

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
Katedra sociálnej práce



## **Komunita a komunitná práca**

Katarína ŠIŇANSKÁ, Dušan ŠLOSÁR

Košice 2020

Publikované v rámci projektu VEGA 1/0285/18 Rizikové správanie adolescentov ako klientov sociálnej práce v dôsledku ich osamelosti.

## **Komunita a komunitná práca**

*vedecká monografia*



Autori:

PhDr. Katarína Šiňanská, PhD.

doc. JUDr. Mgr. Dušan Šlosár, PhD.

*Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach*

Recenzenti:

doc. PhDr. Vladimír Frk, CSc.

*Katedra andragogiky, Fakulta humanitných a prírodných vied, Prešovská univerzita v Prešove*

doc. PhDr. Ing. Lýdia Lešková, PhD.

*Katedra spoločenských vied, Teologická fakulta v Košiciach, Katolícka univerzita v Ružomberku*

Vedecká redaktorka:

prof. PhDr. Eva Žiaková, CSc.

*Filozofická fakulta Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach*

© 2020 UPJŠ v Košiciach, Filozofická fakulta

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani jeho žiadnu časť nemožno reprodukovať, ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľa práv.

Za odbornú stránku tejto publikácie zodpovedajú autori. Rukopis prešiel redakčnou a jazykovou úpravou.

Umiestnenie: [www.unibook.upjs.sk](http://www.unibook.upjs.sk)

Dostupné od: 19.05.2020

ISBN 978-80-8152-861-3 (e-publikácia)

## OBSAH

Predhovor .....	5
1 Komunita.....	7
2 História komunitnej práce.....	15
3 Prístupy v komunitnej práci.....	17
4 Teoretické východiská komunitnej práce.....	19
5 Princípy komunitnej práce .....	29
6 Fázy komunitnej práce .....	34
7 Modely komunitnej práce .....	43
8 Metódy a techniky komunitnej práce .....	49
8.1 Diagnostické metódy.....	53
8.2 Metódy vyjednávania s komunitou .....	55
8.3 Aktivizačné metódy a techniky v komunitnej práci .....	59
9 Komunitný rozvoj .....	76
10 Komunitná rehabilitácia .....	88
10.1 Všeobecné princípy komunitnej rehabilitácie .....	92
10.2 Komunitná rehabilitácia v EÚ .....	94
11 Komunitné plánovanie .....	100
11.1 Komunikácia pri tvorbe komunitného plánu .....	102
11.2 Účastníci komunitného plánovania .....	106
11.3 Komunitný plán .....	109
11.4 Prínosy plánovania komunitných služieb .....	110
11.5 Plánovanie sociálnych služieb v komunite .....	111
11.6 Komunitný plán sociálnych služieb .....	112
12 Postavenie samosprávy v komunitnej práci .....	115
12.1 Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce .....	119
13 Komunitné centrum .....	121
14 Pomáhajúci profesionál v komunite .....	124
14.1 Roly a status pomáhajúceho profesionála .....	128
15 Rozhodovanie v komunite .....	132
15.1 Konsenzus v komunite .....	132
15.2 Štruktúra rozhodovacieho procesu .....	134
15.3 Procedúra rozhodovacieho procesu .....	134
15.4 Rozhodnutie v komunite .....	136

15.5 Variácie a rozšírenia rozhodovacej procedúry .....	137
15.6 Rozšírenie modelu rozhodovania .....	140
15.7 Techniky uľahčujúce rozhodovanie .....	141
Záver .....	144
Resumé - Summary.....	145
Zoznam literatúry .....	146

## Predhovor

Každý z nás žije v komunite. Je jej súčasťou, pasívnym ale aj aktívnym prvkom. Život v komunite vytvára systém rôznorodých vzťahov a procesov orientovaných od jednotlivca ku komunite a od komunity k jednotlivcovi. Tieto vzťahy a procesy nie sú lineárne. Vzájomne sa prelínajú, kombinujú a vytvárajú odvodené či úplne nové vzťahy. Komplikovanosť vzťahov a procesov ovplyvňuje najmä kvalitu života členov komunity, ako aj ich možnosti tieto vzťahy ovplyvňovať. Preto je potrebné zaoberať sa vzťahom, ktorý existuje medzi nami a komunitou. Sme súčasťou komunity, sami sa rozhodujeme, v ktorej komunite budeme realizovať svoj sociálny život. My všetci sa považujeme za komunitu, my tvoríme komunitu, a robíme všetko preto, aby nás chápali ako komunitu. Byť členom komunity so sebou prináša ako práva, tak i povinnosti nad rámec nášho individuálneho prežívania. Komunita spoločnými aktivitami mení „ja“ na „my“. Prináša výhody, ale aj povinnosti pre všetkých, ktorí sa chcú stať jej členmi. Otázkou ostáva, prečo sa chceme stať členmi rôznych komunít. Či už sídelných alebo duchovných. Opúšťame svoj súkromný priestor, priestor skupín a vstupujeme do širších kontextov a sociálnych vzťahov, ktoré nám komunita ponúka. Pre mnohých komunita nezohráva významnejšiu jednotku. Svoj životný priestor chápajú z pohľadu individuálnych a skupinových vzťahov.<sup>1</sup> To, že sú členmi komunity, berú ako niečo, čo je samozrejmé a nemenné. Predsa ľudia žijú v spoločnom priestore. Ide o existenčnú nevyhnutnosť, veď v priestore, v ktorom bývajú žijú aj iní ľudia. Ale bývanie v spoločnom priestore ešte komunitu nevytvára. Otázky spolunažívania, vzájomnej pomoci, spoločného rozhodovania o našom živote boli, sú a budú predmetom našich úvah spojených s kvalitou nášho života.

V komunitách sa uskutočňuje množstvo ekonomických, politických, kultúrnych a iných činností, ktoré sú pre život spoločnosti a jej členov nevyhnutné. Preto je komunita jedným z najdôležitejších sociálnych útvarov.<sup>2</sup> Komunitu v sociológii môžeme používať aj na označenie iných druhov sociálnych skupín, prípadne sociálnych agregátov.

Vo svojom živote obvykle sústreďujeme svoju pozornosť na jednotlivcov, s ktorými udržiavame sociálny kontakt a na skupiny, v ktorých realizujeme svoj sociálny a pracovný život. Zatiaľ čo vzťahy s jednotlivcami, ale aj vzťahy v skupine, majú konkrétnejšiu podobu danú rolami a postmami, ktoré zastávame, v komunite sa situácia radikálne mení. Komunita je širším priestorom, ktorý umožňuje nové vzťahy s jednotlivcami či skupinami, s ktorými sme predtým žiadne vzťahy nemali. Ako príklad je možné uviesť prisťahovanie sa do obce, vstup

---

<sup>1</sup> PŘÍHODOVÁ, A. Koncept komunity v komunitní sociální práci.

<sup>2</sup> ČAPKOVÁ, S. Rozvoj miestnej ekonomiky.

do duchovnej komunity a pod.. Naše postavenie sa môže vstupom do komunity radikálne zmeniť. Rovnako k lepšiemu ako k horšiemu. Komunita môže rozšíriť ale aj zúžiť možnosti osobného rozvoja a realizácie jednotlivca. Preto sa v tejto monografii venujeme problematike komunity a komunitnej práce.

Komunita by mala predstavovať stabilné prostredie. Členovia komunity ho obvykle prijímajú také aké je. Málokto o tomto priestore uvažuje ako o niečom, čo by malo byť menené alebo si vyžaduje zmenu. Keďže komunitu považujeme za stabilizačný prvok, máme tendenciu sa komunite prispôbiť. Proces prispôbenia ovplyvňuje aj naše myslenie, správanie, konanie a hodnoty, vyjadrené práve zmenou „ja“ na „my“. Požiadavka stability sociálneho prostredia ovplyvňuje to, že každý člen komunity chce mať istotu vo svojom prostredí, teda praje si minimum zmien. Ochrana existujúceho stavu v komunite vyvoláva zdanie, že s tým, čo sa deje v komunite nemôžeme a nevieme nič urobiť. Pričom práve komunita je tou premennou, ktorá limituje kvalitu nášho života, vytvára a poskytuje príležitosti pre rozvoj nášho osobného a sociálneho kapitálu. Komunitné materiálne prostredie, komunitná ponuka, komunitné procesy a komunitná bezpečnosť vytvárajú prostredie, v ktorom sa jednotlivec v súlade so svojimi schopnosťami a záujmami môže realizovať, alebo ktoré akýkoľvek pokus o realizáciu zmarí.

Komunita vytvára priestor pre všetkých, ktorí v komunite žijú, alebo do komunity vstupujú z určitého dôvodu. Tento priestor patrí všetkým jednotlivcom, ktorí v tomto priestore realizujú svoj život. Každý má svoj podiel na zodpovednosti za stav, v akom sa komunita nachádza. Sme to práve my, členovia komunity, ktorí môžu komunitu meniť. Samozrejme nie len k lepšiemu, ale aj k horšiemu.<sup>3</sup> Ak sa cítite bezmocnými a neschopnými v komunite niečo zmeniť, tak pokračujte v čítaní toho, čo táto monografia ponúka.

Tým, že zvolíme poslancov a starostov, či primátorov sa naša aktivita v komunite zdanlivo končí. Ponechanie komunitnej práce len niekoľkým zvoleným zástupcom, bez podpory komunity, nemôže viesť k úspechu. Šírka aktivít, ktoré tvoria obsah komunitnej práce, je priveľká na to, aby ju mohli obsiahnuť len oficiálne authority. Komunitná práca vyžaduje spolupôsobenie rôznych špecializácií a najmä záujem o spoločné dobro a zároveň o svoj podiel na budovaní tohto spoločného dobra. Komunitná práca vyžaduje od nás oveľa viac spoločnej aktivity, angažovania sa a osobného nasadenia. Nie je nutné, aby všetci robili všetko. Ale je viac ako žiadúce, aby sa každý angažoval v tej oblasti, ktorá ho zaujíma a ku ktorej má prirodzený vzťah.

---

<sup>3</sup> GAJDOŠ, P. Mestá - vidiek – regióny.

# 1 Komunita

Každý človek je členom rôznych komunit. Obvykle tieto komunity nie sú rovnakého typu. Môžeme povedať, že koľko je rôznych potrieb a záujmov jednotlivcov, toľko je na svete i komunit. Komunity predstavujú vo väčšine miesto kde sa jednotlivci, ich potreby, hodnoty a záujmy spájajú a realizujú. Ich napĺňanie v komunite zabezpečujú i komunity, v ktorých členstvo nie je nevyhnutne spojené s fyzickou účasťou. V komunitách ide o uspokojenie potrieb a záujmov jednotlivcov.<sup>4</sup> Preto sa jednotlivci stávajú členmi tých komunit, ktoré zabezpečujú uspokojenie hodnôt, potrieb či záujmov. V každej komunite sa stretávame s podporou jednotlivých členov komunity či skupín, ale aj s ich obmedzovaním v záujme komunity. Teda komunita umožňuje svojim členom ich vlastnú bezproblémovú existenciu a rozvoj. Na druhej strane svojimi charakteristikami, zásadami a princípmi ich obmedzuje. Definuje, kto môže byť členom danej komunity a aké požiadavky sú kladené pre jeho zotrvanie v danej komunite.

Pre pomáhajúceho profesionála je nevyhnutné poznať charakteristiky komunity. Najmä procesy, ktoré v nich prebiehajú. Poznanie komunity je nevyhnutné najmä preto, aby bolo možné lepšie a kvalitnejšie pomáhať rozvoju prebiehajúcich interných i externých procesov.<sup>5</sup> Pri práci s komunitou, nie je možné posudzovať jednotlivca izolovane od jeho okolitého sveta. Posudzujeme ho vždy ako súčasť komunity, so všetkými väzbami, ktoré vytvára, ale aj ktoré ho obklopujú.

Komunitu môžeme definovať buď na základe priestorových alebo vzťahových charakteristík. Komunitu na základe priestorových charakteristík môžeme definovať ako spoločnosť, sociálnu organizáciu, sociálny systém, náboženskú organizáciu alebo ako kmeň, či národ obývajúci ohraničené územie, kde dané zoskupenie jednotlivcov uskutočňuje najväčšiu časť svojich každodenných činností a v ktorej ľudia spolupracujú, aby naplnili svoj život, podieľali sa na spoločnej kultúre, spoločnom sociálnom priestore, spoločných hodnotách a pod..<sup>6</sup>

Komunita je spoločenstvo jednotlivcov, ktorí žijú v určitom vymedzenom priestore a realizujú svoje potreby (predovšetkým sociálne) a každodenné aktivity. Komunita naberá na význame tam, kde tvorí i samostatnú autonómnu samosprávnu jednotku s tvorbou vlastných pravidiel, vrátane rozpočtu a má možnosť rozhodovať o vlastnom komunitnom rozvoji. Sama

---

<sup>4</sup> VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. Sociální psychologie.

<sup>5</sup> HAVRDOVÁ, Z. Kompetence v praxi sociální práce.

<sup>6</sup> STRIEŽENEC, Š. Slovník sociálního pracovníka.

dokáže plánovať, organizovať, zabezpečovať komunitnú výchovu, komunitný rozvoj a komunitnú starostlivosť.<sup>7</sup> Zároveň je relatívne nezávislá na iných komunitách.

Samotné obývané územie ešte netvorí komunitu. Sídliisko s novými obyvateľmi ešte komunitou nie je. Rovnako priestor dlhodobo osídlený, bez existujúcich komunitných vzťahov, nemožno považovať za komunitu. Takýmto priestorom môžu byť nevyhranené sídliska v mestách. Až vznikom určitého komunitou uznávaného hodnotového a normatívneho systému, definovaním a uspokojovaním spoločných potrieb, spoločných záujmov a vznikom spolupatričnosti, ktorá nachádza vyjadrenie v systéme spoluprežívania a spoločného rozhodovania vo vzťahu k spoločným potrebám, záujmom, hodnotám, teda k spoločnému životu v danej lokalite a spoločnej kultúry sa vytvára reálny predpoklad vzniku komunity.

