem PBIS a jeho úplný postup byl při dobrovolné a nepravidelné docházce obtížně udržitelný. Pokud je CICO využíván, měl by být zvolen pro klienta, pro

něhož je tento typ cílené podpory vhodný a který je ochoten se na něm podílet. Měl by mít konkrétní cíl, zahrnovat průběžnou podporu a zpětnou vazbu a končit společným vyhodnocením. Jazyk, délku, načasování nebo způsob záznamu lze podmínkám NZDM přizpůsobovat. Pokud však některé z těchto základních prvků dlouhodobě chybějí, je přesnější postup označit jako pravidelný individuální nebo preventivní rozhovor. Jeho hodnota pro klienta se tím nijak nezpochybňuje, pouze se odlišuje od CICO jako strukturované intervence.

5.3 Doporučení pro další období

Následující doporučení nesměřují k přidávání dalších izolovaných nástrojů. Vycházejí z potřeby přesněji vymezit společné jádro adaptovaného PBIS v NZDM, rozlišit univerzální a cílenou podporu a dále rozvíjet ty postupy, které se ukázaly jako přirozené a použitelné v každodenní práci klubů.

1. Vymezit a upevnit společný základ první úrovně ve všech klubech.

Společný standard by měl zahrnovat srozumitelná a pozitivně formulovaná očekávání, průběžné seznamování klientů s jejich významem, nácvik v běžných situacích, konkrétní a věrohodné oceňování, preventivní úpravy prostředí, aktivní zapojování klientů a dohodnutý rejstřík reakcí na náročné chování. Společný má být účel a dostupnost těchto prvků, nikoli nutně jejich grafická podoba, četnost nebo přesný způsob provedení. Adaptace by měla zachovat podstatu prvku a zároveň umožnit, aby v různých klubech působil přirozeně.

2. Rozvíjet učení především v přirozených a smysluplných situacích.

Očekávané chování je vhodné pojmenovávat, zkoušet a oceňovat při běžných činnostech, konfliktech, hrách, sportu, tvořivých aktivitách nebo společných úkolech. Formální lekce, vizuální pomůcky a připravené aktivity mohou být užitečnou oporou, neměly by však zůstat oddělené od reálného života klubu. Samotné vystavení pravidel ani jednorázová aktivita jejich osvojení nezajišťují. Rozhodující je jejich používání v běžných situacích a shoda mezi tím, co pracovníci říkají, oceňují a sami dělají.

3. Dále rozvíjet předvídatelné a učící reakce na náročné chování.

Stopku je vhodné chápat jako jednu z možných reakcí v závažných případech a jako součást širšího řetězce intervence. Po zajištění bezpečí by podle okolností měla následovat konkrétní zpětná vazba, připomenutí nebo nácvik očekávaného chování, reflexe události a možnost nápravy. Přehled sjednocených reakcí má sloužit jako opora pro rozhodování, nikoli jako mechanický sazebník. Volba postupu by měla vycházet ze závažnosti a kontextu situace, potřeb jejích účastníků a u opakovaného chování také z pracovní hypotézy o tom, jakou funkci chování pro klienta plní.

4. Pojmenovat a systematizovat širší nabídku cílených podpor druhé úrovně.

Kluby již využívají více postupů, které mohou plnit funkci druhé úrovně. Je vhodné je přestat vnímat pouze jako nesouvisející individuální práci a vytvořit z nich srozumitelnou nabídku cílené podpory. U každé takové podpory by měl tým stručně zaznamenat, proč byla zahájena, jaká potřeba klienta byla rozpoznána, čeho má být dosaženo, jaký postup byl zvolen a podle čeho se pozná, zda pomáhá.

Součástí by měla být také dohoda s klientem a rozhodnutí, kdy bude podpora ukončena, upravena nebo nahrazena jiným postupem. Není nutné, aby všechny kluby používaly všechny podpory druhé úrovně stejně často; měly by však rozumět jejich společným znakům a umět zvolit podporu odpovídající konkrétní potřebě.

5. Používat CICO jako jeden z nástrojů druhé úrovně a zachovat jeho základní strukturu.

CICO by neměl být používán plošně ani chápán jako povinný doklad toho, že klub pracuje na druhé úrovni. Má smysl tehdy, když odpovídá potřebě konkrétního klienta, klient s ním souhlasí a může se alespoň v přiměřené míře účastnit jeho průběhu. Při přizpůsobování podmínkám NZDM je možné zkrátit formu, zjednodušit záznam nebo přizpůsobit časování nepravidelné docházce. Zachován by však měl být konkrétní cíl, pravidelný kontakt, průběžná zpětná vazba a závěrečné vyhodnocení.

6. Udržovat týmové porozumění prostřednictvím praktické metodické podpory.

Pro další ukotvení PBIS je vhodné zachovat konzultace, kulaté stoly, společné rozbory situací, práci s kazuistikami a vzájemné sdílení mezi kluby. Písemné materiály mohou týmové učení podpořit, samy je však nenahradí. Noví pracovníci by měli dostat stručné uvedení do společných principů, možnost stínování zkušenějšího kolegy a příležitost rozebrat typické situace. Tím lze reagovat na rozdílnou předchozí zkušenost pracovníků, aniž by bylo nutné předpokládat, že každá personální změna automaticky oslabuje společné porozumění.

7. Odděleně sledovat zavádění PBIS a dosahované výsledky.

Informace o tom, jak často byl použit určitý nástroj, nevypovídá sama o sobě o výsledku pro klienta ani o kvalitě jeho použití. Na první úrovni je vhodné sledovat především to, zda jsou společné prvky dostupné ve všech klubech, zda je pracovníci skutečně používají a zda jim klienti rozumějí. Na druhé úrovni je užitečnější sledovat jednotlivé případy cílené podpory: důvod jejího zahájení, cíl, průběh, zapojení klienta a pozorované změny. U situačních intervencí je vhodné vedle typu reakce zaznamenávat také její kontext, bezprostřední výsledek a případnou následnou práci. Na základě vybraných oblastí TFI 3.0 by bylo možné vytvořit stručný týmový přehled přizpůsobený podmínkám NZDM. Sloužil by k reflexi toho, nakolik jsou v praxi přítomny základní znaky první a druhé úrovně, a k plánování dalších kroků; nešlo by o validovaný nástroj TFI ani o podklad pro hodnocení rychlosti zavádění či srovnávání klubů.

Celkově další rozvoj PBIS v NZDM nevyžaduje především větší počet nástrojů, ale jasnější uspořádání toho, co již v praxi vzniklo. Smysluplným směrem je společný a rozpoznatelný základ první úrovně ve všech klubech, na nějž navazuje pružná nabídka cílených podpor druhé úrovně. Takové pojetí umožňuje zachovat základní logiku PBIS a současně respektovat dobrovolnost, proměnlivost, vztahovost a další specifika nízkoprahových služeb.

Toto dílo “ Závěrečná zpráva z evaluace” je licencováno pod licencí Creative Commons CC BY 4.0.

Licenční podmínky navštivte na adrese: [CC BY 4.0 Právní ujednání](#) | [Uved'te původ 4.0 Mezinárodní](#) | [Creative Commons](#).

Text: Jan Paleček
Design: Jan Pospíšil

Projekt „Inovací ke změně“,
registrační číslo CZ.03.02.02/00/22_027/0001080
je spolufinancován Evropskou unií.