Komunitu na základe vzťahovej charakteristiky môžeme definovať ako:

- sociálny útvar charakterizovaný zvláštnym typom sociálnych väzieb vo vnútri medzi členmi a svojim špecifickým postavením navonok, v rámci širšieho sociálneho prostredia,<sup>8</sup>
- miesto, kde človek môže získať emocionálnu podporu, ocenenie a praktickú pomoc v každodennom živote.<sup>9</sup>

Okrem prínosu má každá komunita aj príkazný a obmedzujúci charakter.<sup>10</sup> Ten je daný jej charakteristikami, ktoré sú členovia komunity povinní rešpektovať, dodržiavať a podporovať. Medzi najvýznamnejšie charakteristiky komunity v tomto smere je možné považovať, že:

- je rôznorodou jednotkou,
- má spoločný základ spolu používaných hodnôt,
- sa vyznačuje vzájomnou starostlivosťou, dôverou a tímovou prácou,
- má rozvinutú efektívnu vnútornú komunikáciu,
- uľahčuje ľuďom účasť na verejných veciach,
- vytvára vlastnú identitu, zámery,
- vytvára vnútorné a vonkajšie väzby,
- vychováva a je schopná odovzdávať hodnoty i formy spolužitia ďalším generáciám,
- je otvorená do budúcnosti,
- má vyvážené inštitucionálne usporiadanie.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník Ľudské zdroje.

<sup>8</sup> KELLER, J. Komunita. In: J. LINHART a kol. Veľký sociologický slovník.

<sup>9</sup> HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická.

<sup>10</sup> VIŠŇOVSKÝ, E. Komunita ako autentický domov človeka?

<sup>11</sup> GARDNER, J. W. In: O. MATOUŠEK. Metody a řízení sociální práce.



Sociologické vymedzenie charakterizuje komunitu ako jednotku so sociálnou štruktúrou, ktorá je funkčne integrovaná do širšej spoločnosti, má vlastné kultúrne tradície, ktoré sú často hodnotené ako spôsob života. Za komunitu považujeme niečo viac, ako len obývaný priestor. Jednotlivcov, ktorí tvoria komunitu spájajú spoločné hodnoty a záujmy, dochádza medzi nimi k interakciám, spája ich pocit blízkosti a solidarity, majú tendenciu premýšľať o sebe ako o časti komunity.<sup>12</sup>

Na základe týchto charakteristík je možné identifikovať, ktoré osoby či skupiny nachádzajúce sa v danom priestore patria do komunity a ktoré do danej komunity nie je možné zaradiť. Samotné nachádzanie sa na území komunity človeka do komunity nezačleňuje. Obdobne nie je možné spájať do jednej komunity tých, ktorých kultúra je budovaná na rozdielnych hodnotách či normách.<sup>13</sup> Takto sú často nespojitelné kultúry budované na princípe „mať“ a tie, ktoré sú budované na princípe „byť.“ Ich normy a hodnoty sú nezlučiteľné.

Komunita pre svoj rozvoj potrebuje:

- vytvoriť mechanizmy na vyjednávanie a presadzovanie dohôd o verejných rolách a povinnostiach.<sup>14</sup> Tieto mechanizmy sa odlišujú u jednotlivých komunit. Určite by mali zahŕňať najmä: dohody o verejnej bezpečnosti, identifikácii členov komunity, ktorí žijú na okraji komunity, udržiavanie spoločného vlastníctva, nakladanie s odpadom a správanie sa detí;
- založiť formálne a neformálne organizácie v lokalite. Ide o organizácie, ktoré poskytujú vedenie procesov, komunikáciu, učenie schopnosti definovať rôzne záujmy komunity s prihliadnutím na záujmy, ktoré sú v komunite i mimo nej, a zručnosti, ktoré umožňujú konať na základe týchto záujmov;<sup>15</sup>
- prostredníctvom zastupovania, obhajovania a kampaní vstupovať do strategického a politického rozhodovania, ktoré ovplyvňuje komunitu,
- udržiavať prepojenie medzi verejnými a súkromnými držiteľmi zdrojov,
- vytvoriť konzultačné a výmenné formálne i neformálne mechanizmy, ktoré vytvárajú dialóg medzi súperiacimi záujmami, potrebami a skupinami v susedstve.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> KELLER, J. Komunita. In: J. LINHART a kol. Veľký sociologický slovník. WEAG, G. Nové komunity v 3. tisícročí.

<sup>13</sup> ZEMAN, V. Vybrané kapitoly z romológie – východiská pre sociálnu prácu.

<sup>14</sup> HEWSTONE, M. a W. STROEBE. Sociální psychologie. Moderní učebnice sociální psychologie.

<sup>15</sup> AMBRÓZOVÁ, A. a kol. Proces terénnej sociálnej práce v sociálne vylúčenej komunite.

<sup>16</sup> HENDERSON, P. & D.N. THOMAS. Zručnosti komunitnej práce v susedstvách.

Zo sociologického hľadiska je možné definovať dve formy komunity, ktorých základom je charakteristika sociálnych väzieb členov komunity. Ide o komunitu v rámci sídla (sídlna komunita môže byť miestna alebo regionálna) a komunitu duchovnú.<sup>17</sup>

**Sídlna komunita.** Svojimi charakteristikami sa odlišuje od širšieho sociálneho prostredia. Obyvatelia sídlny komunity majú charakteristické citové, kultúrne, intelektuálne vzťahy s inými členmi komunity, vzťah k miestu bydliska. Viaže ich spoločný osud, približne rovnaké životné situácie, ekonomická a spoločenská úroveň. Majú podobné etické normy a hodnoty.<sup>18</sup> Za charakteristiky viažuce sa k sídlu je možné taktiež považovať intelektuálne a citové vzťahy aj s osobami, ktoré do komunity nepatria. Môže ich viazať spoločný osud, nešťastie, rovnaké etické nazeranie, ekonomická či spoločenská úroveň. Z toho môžu plynúť obavy, či má pomáhajúci profesionál kompetenciu realizovať zásahy vedúce k zmene doteraz navyknutého spôsobu života. Skúsenosti z praxe ukazujú, že práca s komunitou je nielen potrebná, ale niekedy i nutná. I dobre mienené politické opatrenia alebo opatrenia kultúrne, vzdelávacie, hygienické, zdravotné, výchovné je potrebné implementovať do komunitného priestoru. Ak ich komunita neprijíma a sama sa na nich nepodieľa, majú za následok, že sa nedostaví predpokladaný výsledok.<sup>19</sup>

Sídlna komunita je charakteristická aj svojou vnútornou štruktúrou a dynamikou. Vnútornú štruktúru sídlny komunity tvoria jednotlivé skupiny, podskupiny a samotní jednotlivci. Preto sa pri práci s komunitou nutne prelína kombinácia práce so skupinou, s rodinou a práca s jednotlivcom. V štruktúre podskupín komunity najvýznamnejšie funkcie plnia primárne skupiny. Rodina, priateľské, záujmové, pracovné a vzdelávacie skupiny sú skupinami, prostredníctvom ktorých je pripravovaná a realizovaná práca v komunite.<sup>20</sup> Tieto skupiny sú významné najmä tým, že vytvárajú dynamiku komunity. Aktivita skupín je výrazom aktivity jednotlivcov, ktorí ju tvoria. Z pohľadu jednotlivcov pri komunitnej práci je nutné brať na zreteľ:

- aspekt aktivity k daniu v komunite. Na základe tohto aspektu hovoríme o pozitívne orientovaných aktívnych jednotlivcoch, pasívnych jednotlivcoch a negatívne orientovaných aktívnych a pasívnych jednotlivcoch a neutrálnych jednotlivcoch;
- aspekt komunikácie s komunitou. Na základe tohto aspektu hovoríme o jednotlivcoch s prirodzenou autoritou, s formálnou autoritou, o tvorcach, resp. o osobách

---

<sup>17</sup> TOKÁROVÁ, A. Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce.

<sup>18</sup> ŽILOVÁ, A. In: A. TOKÁROVÁ a kol. Sociálna práca – Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce.

<sup>19</sup> NOVOTNÁ, V. a V. SCHIMMERLINGOVÁ. Sociální práce, její vývoj a metodické postupy.

<sup>20</sup> TRUHLÁŘOVÁ, Z. Metódy práce se skupinou.

ovplyvňujúcich verejnú mienku v komunite, o vykonávateľoch a jednotlivcoch, ktorí stoja na kraji komunity alebo mimo komunity;

- aspekt výsledkov práce a aktivity v komunite. Na základe tohto aspektu hovoríme o zdravo súťažiacich jednotlivcoch, konfliktných jednotlivcoch, jednotlivcoch s vyhraneným názorom, jednotlivcoch ovplyvniteľných.<sup>21</sup>

**Duchovná komunita.** Je formou komunity, ktorej vznik sa spája s rozvojom modernej spoločnosti. Členmi komunity sú ľudia duchovne spriaznení. Obvykle udržujú vzájomný kontakt, ktorý nie je podmienený osobným kontaktom. Podmienkou nie je viazanie sa na jednu lokalitu, vzdialenosť, intelektovú, kultúrnu či spoločenskú úroveň.<sup>22</sup>

Ďalšími typmi komunit, okrem uvedeného členenia na sídelnú a duchovnú komunitu, je možné komunity rozdeliť do nasledujúcich typov.

**Morálna (psychická) komunita.** Je postavená na duchovných väzbách, ako je pôvod, viera, záujmy a hodnoty. Členstvo môže byť latentné alebo aktívne. Pevnosť väzieb je daná dôvodom a ich vzťahom k tomuto dôvodu, pre ktorý jednotliví členovia do danej komunity vstupujú.

**Terapeutická komunita.** Zameriava sa na pomoc ľuďom s rôznymi, najmä s psychickými problémami. Terapeutická komunita je definovaná rôzne. Možno rozlíšiť dve základné poňatia definície. Širšie poňatie terapeutickkej komunity predstavuje komunitu ako formu organizácie liečebnej jednotky. Oproti tomu užšie poňatie ju definuje ako psychoterapeutickú metódu. V širšom poňatí je terapeutická komunita formou riadenia a organizácie oddelenia, či určitej inštitúcie.<sup>23</sup> Je budovaná na prechode od tradičnej autoritatívno–hierarchickej organizácie do organizácie, v ktorej sa kladie dôraz na všestrannú otvorenú komunikáciu a na spoluúčasť všetkých nižších zložiek, vrátane klientov či pacientov, na spolurozhodovaní či liečbe. V terapeutickkej komunite klienti prestávajú byť pasívnymi a sú vedení k tomu, aby si vzájomne pomáhali. Ide o využívanie vzájomných interakcií.<sup>24</sup>

**Výcviková komunita.** Je zameraná na sebazoznanie, na nácvik vedomostí, spôsobilostí (predovšetkým manažérskych, komunikačných spôsobilostí) a postojov terapeutov ku klientom.<sup>25</sup>

Okrem charakteristík sídelnej, duchovnej a terapeutickkej komunity je možné vymedziť ešte občiansku komunitu. V tomto type komunity spája jednotlivých členov komunity spoločný

---

<sup>21</sup> ŽILOVÁ A. In: A. TOKÁROVÁ a kol. Sociálna práca – Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce.

<sup>22</sup> POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.

<sup>23</sup> BARKER, R. L. The Social Work Dictionary.

<sup>24</sup> CHARVÁTOVÁ, D. a V. BRABLCOVÁ. Metódy sociálnej práce pre 2. ročník stredných ekonomických škôl.

<sup>25</sup> HARTL, P. Komunita občianska a komunita terapeutická.

cieľ a záujem. Organizačne sa stretávajú a vyvíjajú aktivity smerom k dosiahnutiu cieľa, ktorý je spojený s občianskou spoločnosťou. Medzi členmi komunity nie sú nevyhnutné intenzívne interakcie ani spoločne obývaný región. Nemusia byť ani duchovne spriaznenými osobami. Takými komunitami sú napr. občianske komunity Zdravé mesto, ochranárske združenie VLK, MOST, a pod..<sup>26</sup>

Zo sociologického a sociálnoprávneho aspektu rôzne koncepcie komunít dokazujú nutnosť zaujímať sa o komunitu ako o domov, kde si ľudia zaopatrujú živobytie, kde sa starajú o rodinu a potomkov, a vykonávajú väčšinu „prozaických“, ale na ich prežitie nevyhnutných aktivít. V tomto zmysle je komunita chápaná ako miesto, v ktorom je možné prežiť celý život od narodenia až po smrť, bez kontaktu s vonkajším mimo komunitným okolím.<sup>27</sup> Tento fenomén nie je raz a navždy daný charakteristikami komunity.

V dôsledku modernizačných procesov prechádzali komunity podstatnými zmenami.<sup>28</sup> Z tohto aspektu môžeme rozlišovať nasledovné typy komunít.

**1. Tradičná komunita.** Možno ju charakterizovať ako miesto vrúcnosti, intimity a sociálnej kohézie. Ide o prostredie, v ktorom ľudstvo prežilo väčšinu svojich doterajších dejín. Bola charakteristická tým, že mala jednoznačne vymedzený priestor. Medzi príslušníkmi komunity boli mnohoraké príbuzenské vzťahy. Komunita bola schopná uspokojiť všetky potreby svojich členov. Vystupovala ako mocensky suverénny celok vo vzťahu ku svojim členom i navonok. Zo spoločného života v komunite vyplývali určité hodnotové orientácie jej členov. Komunita plnila nasledujúce sociálne funkcie, ktoré umožňovali členom komunity uspokojovať ich vzájomné potreby:

- produkciu, distribúciu, spotrebu,
- socializáciu,
- sociálnu kontrolu,
- sociálnu participáciu,
- vzájomnú podporu.<sup>29</sup>

**2. Historicky prechodná komunita.** Ide o komunitu, ktorá je hospodársky a sociálne sebestačná. Ale mocensky je závislá. Zaradujú sa tu komunity, ktoré vznikli v období po vzniku modernej štátnej moci a to:

---

<sup>26</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

<sup>27</sup> PAYNE, R. K., Ph. DEVOL & T.D. SMITH. Mosty z chudoby.

<sup>28</sup> KELLER, J. Komunita. In: J. LINHART a kol. Veľký sociologický slovník.

<sup>29</sup> NETTING, F.E., P. M. KETTNER, S. L. McMURTRY & M. L. THOMAS. Social Work Macro Practice (6th Edition) (Connecting Core Competencies).

1. **súčasná komunita.** Tá nie je sebestačná po žiadnej stránke. Ale v jej rámci je možné uspokojenie jej členov. Patria tu mestské, predmestské a dedinské lokality;
2. **postmoderná komunita.** Vytvárajú ju ľudia, ktorí podobne zmýšľajú a sú duchovne spriaznení. Nie je nutná mocenská autonómia, sociálna alebo hospodárska sebestačnosť či lokálna báza. Túto komunitu môžeme chápať ako duchovnú komunitu.<sup>30</sup>

Pri analýze hodnôt v nových komunitách, je možné poukázať na pohľad filozofickej antropológie, ktorá uvádza dva smery vývinu ľudskej spoločnosti.<sup>31</sup>

Prvým smerom je individualizmus. Jeho rozvoj nastáva najmä v období postmodernity a ovplyvňuje sociálne vzťahy aj v súčasnosti. Spoločnosť predstavuje rámec, v ktorom sa realizujú individuality. Tento pohľad komunitu rozdrobuje, strácajú sa spoločné hodnoty a ciele. Vzťahové rámce majú skôr utilitárny charakter. Jednotlivec sa v nej chápe ako kus hmoty v prostredí trhu. Hodnoty, kultúra či zvyky sú individuálnou záležitosťou.<sup>32</sup>

Druhým smerom je komunitarizmus. Spoločnosť sa zjednocuje. Jednotlivec sa rozvíja v rámci komunity, ktorá je nositeľom kultúrnych, náboženských a rodinných hodnôt. Komunity sú založené buď na kultúrnych hodnotách a záujmoch alebo na náboženských hodnotách. Každá komunita vytvára vzťahy a umožňuje ľuďom osobný rast a rozvoj na základe spolupráce a vzájomnej podpory. Rozvoj komunit môže prebiehať ako vo veľkomestách, tak i v malých sídelných zoskupeniach či regiónoch. Komunita pomáha aj rodine, ktorá patrí medzi základné prvky výstavby komunit. Táto sociálna inštitúcia od konca 20. a začiatku 21. storočia veľmi ťažko hľadá svoju identitu.<sup>33</sup>

Komunita je niečo viac než len súhrn svojich častí, teda súhrn svojich individuálnych členov. To je možné vidieť v zhodnosti či podobnosti s drahokamom. Prvky komunity ležia v ľudstve ako sociálnom druhu rovnako ako sa drahokamy nachádzajú v zemi. Skupina sa stáva komunitou podobným spôsobom ako sa z kameňa stáva drahokam.<sup>34</sup> Teda brúsením.

Všetky uvedené definície komunity majú jedno spoločné. Spájajú ľudí, ich potreby, hodnoty a záujmy. Sú neoddeliteľnou súčasťou života človeka. Ich fungovanie má nesmierny význam v každodennom živote ľudí už od nepamäti.

---

<sup>30</sup> KELLER, J. Komunita. In: J. LINHART a kol. Veľký sociologický slovník. WEAG, G. Nové komunity v 3. tisícročí. BALOGOVÁ, B. a M. ŽUMÁROVÁ. Medzigeneračné mosty.

<sup>31</sup> HUDEC, O. a kol. Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja.

<sup>32</sup> HAYESOVÁ, N. Základy sociálnej psychológie.

<sup>33</sup> WEAG, G. Nové komunity v 3. tisícročí. FELLIN, P. The Community and the Social Worker.

<sup>34</sup> SCOTT PECK, M. V jiném rytmu: Vytváření komunit.

Postmoderný charakter spoločnosti nedovoľuje hovoriť o existencii komunit. Zdôvodňuje to takto: „najt'ažšou a najmenej liečiteľnou chorobou je blúdenie medzi túžbou po *communitas*, túžbou byť súčasťou niečoho silnejšieho, než je krehké JA, a strachom zo straty vlastnej identity. Toto blúdenie je celkom bezvýsledné, nakoľko sa končí zistením, že sloboda bez spoločenstva sa rovná šialenstvu a spoločenstvo bez slobody je otroctvom.“<sup>35</sup>

Z pohľadu práce s komunitou je možné definovať najmä tieto tri obvyklé perspektívy, ako komunitu vnímajú pomáhajúci profesionáli:

- komunita ako kontext, v ktorom pomáhajúci profesionáli pracujú,
- komunita ako cieľ ich úsilia o zmenu. Konanie pomáhajúceho profesionála smeruje k vzniku komunity alebo komunita existuje a chce ju zmeniť;
- komunita ako mechanizmus zmeny. Pomáhajúci profesionál nastavuje procesy, ktorými sa v záujme komunity budú realizovať zmeny vhodné a výhodné pre celú komunitu. Mobilizovanie pocitu spolunáležitosti a solidarity so zameraním na spoločné dobro sú základnými limitmi zmeny.<sup>36</sup>

Každá z týchto perspektív vyjadruje špecificky definované pole práce pomáhajúcich profesionálov, ktorí sa venujú problematike komunitnej práce. Jednotlivé perspektívy vyjadrujú odlišné prístupy pomáhajúcich profesionálov ku komunitě.<sup>37</sup> Tieto odlišnosti vyplývajú zo zamerania jednotlivých prístupov. Pomáhajúci profesionál si musí uvedomiť o aký prístup sa jedná a čo je jeho cieľom.

---

<sup>35</sup> BAUMAN, Z. Komunita. Hľadanie bezpečia vo svete bez istôt.

<sup>36</sup> PAVELOVÁ, L. a M. TVRDOŇ. Komunitná sociálna práca. PAYNE, M. Modern social work theory.

<sup>37</sup> RÓZSA, Z. Medzisektorové partnerstvá v komunitnom a regionálnom rozvoji.

## 2 História komunitnej práce

Podobne ako práca s jednotlivcom, so skupinou tak i komunitná práca má svoju históriu a teda i postupný vývoj. Komunitná práca má historické korene v dvoch protikladných zdrojoch. V hnutiach settlementov a v Koloniálnych úradoch, ktoré boli zamerané na nápravu životného prostredia, riešenie lokálnych problémov a učenie chudobných hodnotám stredných vrstiev a v kolektívnych akciách robotníckeho hnutia, koloniálneho boja za nezávislosť, činnosti hnutí za práva žien.<sup>38</sup>

Komunitná práca sa rozvíjala aj v medzivojnovom období, ako odpoveď na nárast nezamestnanosti a usadzovanie sa nových obyvateľov. V polovici šesťdesiatych rokov 19. storočia bola už komunitná sociálna práca teoreticky spojená so sociálnou činnosťou. Rozvoj komunitnej práce súvisí s rozpadom tradičných komunít v dôsledku industrializácie a urbanizácie. Koniec 19. storočia možno charakterizovať z pohľadu komunitnej práce živelným vznikom komunitných centier.<sup>39</sup>

Rozvoj komunitnej práce siaha do 70-tych rokov 19. storočia. Spája sa s reakciami americkej spoločnosti na nárast a prejavy chudoby vplyvom nárastu počtu cudzincov. To vyvolalo, že sa začali vytvárať dobrovoľnícke organizácie, ktoré sa snažili o zlepšenie integrácie cudzincov.<sup>40</sup>

Medzi najvýznamnejšie princípy a ciele komunitnej práce je možné zaradiť:

1. pomáhajúci profesionál pri práci s komunitou musí rátať s neustálym napätím, ktoré je spôsobené potrebami členov komunity a možnosťami ich uspokojenia,
2. konflikty spôsobujú tiež záujmy rozličných skupín žijúcich v komunite, rozličné hodnoty, názory, ideály, spôsob života atď.,
3. pomáhajúci profesionál musí viesť komunitu k optimálnemu využívaniu vlastných a dostupných zdrojov,
4. pomáhajúci profesionál má vedieť pre prospech komunity zužitkovať tie individuality, ktoré komunita akceptuje ako prirodzené authority.<sup>41</sup>

Hľadanie nových spôsobov ako riešiť sociálne problémy, prinútilo v prvej polovici dvadsiateho storočia pomáhajúcich profesionálov, aby opustili úrady a vydali sa na predmestia, do ulíc, pohostinstiev a domácností svojich klientov. Zistili, že je nutné pracovať nielen

---

<sup>38</sup> POPPLE, K. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice.*

<sup>39</sup> MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.*

<sup>40</sup> BALOGOVÁ, B., M. GERKA a P. ALEŠ. *Úvod do sociálnej práce.*

<sup>41</sup> YOUNGHUSBANDOVÁ In: J. LEVICKÁ. *Teoretické aspekty sociálnej práce.*

s jednotlivcami, ktorí pomoc potrebujú, ale aj s ich rodinami a okolím, a tiež s kľúčovými predstaviteľmi komunity.<sup>42</sup>

Rozvoj komunit a komunitných centier pokračoval i v prvých desaťročiach 20. storočia. K útlmu došlo až v období svetovej hospodárskej krízy v tridsiatych rokoch. Komunitní pracovníci sa okrem konkrétnej komunitnej práce zameranej na praktickú pomoc venovali spolupráci s národnými organizáciami. Iniciátori zmien v komunite sa začali objavovať v podobe:

- komunitných aktivistov – ľudia žijúci v komunitách alebo z komunit,
- komunitných pracovníkov- profesionáli s tréningom a skúsenosťami.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická.

<sup>43</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.



### 3 Prístupy v komunitnej práci

Pre komunitnú prácu je nevyhnutné vytvoriť aj priestorový rámec. Ide o priestor práce s komunitou a priestor, kde členovia komunity môžu nachádzať priestor pre svoju sebarealizáciu. Pre vytvorenie takéhoto priestoru je možné voliť niektorý z ďalej uvedených prístupov. Ide najmä o nasledujúce.

**Konštruktivistický prístup.** Akcentuje pochopenie ľudskej skúsenosti tak, ako je prežívaná účastníkmi, teda cieľovou skupinou a ďalšími subjektmi, ktoré sa zúčastňujú komunitnej práce. Hlavným prvkom je vytváranie konštrukcií z reálnych prvkov a procesov, ktoré existujú v komunite.<sup>44</sup> Rovnako sa vytvárajú tie prvky a procesy, ktoré v komunite chýbajú.

**Otvorené myslenie.** Pomáha vzdať sa rigidných predpokladov a stereotypných riešení. Umožňuje pochopenie skutočnosti, že súčasťou každého komunitného projektu je viacero skupín, na ktoré má projekt dopad. Preto je užitočné nielen ich akceptovať, ale aj chápať ako spolupracovníkov alebo poskytovateľov či prijímateľov komunitných služieb.

**Posun od „lektorovania a poučania“ k „učeniu sa a počúvaníu“.** Hlasy z lokálnych komunit sú chápané ako priorita. Preto sa reaguje len na rozhodnutia komunity a tieto rozhodnutia sa pripravujú na realizáciu. Priorita komunity vo všetkých procesoch komunitnej práce núti pomáhajúcich profesionálov postulovať sa do pozície počúvajúcich. Hľadanie významov toho, čo považuje komunita za dôležité je procesom učenia sa komunitným pohľadom na jednotlivé problémy.

**Posun od teoretických prístupov k praktickejším, terénnym a kontinuálnym procesom.** Najmä centralizované projekty vychádzajú z teoretických prístupov. V komunitnej práci je dôraz kladený na procesy a nie na ciele. Celý proces komunitnej práce sa najprv teoreticky rozpracuje až po akčné plány. Začatím komunitnej práce sú implementované praktické postupy stanovené v akčných plánoch. Komunita sa mení postupne v procesoch, ktoré sa realizujú priamo v komunite. Komunita prostredníctvom praxe, ktorá je obsiahnutá v procese zmeny, nachádza svoje nové kvality.<sup>45</sup>

**Posun od efektov rozvoja komunity k členom komunity ako aktérom rozvoja a subjektom uskutočňujúcich zmenu.** Zmeny v komunite vyvolávajú členovia komunity. Tým dochádza aj k zmene ľudskeho a sociálneho kapitálu v komunite. Ide o jeden z efektov, ktoré komunitná práca ponúka jednotlivým členom komunity. Zmena komunity nie je predstaviteľná bez zmeny

---

<sup>44</sup> GIDDENS, A. Sociologie. SCOTT PECK, M. V jiném rytmu: Vytváření komunit.

<sup>45</sup> BRATSKÁ, M. Zisky a straty v záťažových situáciách alebo Príprava na život. FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ, & A. MARTIN. Učení zážitkem a hrou.

jednotlivcov a skupín, ktoré tvoria komunitu. Preto zapojenie jednotlivcov a skupín do komunitnej práce je nevyhnutnou podmienkou, bez ktorej komunitná práce nemôže prebiehať.<sup>46</sup>

**Riadenie komunitných služieb musí byť čo najbližšie k občanovi.** Diverzifikácia na miestnej úrovni. Nejde len o priestorovú prístupnosť komunitných služieb, ale aj o prístupnosť z pohľadu získania a poskytovania jednotlivých služieb.<sup>47</sup>

**Pred realizáciou akýchkoľvek komunitných služieb je dôležité spracovať komunitný audit.** Teda presne definovať sociálne problémy komunity. Každý proces komunitnej práce začína vytváraním reálneho obrazu o komunite. Východiskový stav komunity musí byť zadokumentovaný v čo najširších kontextoch. Tento východiskový stav je dôležitý pre nadväzovanie aktivít na existujúcu situáciu v komunite a sledovanie zmien v celom spektre a nie len v oblasti, na ktorú sú zamerané.

**Definovanie počtu komunít, ktoré sa na území nachádzajú a ich charakteristika z pohľadu komunitnej práce.** Definovanie komunít je nevyhnutné z pohľadu ich identifikácie a charakteristiky tak, aby bolo možné identifikovať ich spoločné, ale aj rozdielne znaky. Teda to, čo ich spája a čo ich rozdeľuje. Jednotlivé komunity sú do komunitnej práce zapájané tak, aby sa budovalo na spoločných prvkoch.<sup>48</sup> Zároveň sa rozdielnosti, najmä tie, ktoré znemožňujú vzájomné spolužitie komunít, postupne upravujú do akceptovateľnejšej podoby. Ak nie je možné priblíženie komunít, pracujeme s každou komunitou samostatne.

**Dôraz na geografické princípy a sociálne interakcie, ktoré v komunite prebiehajú.**<sup>49</sup>

Kľúčovým v tomto smere je aspekt vlastníctva projektov a zapojenia členov komunít. Bez stotožnenia sa komunity s komunitným projektom je ťažké budovať udržateľné aktivity a normovať tempo realizácie komunitnej zmeny. Obdobne je tomu aj vtedy, ak cieľová skupina, alebo komunita pociťuje, že procesy, u ktorých sa vyžaduje zmena, nemôže alebo nevie ovplyvniť. Princíp určovania a zabezpečovania aktivít musí prebiehať zdola nahor.

---

<sup>46</sup> BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. HAMALOVÁ, M. Teória, riadenie a organizácia verejnej správy.

<sup>47</sup> HAMALOVÁ, M. a A. BELAJOVÁ. Komunálna ekonomika a politika.

<sup>48</sup> KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených zemí. Príručka pre všetkých tých, ktorí sa venujú komunitnému rozvoju.

<sup>49</sup> CHARVÁTOVÁ, D. a K. PINKAS. Metódy sociálnej práce.

## 4 Teoretické východiská komunitnej práce

Poznanie východísk komunitnej práce je prioritnou povinnosťou každého pomáhajúceho profesionála, ktorý chce zasiahnuť do života komunity s cieľom priniesť niečo nové, pozitívne, alebo ovplyvniť negatívne a nežiadúce. Komunitná práca je cestou od subjektívneho neriešenia sociálnych problémov smerom k plnej zodpovednosti za riešenie problémov osobného života, života skupiny ale aj riešenia problémov celej komunity. Využívanie teórií v praxi pomáhajúcich profesionálov je nevyhnutným predpokladom ich profesionálneho prístupu. Originalita teoretickej výbavy pomáhajúcich profesionálov nespočíva vždy v jej pôvodnosti, ale vo zvláštnom spôsobe jej využitia.<sup>50</sup> Táto špecifickosť využitia teórií je založená predovšetkým v ich priamej adaptácii pre riešenie problémov komunity. V komunitnej práci dochádza ako v teoretickej, tak i v praktickej úrovni k dotváraniu teórií, aby umožňovali vnímať komunitu ako celistvý subjekt zakotvený v sociálnom prostredí.

Teoretické východiská, ktoré sú využívané v komunitnej práci môžu byť rozlíšené podľa vzťahu k tradíciám myslenia a metóde výskumu na nasledovné.

**Hermeneutické teórie.** Tieto teórie sa opierajú o myšlienky, ktoré vychádzajú z toho, že všetka ľudská skúsenosť sa odohráva v neustálom komunikatívnom rozvíjaní poznatkov o svete. Porozumieť fenoménom života môžeme cez interpretácie a vysvetlenia. Metódy, ktoré v komunitnej práci vychádzajú z týchto teórií, kladú dôraz na vzájomný vzťah komunity a pomáhajúceho profesionála. Tento vzťah je charakterizovaný ako jedinečný, špecifický a autentický.<sup>51</sup>

**Kriticko racionálne teórie.** Sú postavené na empirizme. Za pravdivé je považované to, čo možno empiricky pozorovať a overovať. V komunitnej práci ide o kognitívno-behaviorálne teórie a na úlohy orientované prístupy. Empiricko analytické teórie boli v komunitnej práci rozvíjané predovšetkým v súvislosti s diskusiami o efektivite komunitnej práce a nákladmi na komunitné služby. V oblasti metód bola sledovaná predovšetkým ich merateľná efektívnosť pri riešení problémov.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> ŠLOSÁR, D., V. LICHNER, M. HALACHOVÁ, T. ŽIAKOVÁ, Z. ŠOLTÉSOVÁ a J. ŠIMKO. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny.

<sup>51</sup> PAYNE, M. Modern social work theory.

<sup>52</sup> PIERSON, J. & M. THOMAS. Dictionary of social work: The Definitive A To Z Of Social Work And Social Care.

**Kritické teórie.** Sú založené na analýze a kritike modernity a rozloženia moci v spoločnosti. Kritická dialektická argumentácia smeruje predovšetkým k podpore rozvoja kritickej sebareflexie a emancipácie od opresívnych životných podmienok. V komunitnej práci je zdôrazňovaná sociálna zmena, reforma spoločnosti, oslobodenie a zmocnenie komunity. Medzi významné prístupy v tejto oblasti možno uviesť pedagogiku oslobodenia od Paula Freira.<sup>53</sup>

**Ekologicko-systémové teórie.** Uvažujú o komunite v kontexte jej prostredia. Táto perspektíva vychádza zo všeobecnej teórie systémov. Zameriava sa na ovplyvňovanie vzájomného vzťahu medzi komunitou a jej prostredím. Identifikujú sa rozvojové zdroje komunity a rozvojové zdroje prostredia.<sup>54</sup> Prostredníctvom transakcií je podporovaný rozvoj kompetencií komunity. Využívaný je najmä case management, spájanie rôznych systémov, identifikácia a aktivizácia zdrojov.<sup>55</sup>

Medzi hlavné teoretické smery využívané v komunitnej práci môžeme zaradiť nasledovné.

**Behaviorálne teórie.** Ich použitie v komunitnej práci môže priniesť zvýšenie participácie členov komunity a zníženie nežiaducich spôsobov konania v komunite. Principiálne to funguje tak, že aktívni členovia komunity, ktorí sa usilujú o riešenie problémovej situácie, môžu vystupovať ako pozitívne vzory. Určité spôsoby správania sa v komunite môžu byť oceňované. Odmena môže byť odstupňovaná od jednoduchých zmien až po tie najzložitejšie. Na druhej strane nežiaduce spôsoby správania môžu byť sankcionované.<sup>56</sup> Tento koncept pripomína Homansovu teóriu sociálnej zmeny. Ľudské správanie vysvetľuje ako sociálnu výmenu odmien a trestov. Ľudia sú ochotní veľa investovať aby získali súhlas ostatných s ich správaním. Ide o návod, ako vedľa rozkazov a pokút využívať pre dosiahnutie stanovených cieľov i mravné ocenenie. Motivujúcimi sú aj prípadné obavy zo straty sympatií či postavenia v komunite.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> GERMAIN, C. B. Social Work Practice. People and Environments.

<sup>54</sup> LEVICKÁ, J. Na ceste za klientom: metódy, formy a prístupy v sociálnej práci.

<sup>55</sup> ADAMS, A. Models and methods in social work in the UK: between theory and practice. In: P. ERATH, B. LITTLECHILD & R. VORNANEN. eds. Social Work in Europe: Descriptions, Analysis and Theories.

<sup>56</sup> ŠLOSÁR, D., V. LICHNER, M. HALACHOVÁ, T. ŽIAKOVÁ, Z. ŠOLTÉSOVÁ a J. ŠIMKO. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny.

<sup>57</sup> TURNER, F. J. Social Work Treatment Interlocking Theoretical Approaches.

**Teória sociálnych systémov.** Komunita je sociálnym systémom a zároveň je subsystémom ďalších systémov. Na komunitu sa môžeme pozerat' ako na súhrn subsystémov, ktoré sú vo vzájomnej interakcii a pôsobia na ďalšie systémy. Interakcie medzi subsystémami môžu byť vertikálneho alebo horizontálneho charakteru.<sup>58</sup> Obvykle vertikálne úrovne vytvárajú horizontálne interakcie typické príslušnej vertikálnej úrovni. Subsystémy plnia v komunite sociálne funkcie a preto sú významné jednotlivé interakčné úrovne. Kompetentnou komunitou je taká komunita, v ktorej subsystémy pracujú v prospech všetkých členov komunity.<sup>59</sup>

Systémová komunitná práca poukazuje najmä na tieto skutočnosti:

- naše individuálne prežívanie, pre napĺňanie svojich potrieb potrebujeme iných ľudí a naopak,
- ľudské potreby, sú rozdielne a pružné,
- fakt, že žijeme v sociálnych systémoch, kde všetci nemajú rovnaký prístup k uspokojovaniu potrieb,
- človeka, ktorý je schopný rozoznať medzi zmysluplným správnym a nesprávnym konaním, pravdivým a nepravdivým a voliť pravdu alebo lož, konanie správne alebo nesprávne,<sup>60</sup>
- skutočnosť, že spolužitie s ostatnými znamená pochopenie, že naša sloboda nie je absolútna ale má hranice a ich nerešpektovanie môže poškodiť ako záujmy iných tak aj vlastné,
- to, že jednotlivec má možnosť sa slobodne rozhodnúť, či jeho konanie bude zamerané na pomáhanie a spoluprácu alebo bude príčinou utrpenia iného.<sup>61</sup>

Systém je vnútorne organizovaný súbor interagujúcich jednotiek alebo elementov, ktorý formuje integrovaný celok s cieľom plniť určité funkcie, vyskytujúci sa a komunikujúci s prostredím.<sup>62</sup> Systémová teória v komunitnej práci vychádza z nasledujúcich predpokladov:

- všetko je v pohybe – **časový komponent**,
- všetko čo existuje, je v systémoch prepojené a tým vstupuje do vzájomných interakcií - **priestorový komponent.**<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> BANMEN, J. Transformační systemická terapie.

<sup>59</sup> FELLIN, P. The Community and the Social Worker.

<sup>60</sup> ŠLOSÁR, D., V. LICHNER, M. HALACHOVÁ, T. ŽIAKOVÁ, Z. ŠOLTÉSOVÁ a J. ŠIMKO. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny.

<sup>61</sup> GJURIČOVÁ, Š, a J. KUBIČKA. Rodinná terapie Systemické a naratívni prístupy 2., doplnené a prepracované vydání.

<sup>62</sup> SKYTTNER, L. General Systems Theory: Origin and Hallmarks.

<sup>63</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.

Prisudzovanie zmyslu niečomu znamená identifikáciu vo vecnej, časovej a sociálnej dimenzii. Vecná dimenzia spočíva vo vzťahnutí k určitej identite (toto a nie iné), vybranej z okolitého prostredia iných, neurčitých, neaktualizovaných možností. O tejto dimenzii je reč pri predmetoch zmyslovej intencie (v psychických systémoch) alebo pri témach zmyslovej komunikácie (v sociálnych systémoch). Časová dimenzia spočíva vo vzťahnutí k určitému časovému bodu, vybranému z okolitého prostredia iných, neurčitých, neaktualizovaných okamihov. Je teda založená na diferencii predtým a potom. No a sociálna dimenzia sa vzťahuje k perspektíve ega, vybranej z okolitého prostredia iných, neurčitých, neaktualizovaných perspektív. Je založená na diferenciacii konsenzu a disenzu. Táto dimenzia umožňuje priebežné porovnávanie toho, čo môžu prežívať iní.<sup>64</sup> V prípade sociálnych systémov vytvára zmysel i hranice systému. Na rozdiel od psychických systémov, kde môže byť hranicou telo, tu takéto oporné body chýbajú.

V rámci rozvoja komunitnej práce je významný štrukturálny funkcionalizmus. Svojou orientáciou významne ovplyvňuje i rozvoj teórie komunitnej práce prostredníctvom týchto základných téz.

- Komunita je sociálnym systémom, ktorý sa skladá zo subsystémov nachádzajúcich sa v neustálej interakcii. Subsystémy plnia vzájomne určité funkcie, ktoré sú pozitívne alebo negatívne.
- V komunite existuje snaha o minimalizáciu zmien v sociálnych systémoch prostredníctvom dosiahnutia sociálnej rovnováhy vynucovaním kontroly u jednotlivých členov komunity.
- Zároveň v komunite existuje nutná akceptácia uznaných a prijatých pravidiel všetkými zložkami systému. Vytvára sa tak hodnotová orientácia komunity a možnosti vynucovania pravidiel od jej jednotlivých členov.<sup>65</sup>

**Teória sociálnej výmeny.** Vychádza zo základných pojmov, ktorými sú odmena, náklad, výsledok a úroveň porovnania. Komunity ovplyvňuje ekonomický model založený na modeli nákladov a ziskov rovnako ako trhy. Tento model sa v komunitných podmienkach rozvinul do komplexnej teórie sociálnej výmeny.<sup>66</sup> Teória sociálnej výmeny vychádza z toho, že pocit ktorý majú členovia komunity vo vzťahu ku komunite a jej jednotlivým členom bude závisieť od ich

---

<sup>64</sup> LUHMAN, N. Sociální systémy. Nárýs obecní teorie.

<sup>65</sup> LEVICKÁ, J. Teoretické aspekty sociálnej práce. PAYNE, M. Humanistic social work – core principles and practice.

<sup>66</sup> GITTERMAN, A. & C.B. GERMAIN, The Life Model of Social Work Practice: Advanced in Theory and Practice. BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ. Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.

vnímania odmien, ktoré im tento vzťah ponúka, vnímania nákladov, ktoré predstavuje, ich názorov na to, aký typ vzťahu si zaslúžia a na pravdepodobnosti, s akou by si mohli vytvoriť vzťah s inou komunitou.<sup>67</sup> V podstate si „kupujeme“ najlepší vzťah, aký sa dá zohnať. Teda taký vzťah, ktorý nám ponúka najväčšiu protihodnotu za náš vklad v závislosti od dostupných možností. Odvrátenou stranou je skutočnosť, že ak vzťah stojí viac, ako dáva, je šanca, že tento vzťah nepretrvá.<sup>68</sup>

Odmeny, ktoré z komunitného vzťahu plynú sú potešujúcimi črtami vzťahu, robia ho hodným námahy a posilňujú ho. Výsledok vzťahu spočíva v priamom porovnaní odmien a nákladov. Ak odpočítame náklady od odmien a vyjde nám negatívne číslo, so vzťahom ku komunite nie je niečo v poriadku. Významnú premennú tu zohráva miera uspokojenia, teda uspokojenie očakávaní členov komunity. Očakávania sú výsledkom histórie vzťahov s inými, ktorá vytvára určité očakávania, aké by mali byť súčasné a budúce vzťahy.<sup>69</sup> Sociálnu výmenu ovplyvňuje aj úroveň porovnania alternatív, teda pravdepodobnosti, že existujúci komunitný vzťah môžu členovia komunity vymeniť za lepší. Komunitné vzťahy sa oproti výmenným vzťahom v skupinách riadia v oblasti reagovania na potreby iných:

- členovia komunity neradi za svoju láskavosť vzápätí dostávajú čosi na oplátku,
- členovia komunity necítia sa využívaní, ak ich láskavosť nie je oplácaná,
- členovia komunity neregistrujú kto čím do komunitných vzťahov prispieva,
- členovia komunity ak majú schopnosť pomôcť inému členovi komunity, vyvoláva to v nich dobrú náladu.<sup>70</sup>

Teória sociálnej výmeny sa stala predmetom kritiky zo strany zástancov teórie rovnosti. Tvrdia, že pri sociálnej výmene je prehliadaná jedna zo základných premenných, ktorá funguje vo vzťahoch a to miera spravodlivosti či rovnosti. Vzťahy nie sú len zamerané na získanie čo najväčšieho počtu odmien za čo najnižšie náklady. Ide v nich o rovnosť, teda predstavu, že naše odmeny a náklady by mali byť približne rovnaké ako odmeny a náklady ostatných členov komunity.<sup>71</sup> Rovnosť je veľmi silná sociálna norma. Členovia komunity sa začnú cítiť neprijemne a previnilo, ak vo vzťahu získavajú viac, ako si zaslúžia. Ale získať priveľa nie je také zlé, ako získať primálo. Nerovnosť považujú za väčší problém práve nedocenení členovia komunity.

---

<sup>67</sup> ARONSON, E., T. D. WILSON, R.M. AKERT & S.H. SOMMERS. Sociálna psychológia.

<sup>68</sup> VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. Sociální psychologie.

<sup>69</sup> MYDLÍKOVÁ, E., K. KOVÁCS a P. BRNULA. Sociálna práca a poradenstvo.

<sup>70</sup> ARONSON, E., T. D. WILSON, R.M. AKERT & S.H. SOMMERS. Sociálna psychológia.

<sup>71</sup> ŠLOSÁR, D., V. LICHNER, M. HALACHOVÁ, T. ŽIAKOVÁ, Z. ŠOLTÉSOVÁ a J. ŠIMKO. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny.

**Ekologický prístup.** Ekologické prístupy sa zaoberajú komunitou z pohľadu neustálych transakcií vo vnútri komunity a transakcií s prostredím. Komunita na svoje prostredie nie len reaguje, ale tiež ho aktívne ovplyvňuje a vzájomne sa s prostredím navzájom prispôsobujú. Predmetom záujmu je ako a prečo sa dosahuje rovnováha v prostredí. Ekologický prístup pracuje s pojmami habitat a nika, ktoré umožňujú pochopiť to, ako na nás prostredie vplýva. Habitat je pomenovaním všetkých fyzických a sociálnych systémov, ktoré sa v komunite nachádzajú, a ktoré komunitu obklopujú. Komunita predstavuje prirodzený priestor pre jej členov.<sup>72</sup> Rozvoj potenciálu členov komunity závisí na tom, do akej miery sú zdroje v prostredí komunity dostatočné na uspokojenie ich potrieb. Pokiaľ komunita neposkytuje svojim členom možnosť naplnenia potrieb, dochádza k narušeniu sociálneho fungovania členov komunity a skupín, ktoré sú v komunite. Interakcie medzi členmi komunity a ich habitatom sa realizujú v kontexte osobného, semifixného (semifixed) a fixného (fixed) priestoru. Osobný priestor je vymedzený hranicou, ktorú si každý člen komunity vymedzuje a chráni tak svoju intimitu. Semifixný priestor sa vzťahuje na pohyblivé objekty a ich umiestnenie v komunite, ako napr. rozmiestnenie komunitných zariadení, dostupnosť internetu, prepojenie bytových jednotiek a pod.. Semifixným priestorom sú vytvárané hranice pre interakciu s inými komunitami a zároveň chránené teritórium komunity. Fixný priestor má významný vplyv na kvalitu života členov komunity, ale aj celej komunity. Môže mať vplyv na pocity spokojnosti či nespokojnosti a odcudzenia. Do fixného priestoru patrí hustota osídlenia, stav bývania, dopravný prístup, komunitné služby a ďalšie prvky ovplyvňujúce kvalitu života.<sup>73</sup>

Ekologický prístup v komunitnej práci sa snaží o to, aby bola dosiahnutá rovnováha medzi potrebami komunity (systému) a možnosťami, ktoré mu jeho sociálne prostredie ponúka na ich uspokojenie. Vzťah medzi komunitou a jej prostredím môže byť priaznivý (výsledok dobrej adaptácie), ktorý podporuje rozvoj, ako aj dobré sociálne fungovanie komunity a jej prostredia. Ale taktiež môže byť aj nepriaznivý. Teda taký, ktorý bráni rozvoju a sociálnemu fungovaniu komunity, alebo jej prostredia. Jedným z typických prvkov ekologického prístupu je analýza rovnováhy medzi protektívnymi a rizikovými faktormi.<sup>74</sup> Pri uplatňovaní tohto teoretického prístupu sa hodnotí celý rad faktorov, ktoré podporujú, alebo ohrozujú rozvoj komunity a jej prostredia. Cieľom je pritom udržať a zvýšiť funkcie, ktoré sa týkajú odolnosti a zmeny, alebo odmietnutia známych rizikových faktorov, či už na úrovni jednotlivca, rodiny

---

<sup>72</sup> NAVRÁTIL, P. Teorie a metody sociální práce. PAYNE, M. Modern social work theory.

<sup>73</sup> TURNER, F. J. Social Work Treatment Interlocking Theoretical Approaches.

<sup>74</sup> ŠLOSÁR, D., LICHNER, V., HALACHOVÁ, M., ŽIAKOVÁ, T., Z. ŠOLTÉSOVÁ a J. ŠIMKO. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny.



a komunity. Ekologický prístup zároveň dáva do popredia otázky, ktoré sa týkajú sociálneho kapitálu, sociálnej pomoci a sociálno-ekonomického zvýhodnenia v komunite.<sup>75</sup>

Koncept niky vyjadruje status a role členov komunity a skupín v komunite. Jednou z úloh člena komunity je nájsť takej niky v komunite, ktorá by nelimitovala jeho príležitosti, práva a aspirácie. Cieľom komunitnej práce je podporovanie sociálnej spravodlivosti a vytváranie rovných príležitostí pre vytvorenie si vlastnej niky. Pomáhajúci profesionál má pomáhať členom komunity hľadať spôsoby:

- ako uspokojovať svoje potreby,
- ako hľadať zdroje uspokojenia jednotlivých potrieb.<sup>76</sup>

Základom východísk je analýza problémov komunity a problémov členov komunity. Intervencia sa v tomto prípade realizuje prostredníctvom metód komunitnej práce.<sup>77</sup>

Ekologická teória v sebe, na rozdiel od iných aplikácií systémovej teórie, zahŕňa antidiskriminačnú perspektívu. Tá môže napomôcť k určaniu štrukturálnych príčin útlaku a zdôrazniť adekvátne stratégie, ktoré sú dôležité pre opatrenia na riešenie daných problémov. Pomáhajúci profesionál sa pri riešení sociálnych vzťahov sústreďuje na aktivizáciu, podporu, ako aj sfunkčnenie komunitných prirodzených vzťahov. Predovšetkým na podporu prirodzených sietí, kde patrí rodina, ďalšie príbuzenstvo, vzťahy medzi susedmi, vzťahy k členom komunity, pomáhajúcim profesionálom, vodcom, trénerom a podobne.<sup>78</sup>

**Teória sociálnych sietí.** Sociálnymi sieťami sú označované sústavy recipročných sociálnych vzťahov medzi tromi a viacerými ľuďmi a interakcie, ktoré z týchto vzťahov vznikli. Analýza sociálnych sietí sa využíva aj pri štúdiu komunit. Zaoberá sa skúmaním osobných sietí členov komunity, ich hustotou, dosiahnuteľnosťou a veľkosťou. Skúmaný je aj tok zdrojov v podobe transakcií či sociálnej opory. Transakcie a sociálna opora v rámci sociálnej siete nie sú vždy samozrejmosťou. Je možné ich však prostredníctvom komunitnej práce mobilizovať a vytvoriť.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> LEVICKÁ, J. a kol. Ekosociálne prístupy v sociálnej práci. PAYNE, M. Humanistic social work – core principles and practice.

<sup>76</sup> VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj. VÁŽANSKÝ, M. Volný čas a pedagogika zážitku.

<sup>77</sup> HEPWORTH, D. H., R. H. ROONEY, G. D. ROONEY, K. STROM-GOTTFRIED & J. LARSEN. Direct Social Work Practice.

<sup>78</sup> LEVICKÁ, J. a kol. Ekosociálne prístupy v sociálnej práci. PAYNE, M. Humanistic social work – core principles and practice.

<sup>79</sup> SLAVIN, S., T. MIZRAHI & J. D. MORRISON. Community Organization and Social Administration. Advances, Trends and Emerging Principles.

**Antiopresívny prístup.** Je súčasťou radikálnej tradície v sociálnej práci. Je založený na kritickom pochopení konceptu moci, útlaku a sociálnej spravodlivosti. Ide o ľudskú a politicky korektnú odpoveď na sociálne situácie, ktoré sú v komunite morálne neudržateľné. Antiopresívny prístup uznáva, že sociálne rozdiely ako napríklad etnicita, sociálna trieda, rod, postihnutie, sexualita a vek, sú skonštruované a zakotvené v politických, ekonomických a kultúrnych štruktúrach. Na základe takéhoto pozadia musíme pochopiť individuálne a kolektívne presahy členov komunity súvisiace s opresiou, marginalitou a bojom. Vďaka informáciám, z analýzy existujúcich opresíí v komunite pomáhajúci profesionáli využívajú rozsiahle antiopresívne zásahy, ktorými sa snažia narušiť nespravodlivé štrukturálne vzťahy.<sup>80</sup> Útlak vedie k určitej forme odlúčenia. Zbavuje práva na slobodný a plnohodnotný život. Utláčaní členovia komunity nemajú prístup k diskusiám o utváraní a budovaní komunity. Nemôžu vyjadriť svoje názory ani želania, hoci tvoria väčšinu časti komunity. Tento stav sa nazýva kultúrou ticha. Ide o dôsledok tradičného spôsobu vzdelávania, ktorého podobu určujú vládnuce vrstvy.<sup>81</sup> Opresiu možno definovať ako štrukturálne znevýhodnenie určitých spoločenských skupín, ktorým sú upierané niektoré práva, inak bežne dostupné a vymožiteľné väčšinou časťou spoločnosti, či elitami.<sup>82</sup> Útlak nie je iba nedostatok spravodlivosti, ale neustále potieranie ľudskosti jednotlivcov alebo skupín. Utláčanie je ľuďmi udržiavané a znovu vytvárané vedome aj nevedome cez ich mechanický inštitucionálny prístup a politiku.<sup>83</sup> Rozsah a miera skúseností s útlakom sú založené na vzájomnom prepojení viacerých foriem sociálnych rozdielov.<sup>84</sup>

Sociálna moc, ako významný nástroj komunitnej práce, vychádza z piatich zdrojov, ktoré súčasne tvoria aj dimenzie jej vonkajšieho prejavu.

**Odmena** (reward power). Schopnosť dať inému vec, ktorú si žiada, alebo odstrániť či zmenšiť vec, ktorú si nepraje.

**Prinútenie** (coercive power). Možnosť alebo schopnosť voči inému uplatniť vec, ktorú si nežiada alebo zmenšiť či odstrániť vec, ktorú si praje.

**Legitimita** (legitimate power). Možnosť či schopnosť vyvolať v niekom pocity povinnosti či zodpovednosti.

**Uznanie** (referent power). Možnosť či schopnosť vyvolať v niekom pocity osobného prijatia či schválenia.

---

<sup>80</sup> DAVIES, M. The Blackwell companion to social work. THOMPSON, N. Anti-discriminatory Practice.

<sup>81</sup> JANEBOVÁ, R. Kritická sociální práce. DAVIES, M. The Blackwell companion to social work.

<sup>82</sup> JANEBOVÁ, R. Kritická sociální práce. PAYNE, M. Modern social work theory.

<sup>83</sup> PAYNE, R. K., Ph. DEVOL & T.D. SMITH. Mosty z chudoby.

<sup>84</sup> DAVIES, M. The Blackwell companion to social work. THOMPSON, N. Anti-discriminatory Practice.

**Profesionalita** (expert power). Možnosť či schopnosť doručiť niekomu informáciu, vedomosti alebo expertízu.<sup>85</sup>

Antiopresívny prístup uznáva, že životy jednotlivcov sú súčasťou siete sociálnych vzťahov, ktoré sú tvorené štruktúrami a postojmi existujúcimi v komunite a v spoločnosti. Takýto prístup má potenciál zmeniť jednak sociálne štruktúry a následne aj životy jednotlivcov. Prepojením osobného stavu a širšieho spoločenského vplyvu získame kritický nadhľad, ktorý nám pomáha zdefinovať dôvody útlaku a vysporiadať sa tak s jeho príčinami.<sup>86</sup> Antiopresívny prístup sa zaoberá rôznymi formami útlaku žien, príslušníkov rôznych rás, tried a etník, náboženských skupín a ďalších sociálnych a kultúrnych skupín.<sup>87</sup>

V prípade antiopresívneho prístupu sa kladie dôraz na reflexiu diskriminácie a opresie klientovej situácie. Sociálny pracovník musí byť schopný brať do úvahy štrukturálne faktory akými sú napríklad rasa, sexuálna orientácia, rod, vek a pod., a úlohu týchto faktorov v klientovej situácii. K zmienenej reflexii štrukturálneho rozmeru klientovej situácie navrhuje Thompson takzvanú P - C - S analýzu, ktorá je jedným z nástrojov pre posudzovanie situácie klientov.<sup>88</sup>

Osobný - Kultúrny a Štrukturálny model diskriminácie a predsudkov (PCS) poskytuje dva nadhľady:

1. poskytuje informáciu o tom, ako sociálne štruktúry podmieňujú a ovplyvňujú životy ľudí,
2. poskytuje informáciu o tom, ako môže sociológia zefektívniť komunitnú prácu.

Trojčlenný model popisuje ako vzniká a funguje diskriminácia v spoločnosti. Ide o interaktívny model, v ktorom každý element ovplyvňuje ostatné elementy, pričom model nepozostáva z troch nezávislých jednotiek. To znamená, že myšlienky, ktoré ľudia považujú za svoje, nie sú unikátne alebo ich osobné výmysly. Majú svoj pôvod mimo myslenia ľudí. Predsudky ľudí sú osobné vyjadrenia dlhotrvajúcich myšlienok, ktoré sa vyvíjali postupne a majú pôvod v špecifických historických udalostiach. Tieto myšlienky sú zakotvené v sociálnych štruktúrach, čo prispelo k ich kultúrnemu prenosu a ďalšiemu pretrvaniu týchto predsudkov.<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> FRENCH, J.R.P. & B. RAVEN. The bases of social power. In: D. CARTWRIGHT. ed. Studies in Social power. RISKIN, L. L. Mediace aneb jak řešit konflikty.

<sup>86</sup> PIERSON, J. & M. THOMAS. Dictionary of social work: The Definitive A to Z of Social Work and Social Care.

<sup>87</sup> NAVRÁTIL, P. Vybrané teorie sociální práce. In: O. MATOUŠEK et al. Základy sociální práce.

<sup>88</sup> MATOUŠEK, O. a A. KŘIŠŤAN, Encyklopedie sociální práce. THOMPSON, N. Anti-discriminatory Practice.

<sup>89</sup> LISHMAN, J. et al. Social work: an introduction.

Každá z troch úrovní definovaná v tomto modeli zodpovedá jednej významnej dimenzii ľudského života.

- **P- dimenzia** (personal). Označuje osobnú alebo psychologickú dimenziu. Týka sa osobnej alebo psychologickéj roviny klienta. Zahŕňa v sebe myšlienky, pocity alebo konanie. Táto oblasť taktiež odkazuje na spôsob práce pomáhajúceho profesionála až k jeho predsudkom, ktoré ho môžu pri výkone jeho poslania obmedzovať.
- **C- dimenzia** (cultural). Označuje kultúrnu úroveň, ktorá reflektuje rovinu zdieľaných spôsobov vnímania, myslenia i konania. Týka sa toho, čo je v spoločnosti vnímané ako spoločné a zdieľané. Zahŕňa predstavy o tom, čo je správne a čo je vnímané ako normálne. Tým vytvára a reprodukuje konformitu k sociálnym normám.
- **S- dimenzia** (structural). Reprezentuje štrukturálnu úroveň spoločnosti. Zaznamenáva sieť sociálnych vzťahov, ktoré umožnili inštitucionalizovanie útlaku a diskriminácie.<sup>90</sup>

Na P-C-S modeli sa preukazuje, že diskriminácia a opresia sú zakotvené nielen na individuálnej úrovni, ale majú v podstate širšie korene vo svojej kultúrnej a štrukturálno-spoločenskej úrovni. Upozorňuje na to, že čím viac sa pomáhajúci profesionál pohybuje smerom od individuálnej úrovne, tým menší má vplyv. Táto osobno – kultúrno – štrukturálna analýza má výhodu v tom, že poukazuje na nedostatočnosť vysvetlenia situácie, ktorá končí už na úrovni osobného rozmeru. Opresia a diskriminácia nemôže byť vysvetlená len na osobnej úrovni v rovine predsudkov jednotlivca, ale je odrazom spoločensky štruktúrovaných nerovností.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> NAVRÁTIL, P. a kol. Reflexivní posouzení v sociální práci s rodinami. THOMPSON, N. Anti-discriminatory Practice.

<sup>91</sup> THOMPSON In: MATOUŠEK, O. a A. KŘIŠŤAN, Encyklopedie sociální práce.

## 5 Princípy komunitnej práce

Komunitná práca je jednou z metód práce so spoločenstvom ľudí, ktoré má charakter komunity. Nie je starostlivosťou, či pomocou, ktorá je poskytovaná jednotlivcovi, alebo skupine bez ohľadu na to, ako je prijímaná. Je to komplexné riešenie problémov, ktoré sa týkajú komunity ako celku, alebo niektorej jej časti. Je to optimalizácia procesov prebiehajúcich v komunite. To ju odlišuje od iných foriem práce, ktoré sú vykonávané v komunite alebo v teréne. Teda od práce, ktorá je zameraná na riešenie rôznych životných situácií jednotlivca, ktoré si vyžadujú aktívny zásah a elimináciu ich negatívnych dôsledkov zo strany pomáhajúcich profesionálov.<sup>92</sup> Jedná sa o aktivity smerujúce k vyvolaniu a podporovaniu komunitnej zmeny. K mobilizácii a posilneniu schopností jednotlivca a skupín k vlastnej aktivite zameranej na plánovanie a riešenie komunitného problému. Pri komunitnej práci môžeme za cieľ považovať riešenie alebo prekonanie konkrétnej problémovej situácie spojenej so životom komunity. Prípadne z dlhodobého hľadiska pomáhať komunite pri riešení rôznych situácií, ktoré sú pre život komunity významné. Komunitná práca sa zameriava na budovanie zložiek a vzťahov, ktoré posilňujú komunitu a uľahčujú jej proces premeny. Ide najmä o tieto zložky:

- komunita umožňuje jednotlivým subkultúram, ktoré existujú v komunite, udržať si svoju identitu a participovať na sociálnom živote celej komunity,
- inštitucionálne usporiadanie komunity umožňuje rôznym skupinám vzájomné porozumenie a riešenie konfliktov, ktoré v skupinách a medzi skupinami vznikajú,
- rôzne záujmové skupiny sú schopné identifikovať a riešiť problémy, ktoré sa ich týkajú, ale aj spoločné problémy a medzi skupinové problémy, ktoré ovplyvňujú dianie v komunite,
- komunita využíva spoločný hodnotový základ, ktorý ovplyvňuje všetkých členov komunity, všetky inštitúcie a všetky procesy v komunite,
- komunita má vytvorené pravidlá zamerané na predchádzanie sporov, ako aj na riešenie sporov pokiaľ vzniknú.<sup>93</sup>

Cieľom komunitnej práce je rozvoj celej komunity a jej posilnenie. Obsahom komunitnej práce je podpora splnomocňovania a motivácie už existujúcej komunity, alebo budovanie novovznikajúcej komunity. Zameranie komunitnej práce pri už existujúcej komunite je ovplyvňované jej cieľom. Cieľom môže byť rozvinutie vlastného potenciálu komunity

---

<sup>92</sup> TUREK, I. Kľúčové kompetencie.

<sup>93</sup> GARDNER, J.W. Budování komunity. VANIER, J. Komunita miesto odpúšťania a sviatkov.

pri riešení problémov, budovanie sociálneho kapitálu, svojpomocné zvyšovanie kvality života komunity vlastnou aktivitou, rozvoj záujmovej, kultúrnej a športovej činnosti, budovanie kapacít komunity, budovanie a podporovanie záujmu o zmenu v komunite, odstraňovanie sociálnych patológií, eliminácia negatívnych javov, prevencia konfliktov v komunite.<sup>94</sup>

Druhou možnosťou je vytváranie nových komunít. V súčasnosti tieto snahy nachádzame pri výstavbe nových obytných sídlisk, výraznom raste obcí alebo pri vzniku duchovných komunít. Je potrebné poznamenať, že komunitu nie je možné plánovať. Komunity vznikajú ako vedľajší produkt interakcie ľudí v určitom časopriestore v procese definovania záujmov a spoločných hodnôt.<sup>95</sup>

Proces komunitnej práce vychádza z princípov, ktoré vyjadrujú parametre pre tento proces, ale zároveň sú aj limitmi, ktoré tento proces ovplyvňujú.<sup>96</sup> Medzi základné princípy komunitnej práce môžeme zaradiť nasledujúce.

**Princíp sebaurčenia.** Samotní členovia komunity najlepšie vedia a môžu určiť, čo chcú a potrebujú, o čom a ako rozhodovať, ako k cieľom komunity dospieť. Sebaurčenie obsahuje nie len to, čo sa má robiť, ale aj to, ako sa to má dosiahnuť. Teda rozhodujú o procesoch, ktoré v komunite majú byť realizované a aké výsledky pre komunitu majú priniesť. Komunita je limitujúcim prvkom pre stanovenie obsahu komunitnej práce ako i spôsobu, ako tento obsah naplniť.<sup>97</sup>

**Princíp akčného výskumu.** Rozvoj komunitných aktivít vyžaduje, aby komunita prijímala inovačné metódy a techniky pri zisťovaní a naplňaní potrieb komunity.<sup>98</sup> Ide aj o nekonvenčné metódy a techniky, ktoré ešte neboli vyskúšané. Ide o spojenie výskumu a prenosu výsledkov výskumu do realizácie jednotlivých opatrení. Komunitný pracovník sa zameriava na metodologickú správnosť jednotlivých analytických postupov a z nich vychádzajúcich realizačných zistení. Tento postup sa osvedčil pri hľadaní riešení konkrétnych problémov a konfliktov. Výskum musí byť systematický a konzistentný, realizovaný v kontexte danej komunity. Akčný výskum je charakteristický participáciou komunity a jej členov, ktorí sa z pasívnych objektov výskumu stávajú jeho subjektmi. Druhou zvláštnosťou je zameranie na prijímanie opatrení k jednotlivým zisteniam tak, aby výskum bol východiskom pre aktivity v komunite.<sup>99</sup>

---

<sup>94</sup> BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ. Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.

<sup>95</sup> BARÁT, J. et al. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

<sup>96</sup> BARKER, R. L. The Social Work Dictionary. MAREŠ, P. Sociologie nerovnosti a chudoby.

<sup>97</sup> VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj.

<sup>98</sup> AMBRÓZOVÁ, A. a kol. Proces terénnej sociálnej práce v sociálne vylúčenej komunite.

<sup>99</sup> WEAG, G. Nové komunity v 3. tisícročí. VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. Aplikovaná sociální psychologie.

**Princíp nátlaku, konfliktu a participácie.** Komunita sa často pri realizácii zmeny dostáva do kontaktu s verejnou správou. V niektorých prípadoch komunita potrebuje zvýšenú podporu. V iných prípadoch môže ísť o zastavenie určitých procesov či rozhodnutí alebo o ich zmenu. V prípade, že spolupráca verejnej správy nie je dosiahnutá konsenzom, je nutné prehodnotiť použitie niektorej z metód lobbingu či nátlaku.<sup>100</sup> Komunitný pracovník musí v niektorých prípadoch podporovať komunitu aj v konflikte s inštitúciami verejnej správy. Zásadnou je participácia tých členov komunity, či skupín, ktorých sa požadovaná zmena najviac týka. Priama účasť komunity na presadzovaní zmeny či riešení konfliktu je významná aj z pohľadu nemožnosti vylúčiť možné konflikty obdobného charakteru v budúcnosti.<sup>101</sup>

**Princíp lokalizácie.** Projekty a programy sa majú realizovať čo najbližšie k miestu, kde komunita žije. Lokalizácia jednotlivých aktivít je stanovená už v procese aktivizácie komunity, napr. s využitím metódy plánovanie v realite. Lokalizácia projektov a programov musí sledovať záujmy a potreby komunity. Nie všetky programy je možné lokalizovať priamo v komunite. Programy môžu presahovať rámec komunity a to môže viesť k ich dislokácii mimo komunitu. Ale aj v tomto prípade platí zásada ľahkej dostupnosti a prepojenia s komunitou.<sup>102</sup>

**Princíp svojpomoci.** Najviac sa členom komunity pomôže tým, že budú podporovaní v tom, aby niesli zodpovednosť za riešenie vlastnej situácie a za kvalitu svojho života. Komunita je povzbudzovaná, aby aktívne preberala zodpovednosť aj za riešenie problémov vo svojom prostredí. Komunita poskytuje pomoc a podporu, ak je to potrebné tým členom komunity, ktorí túto pomoc potrebujú.<sup>103</sup> Na základe tohto princípu dochádza k vyhľadávaniu a rozvíjaniu vnútorných zdrojov komunity. Najmä zdrojov personálnych, technických, priestorových, materiálnych, finančných. Pri personálnych zdrojoch sa dbá o rozvoj osobnosti jednotlivých členov komunity, a to najmä v oblasti morálky, vedomostí, skúseností, zručností, schopností. Komunita zakladá podporné skupiny na dobrovoľnosti a vzájomnosti. Ich vytváranie je zamerané k jednotlivým problémom, ktoré rieši komunita. Práve tieto skupiny preberajú zodpovednosť za prípravu a realizáciu parciálnej komunitnej práce v tej oblasti, na ktorú sú zamerané.<sup>104</sup>

**Princíp holistického prístupu.** Pri presadzovaní zmien musia byť v prvom rade zohľadnené celistvé systémy akými sú kultúra, zvyky, obyčaje a hodnoty komunity. Jednotlivé problémy

---

<sup>100</sup> SVOZILOVÁ, A. Projektový management.

<sup>101</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR, ed. Marginalizované skupiny.

<sup>102</sup> SCOTT PECK, M. V jiném rytmu: Vytváření komunit. PAVELOVÁ, E. a kol. Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite.

<sup>103</sup> RÓZSA, Z. Medzisektorové partnerstvá v komunitnom a regionálnom rozvoji.

<sup>104</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.

sú hodnotené z celistvého pohľadu v širších sociálnych a ekonomických kontextoch. Členovia komunity sú vnímaní v kontexte ich postavenia v komunite a špecifik, akými sú ich role, aktivita, zameranie či vzťah ku komunite. Celkový prístup ku komunite umožňuje pri spájaní parciálnych aktivít sledovať komplexné pokrytie rozvojových aktivít zameraných na komunitu.<sup>105</sup>

**Princíp úplnej komunity.** Pri realizácii komunitnej práce nie je možné robiť rozdiely medzi členmi komunity na základe rodu, veku, vzdelania, sociálneho statusu, miery marginálnosti, národnosti a pod.. Projekty, aktivity či programy majú byť dostupné čo najširšiemu spektru členov komunity. Za komunitu nie je možné považovať len časť obyvateľov obce, napr. marginalizované obyvateľstvo, či ohrozené ženy, pokiaľ nespĺňajú ďalšie kritériá stanovené pre komunitu. Pomáhajúci profesionál je povinný identifikovať komunitu, vrátane stanovenia hraníc komunity a existenciu iných komunít v danom priestore. Do komunitnej práce sú zapájaní všetci členovia komunity bez ohľadu na to, či sa ich problém osobne týka. Každý člen komunity môže prispieť k riešeniu problému, ktorý komunitu zaťažuje bez toho, či sa ho osobne týka alebo ho len vníma ako problém existujúci v komunite. Dôležitou súčasťou komunitnej práce je povzbudzovanie aktivít, akými sú programy vzájomnej solidarity a pomoci, ktoré posilňujú znevýhodnené skupiny v komunite. Takéto alternatívy pomáhajú hľadať spôsoby ľudského a sociálneho rozvoja všetkých členov a všetkých skupín v komunite.<sup>106</sup> Pri komunitnej práci je potrebné vychádzať z vymedzenia komunity ako takej. V jednej obci môžu existovať viaceré komunity. Preto je potrebné definovať, či v danom priestore ide o jednu, alebo o niekoľko komunít. Pri viacerých komunitách, pokiaľ nie sú antagonistické, je možné zvoliť postupy zamerané na ich zblížovanie. Ak to nie je možné, je nutné zaoberať sa každou komunitou osobitne.<sup>107</sup> Tým vzniká nová povinnosť, ktorá je založená na kooperácii jednotlivých aktivít komunitnej práce. Je nutné prepojiť jednotlivé programy tak, aby boli budované na spoločných prvkoch, ktoré sú vlastné jednotlivým komunitám a z nich budovať štruktúry na prekonávanie či odstraňovanie rozdielných, nekompatibilných, či až antagonistických prvkov. Teda tých prvkov, ktoré sú vlastné komunite a ktoré vyplývajú z jej charakteristiky, ale vytvárajú prekážky pri približovaní k ostatným komunitám či ich častiam.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov.

<sup>106</sup> POPPER, K.R. Otvorená spoločnosť a její nepřátelé.

<sup>107</sup> ŠLOSÁR, D. Budovanie partnerstiev.

<sup>108</sup> ŠLOSÁR D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.



Podpora účasti a posilňovania sociálneho potenciálu všetkých členov komunity tak môže byť vhodným spôsobom ich zapájania do integrácie ohrozených, či marginalizovaných skupín. Pri komunitnej práci je posilňovaná vlastná iniciatíva, participácia na tvorbe a realizácii riešení ako vlastných problémov, tak problémov komunity.<sup>109</sup> Cielenu komunitnou prácou sa vytvárajú podmienky na podporu komunitného rozvoja tak, aby nastala zmena v kvalite života komunity. Zároveň sa vytvárajú podmienky na svojpomocné riešenie miestnych problémov v prospech všetkých členov komunity. Zapojenie cieľovej skupiny je nevyhnutným predpokladom pre úspešnú implementáciu rozvojových projektov, ktoré sú na tieto skupiny zamerané. To má dopad aj na celkový kvalitatívny rozvoj komunity a širšieho sociálneho prostredia.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> KUZNÍKOVÁ, I. Pokročilé metody sociální práce se skupinami.

<sup>110</sup> ŠKOBLA, D., J. GRILL a J. HURRLE. Terénna sociálna práca na Slovensku.

## 6 Fázy komunitnej práce

Zásady práce so skupinou a práce s komunitou sú si v mnohých smeroch podobné. Prácu s komunitou možno považovať za prácu s väčšími skupinami osôb. V prípade formálne vznikajúcich skupín je potrebná väčšia iniciatíva pomáhajúceho profesionála. Vychádza zo zásad a fáz vývoja komunity.<sup>111</sup> V prvej fáze je komunita odkázaná na vedúce osobnosti komunity. Práve od nich sa získavajú informácie. Postupným vývojom komunity sú definované jednotlivé roly členov komunity. Tieto roly si jednotliví členovia komunity prisudzujú sami, ale zároveň musia byť potvrdzované i celou komunitou. Pri komunitnej práci sú významné roly ako napr. rola starostu, poslanca, farára, miestneho podnikateľa, riaditeľa školy, pracovníkov miestnych neziskových organizácií a pod, ktoré sú potrebné pri fungovaní a organizácii komunitnej práce. Komunita tieto pozície uznáva a v procese komunitnej práce z týchto pozícií jej členov ťaží v prospech komunity.<sup>112</sup>

Pri komunitnej práci sa realizuje aj práca s jednotlivcami či skupinami v rámci komunity. Jednotlivec má participovať na riešení vlastného, ale aj komunitného problému. Aktivizovať sa a podporovať ostatných pri dosahovaní komunitného cieľa.<sup>113</sup> Ide o orientáciu na procesy v komunite a na výsledok komunitnej práce. V rámci komunitnej práce sú riešené problémy, súvisiace s potrebami, záujmami a túžbami jednotlivcov a skupín tvoriacich komunitu<sup>114</sup>. Dobrým predpokladom efektívnej práce s jednotlivcom v komunite je nadviazanie vzťahov s členmi komunity na princípe dôvery a spolupráce. Takýto vzťah je možné vybudovať profesionálnym správaním sa pomáhajúceho profesionála a ľudským prístupom na princípoch morálky a etiky daného spoločenstva k členom komunity.<sup>115</sup>

Komunitnú prácu môžeme použiť aj v špecifickejšej oblasti ovplyvňovania kvality života osôb so zdravotným znevýhodnením. Ide o vytváranie komunit, v ktorých žijú ľudia so zdravotným znevýhodnením spoločne so zdravými ľuďmi. Spoločné používanie komunity s cieľom vytvorenia svojho miesta pre každého, nahrádza pomoc asistentov a zároveň každý jednotlivec prináša do komunity schopnosti a skúsenosti, ktoré sa so schopnosťami a skúsenosťami ostatných jednotlivcov často navzájom dopĺňajú.<sup>116</sup>

Organizovaniu komunitnej práce musí predchádzať záujem komunity o konkrétnu zmenu v sociálnej realite. Tá sa prejavuje formulovaním a zverejňovaním tejto potreby a aktivizáciou

---

<sup>111</sup> ONDRUŠEK, D. et al. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

<sup>112</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

<sup>113</sup> SKŘÍČKOVÁ, Z. a kol. Metodika pro plánování sociálních služeb.

<sup>114</sup> BOBÁKOVÁ FILÁKOVSKÁ, D. Challenges for research, policy and practice in the field of Roma health.

<sup>115</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

<sup>116</sup> HRUŠKOVÁ, H. In: O. MATOUŠEK a kol. Sociální práce v praxi.

členov komunity v prospech realizácie sociálnej zmeny. Významnou funkciou pomáhajúcich profesionálov pri práci s komunitou je manažérska funkcia. Členovia komunity, jednotlivých skupín a užšieho tímu sú spolupracovníkmi komunitného pracovníka pri organizovaní zmeny. Úlohou manažéra je často krát aj povinnosť vyjednávať, presvedčovať a získavať členov komunity pre proces zmeny.

Komunitná práca z procesuálneho hľadiska má svoje fázy, ktoré zohľadňujú dosahovanie cieľov, nadväznosť a postupnosť realizácie jednotlivých aktivít. Po výbere komunity, kde základným kritériom je jej pripravenosť na realizáciu zmien, spravidla pôjde o nasledujúce fázy.

1. **Spoznávanie komunity.** Je spojené so získavaním demografických, sociálnych, historických, ekonomických a ďalších údajov, ktoré tvoria východiskovú rovinu poznania komunity. Tieto údaje sú dopĺňané a konkretizované osobným stykom s členmi komunity. Zber informácií sa realizuje rôznymi formami. Najčastejšie to môžu byť rozhovory, dotazníky, ankety, ale aj pozorovanie, spracovanie historických údajov, analýza dokumentov, či iné metódy a formy zberu informácií, ktoré sú potrebné pre rozvoj komunity a kontinuitu jej smerovania.<sup>117</sup> Medzi najvýznamnejšie časti tejto fázy patrí vstup do komunity a prepojenie sa pomáhajúceho profesionála s komunitou.
2. **Analýza reálneho stavu komunity.** Získané údaje musia byť podrobené analýze tak, aby sa vytvoril komplexný obraz o reálnom stave komunity. Reálny stav komunity je potrebné hodnotiť v časopriestore a to aj z pohľadu prostredia, v ktorom sa komunita nachádza. Analyzujú sa ako pozitívne, tak i negatívne prejavy v komunite v bode nula, ale aj z pohľadu ich vývoja. Zisťovanie je zamerané na pozitívne zdroje a procesy. Zároveň sa zisťujú aj disfunkcie, anomálie, odklony, ktoré vytvárajú negatívne zázemie komunity. Nemožno podceňovať ani skúmanie životaschopnosti a záujmu komunity na procesoch, ktoré môžu viesť k zmene. Analýzy sú zamerané aj na početnosť, reálnu využiteľnosť a stav zdrojov, ktoré je možné použiť na rozvoj komunitnej práce.<sup>118</sup> Okrem analýzy samosprávy a občianskej spoločnosti sa realizuje aj analýza mimovládneho sektora a jeho pripravenosti na participáciu pri realizácii zmeny. Osobitná pozornosť sa venuje samotným ľudským zdrojom, členom komunity, a ich pripravenosti na realizáciu aktivít v prospech komunity. Pri analýze sa vyžaduje

---

<sup>117</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>118</sup> LOVAŠOVÁ, S. Nový pohľad na klasifikáciu metód v sociálnej práci.

komplexnosť zistení ako v jednotlivých oblastiach skúmania, tak i celkovej charakteristiky komunity.<sup>119</sup>

- 3. Zisťovanie a analýza potrieb.** Každá komunitná práca začína od zisťovania potrieb v miestnej komunite. Znižuje sa tým riziko, že aktivisti, ktorí sa snažia o zmenu v miestnej komunite sa budú zaoberať problémom, ktorý vidia oni sami bez ohľadu na to, ako vnímajú problémy ostatní členovia komunity. Metódy zisťovania potrieb sa v našich podmienkach sľubne rozvíjajú. SWOT analýza je metóda analýzy organizácie, mesta alebo regiónu, ktorá sa sústreďuje na popis daného územia z hľadiska štyroch základných charakteristík. Týmito charakteristikami sú prednosti, nedostatky, hrozby a príležitosti. SWOT analýza je väčšinou úvodnou etapou strategického plánovania.<sup>120</sup> Neziskové organizácie používajú finančne menej náročné metódy ako: oslovovanie obyvateľov listom s krátkou anketou, zriedkavejšie je telefonické oslovovanie náhodne vybraných obyvateľov. Tu je možné používať i metódu dotazníkov priamo na ulici alebo dochádzanie za ľuďmi do bytu. Aby sa ciele stali realitou, je potrebné vytvoriť primerané nástroje. Predovšetkým je potrebné urobiť serióznu analýzu potrieb, ktoré treba uspokojiť u jednotlivých skupín v komunite. Analýza potrieb má byť východiskom pre rozvoj komunitnej práce a plánovanie komunitných služieb na úrovni komunity alebo regiónu.<sup>121</sup>
- 4. Definovanie sociálnych problémov v komunite.** Na základe získaného komplexného pohľadu na komunitu sa vypracuje zoznam existujúcich komunitných, sociálnych a iných problémov, ktoré spôsobujú disfunkcie v komunite. Na ich základe sa stanovia možnosti a príležitosti pre zmenu doterajšieho stavu komunity s víziou do budúcnosti. Všetky identifikované problémy sú kategorizované a zoradené podľa ich druhu, podľa následkov, ktoré vyvolávajú, podľa počtu či okruhu subjektov, ktoré ovplyvňujú a podľa závažnosti pre komunitu.<sup>122</sup> Závažnosť problémov sa stanovuje z pohľadu ich dopadu na komunitu a ich rozšírenosti v komunite. Obdobne je nevyhnutné zaoberať sa tým, či zasahujú celú komunitu alebo majú dopad len na niektorú časť komunity, resp. len na niektorých jednotlivcov. Neopomíname ani skutočnosť, že niektoré problémy

---

<sup>119</sup> BAUMAN, Z. Komunita. Hľadanie bezpečia vo svete bez istôt.

<sup>120</sup> LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca so skupinou.

<sup>121</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. Mini príručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb.

<sup>122</sup> LEVICKÁ, J. Sociálna práca.

majú dopad len na mužskú, ženskú alebo detskú časť komunity.<sup>123</sup> Preto aj opatrenia musia byť cielené na túto časť komunity.

5. **Vyjednávanie o cieľoch komunitnej práce.** Komunitný pracovník sa v komunite orientuje najmä na formálnych a neformálnych vodcov, teda jednotlivcov, ktorí majú vplyv v komunite. Vytvárajú sa predpoklady pre vznik partnerstva a vytváranie podporných skupín. Získava sa podpora inštitúcií a skupín obyvateľstva. Reálne musí existovať záujem na tom, aby sa minimalizoval počet tých členov komunity, ktorí môžu blokovat' dosahovanie komunitných cieľov.<sup>124</sup> Na druhej strane sú budované koalície členov komunity, ktorí majú záujem na realizácii zmeny a ochotne sa zapájajú do procesov vedúcich k zmene. Vytvára sa priestor pre čo najširšiu diskusiu o potrebách, problémoch, predstavách a záujmoch komunity. Môže to byť najmä panelová diskusia, diskusné fóra, podpora jednotlivých zainteresovaných skupín. Komunitný pracovník musí predpokladať rozdelenie komunity do troch častí:

- aktívne spolupracujúci členovia komunity,
- neutrálni členovia komunity,
- časť členov komunity, ktorá zmeny odmieta a jednotlivé postupy kritizuje.<sup>125</sup>

6. **Vypracovanie komunitného projektu.** Na základe rozhodnutia komunity sa pristupuje k spracovaniu parciálnych projektov, prostredníctvom ktorých sa naplňajú jednotlivé ciele prijaté komunitou. Parciálne projekty sú spracované tak, aby ich bolo možné skompletizovať a vzájomne prepojiť do komplexného komunitného projektu. Až v komplexnom komunitnom projekte dochádza, na základe vzájomného prepojenia parciálnych aktivít, k identifikácii a dopracovaniu jednotlivých projektov do ich výslednej podoby komunitného projektu, či subprojektu. Pre spracovanie subprojektov sú stanovené samostatné pracovné skupiny. Preto je dôraz kladený na koordináciu ich prípravy a vzájomného prepojenia. To je priestor pre pomáhajúcich profesionálov. Zo samostatne nastavených projektov sa vytvára komplexný komunitný projekt, v ktorom sa sociálne, vzdelávacie, športové, osvetové, ekologické, environmentálne, kultúrne, vzdelávacie a iné projekty vzájomne prepájajú tak, aby sa vytvorilo ich synergické

---

<sup>123</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>124</sup> KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Příručka objevovatele a stratených zemí. Příručka pre všetkých tých, ktorí sa venujú komunitnému rozvoju.

<sup>125</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

pôsobenie, ktoré prinesie aj ďalšie pozitívne dopady pre komunitu. Každý projekt musí obsahovať zdôvodnenie projektu, jeho hlavný cieľ a čiastkové ciele, spôsob dosahovania cieľov, metódy, formy a prostriedky, účastníkov projektu, náklady projektu a zdroje, z ktorých budú uhradené, využitie komunitných zdrojov, časový horizont, prínos pre komunitu a udržateľnosť zmien.<sup>126</sup>

7. **Plánovanie.** V tejto etape ide o to aby realizátori procesu dokázali formulovať cieľ procesu, prostriedky vedúce ku zmene, odhadnúť časovú, finančnú a personálnu náročnosť celého procesu a zaistiť ďalšie predpoklady pre úspešnosť celého procesu. Všetky tieto témy zahŕňa projekt. Komunitné plánovanie nám dáva odpoveď na otázku aké služby treba v komunite vytvoriť, ako by mali byť v území rozmiestnené a aké ľudské, materiálne a finančné zdroje sú k dispozícii. Sú to veľmi dôležité východiská, pretože v nich je okrem iného skrytá aj odpoveď na otázku, koľko nových pracovných miest a kde sa vytvorí.<sup>127</sup> Pomáhajúci profesionál má vystupovať ako koordinátor všetkých aktivít súvisiacich s projektom a viesť organizačnú stránku. Konkrétnu aktivitu realizujú vodcovia. Pomáhajúci profesionál nepatrí medzi vodcov, ale usmerňuje ich aktivity a učí ich organizačnej práci, aby si neskôr vedeli poradiť aj bez jeho pomoci.

Dobry projekt komunitnej práce obsahuje:

- informácie o realizátorovi komunitného projektu,
- pracovnú skupinu orientovanú na napĺňanie projektu,
- formuláciu problému alebo potreby,
- ciele komunitného projektu,
- cieľové skupiny,
- popis projektu, popis aktivít, harmonogram a personálny plán,
- spolupracujúce organizácie,
- spôsob vyhodnocovania a dokumentovania,
- rozpočet.<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>127</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. Mini příručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb.

<sup>128</sup> LEVICKÁ, J. Teoretické aspekty sociálnej práce.

8. **Presadzovanie projektu.** Túto aktivitu preberajú vodcovia a členovia realizačných tímov. V optimálnom prípade vznikne koordinačný orgán zameraný na projekt ako celok. Jeho členmi by mali byť zástupcovia miestnej samosprávy a vodcovia jednotlivých parciálnych projektov, ktoré tvoria a štruktúrujú projekt. Okrem týchto členov to môžu byť aj ďalší členovia komunity, ktorí sa chcú realizovať v riadiacej oblasti. Najmä formálni a neformálni vodcovia skupín, ktoré existujú v komunite alebo iní mienkotvorní jednotlivci. Úlohou takto kreovaného orgánu je koordinácia realizácie parciálnych projektov tak, aby sa cez napĺňanie parciálnych cieľov napĺňali stanovené komplexné ciele zmeny komunity. Pre komunitný projekt je potrebné pripraviť zmysluplnú informačnú kampaň.<sup>129</sup> Nejde len o oboznámenie komunity s komunitným projektom či jeho časťami, ale aj o získanie komunity pre aktívnu účasť na jeho realizácii. Môže ísť o priamu alebo sprostredkovanú ponuku aktívneho osobného spolupodielu na realizácii projektu.<sup>130</sup>
9. **Realizačná fáza projektu.** Ak je to možné, tak realizácia projektu by mala byť pripravená tak, aby sa začínalo najjednoduchšími, relatívne ľahko realizovateľnými prvkami, u ktorých je predpoklad rýchleho a pozitívneho výsledku pre komunitu. To podporuje pozitívnu motiváciu komunity a umožňuje realizáciu tých častí projektu, u ktorých sa výsledky prejavia až po dlhšej dobe. Saturovanie verejnej mienky úspešnosťou už realizovaných aktivít uľahčuje celkovú prácu s komunitou. Preto súčasťou realizácie projektu je aj plnenie plánu publicity projektu. Komunita má byť priebežne informovaná o aktivitách projektu. Každý projekt sa má priebežne vyhodnocovať z pohľadu procesuálneho a obsahového dosahovania cieľa. Priebežné hodnotenie vytvára predpoklady pre úpravu projektu podľa reálne dosahovaných výsledkov.<sup>131</sup> Pri realizácii projektu je potrebné očakávať vznik a odkrytie mnohých, zatiaľ neidentifikovaných problémov. Sú to najmä problémy takého charakteru ako strata záujmu, zlyhanie realizátorov, nezvládnutie projektových úloh, problémy pri riešení konfliktov, nedostatočné finančné krytie či iné negatívne vplyvy. Oproti tomu je možné očakávať aj pozitívne vplyvy, medzi ktoré môžeme zaradiť posilnenie sociálneho kapitálu, sieťovanie, rozvoj spoločenského, kultúrneho a športového života komunity. V prípade úspešného presadzovania projektu sa to prejaví najmä aktívnejším

---

<sup>129</sup> POLÁČKOVÁ, Z. Fundraisingové aktivity: jak získať finanční prostředky od místní komunity.

<sup>130</sup> KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Příručka objevovatele a stratených území.

<sup>131</sup> STRAUS, C. A. Cognitive Theory of Cultural Meaning.

zapojením pasívnej časti komunity, nárastom záujmu o rozvoj komunitnej práce a aktívnou podporou z vonkajšieho prostredia.<sup>132</sup> V každom prípade je potrebné prehodnocovať ako negatívne, tak i pozitívne dopady realizácie projektu na celové výsledky komunitnej práce.

**10. Realizácia plánu.** Ide tu o komunikáciu vo vnútri projektového tímu i navonok, o krátkodobé i strednodobé plánovanie aktivít, ktoré boli formulované v etape prípravy projektu a o priebežné vyhodnocovanie aktivít. V tejto etape sú často používané metódy skupinového vyjednávania, facilitácie procesu, verejných akcií a rôzne formy zapájania verejnosti. Dobré vzťahy s verejnosťou často rozhodujú o úspechu celej akcie, pretože dokážu motivovať rozhodujúce skupiny.<sup>133</sup> Realizácia komunitného plánu rozvoja má obsahovať:

- uskutočňovanie jednotlivých aktivít plánu,
- minimálne ročné vyhodnocovanie plánu, optimálne je stanoviť plán kontroly a hodnotenia projektu,
- informovanie verejnosti o uskutočňovaní aktivít komunitného plánu,
- priebežné vyhľadávanie a zapájanie nových partnerov do aktivít, podpora aktivizácie komunity,
- nástroje umožňujúce uskutočňovanie zmeny v pôvodnom komunitnom pláne.<sup>134</sup>

**11. Hodnotenie projektu.** Hodnotenie komunitného projektu má svoje špecifiká. Okrem hodnotenia napĺňania jednotlivých cieľov, dodržiavania stanovených metód a postupov, hodnotí sa aj činnosť realizačných tímov až po jednotlivcov, dopady na komunitu, hodnotenie zmien v zapojení členov komunity.<sup>135</sup> Hodnotenie sa realizuje z pohľadu jednotlivých projektov, ale aj z pohľadu komplexného projektu a jeho prínosov pre komunitu. Vyhodnotenie sa má uskutočňovať najmä z troch základných hľadísk:

- z hľadiska zlepšenia sociálnej situácie v komunite,
- z hľadiska vyššej úrovne sebestačnosti komunity pri svojpomocnom rozpoznávaní a následnom riešení komunitných problémov,
- z hľadiska efektívnosti vynaložených finančných prostriedkov.

---

<sup>132</sup> TOŠNER, J. a O. SOZANSKÁ. Dobrovoľníci a metodika práce s nimi v organizáciách.

<sup>133</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>134</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. Mini příručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb.

<sup>135</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.



Na vyhodnotení sa majú podieľať najmä členovia komunity, pomáhajúci profesionáli, experti podieľajúci sa na spolupráci pri realizácii projektu, zástupcovia miestnej a regionálnej samosprávy, regionálny a rezortný štátny orgán, mimovládne subjekty a ďalšie subjekty, ktoré realizujú projekt, alebo ktorých sa projektové opatrenia týkajú. Sociálne javy a sociálne problémy často aj napriek vyriešeniu zanechávajú viac menej pretrvávajúce, prípadne trvalé následky na sociálnych vzťahoch: jednotlivec - skupina - komunita - spoločnosť, prípadne na psychickom alebo fyzickom zdraví jednotlivcov.<sup>136</sup> Preto sa hodnotenie musí dotýkať aj tejto roviny vzniknutého či anticipovaného výsledku.

**12. Vyhodnotenie.** Vyhodnotenie je komplexný proces zhrňujúci hodnotenie rôznych záujmových skupín v rámci komunity. Je tiež nutnou podmienkou pre pokračovanie projektu. Rozoznávame tri hlavné prístupy k vyhodnocovaniu:

- vedecký prístup: pracuje s hypotézami, závislou a nezávislou premennou, nevýhodou je ťažká preukázateľnosť zistenia a vyžadujú sa odborníci pre výskum i realizáciu,<sup>137</sup>
- prístup zameraný na užívateľa: vzdáva sa cieľa nájsť príčinnú súvislosť medzi príčinou a následkom. Vytvorí sa zoznam ľudí, ktorí sú s daným problémom spojení a ktorí sa potom oslovia a stanovia sa otázky pre zistenie či sa očakávanie naplnilo;
- prístup zameraný na rozvoj komunity: hlavným cieľom je zlepšovanie komunity z pohľadu procesov, ktoré v nej prebiehajú, ale i komunity, ktorá činnosť realizuje.<sup>138</sup>

**13. Trvalá udržateľnosť dosiahnutých zmien.** Ide o prijatie výsledku samotnou komunitou ako vlastného, priamo s ňou súvisiaceho, teda toho, na čom má samotná komunita záujem.<sup>139</sup> Trvalo udržateľným rozvojom má byť vytvorenie takého ekonomického, sociálneho a environmentálneho prostredia, ktoré vytvára prostredie vhodné pre ďalší život a rozvoj komunity. Komunita zmeny dosahuje prostredníctvom transparentných mechanizmov, motivačných nástrojov a podporných programov, vytvárajúcich priestor členom komunity riešiť ekonomické, sociálne, kultúrne a environmentálne problémy svojpomocou.<sup>140</sup> Dosiahnuté riešenie by malo byť v záujme každého člena komunity, ktorý vie a chce využiť príležitosti pre riešenie

---

<sup>136</sup> OROSOVÁ, O., GAJDOŠOVÁ, B., BACÍKOVÁ-SLESKOVA, M., F. SALONA a R. SEBENA. Health-related behaviour among adolescents and young adults.

<sup>137</sup> LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.

<sup>138</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>139</sup> NOVOTNÁ, V. a V. SCHIMMERLINGOVÁ. Sociální práce, její vývoj a metodické postupy.

<sup>140</sup> LEVICKÁ, J. a kol. Ekosociálne prístupy v sociálnej práci.

svojich osobných potrieb a záujmov, záujmov svojej rodiny, blízkeho sociálneho prostredia, celej komunity i okolitého regiónu. Preto je v prvom rade potrebné vytvoriť:

- efektívne fungujúcu inštitucionálnu infraštruktúru,
- efektívne fungujúci otvorený informačný systém vrátane virtuálneho informačného systému v komunite,
- efektívne fungujúci model rozvoja občianskej spoločnosti,
- efektívne fungujúci model využívania finančných zdrojov,
- efektívne fungujúci systém komplexných služieb v komunite i v širšom okolí pre oblasť občianskej vybavenosti, ekonomiky, sociálnych služieb, kultúry, športu, vzdelávania a životného prostredia,
- efektívne a transparentne fungujúce podmienky pre aktívnu politiku zamestnanosti prostredníctvom vzdelávacích programov a zamestnávateľskej schémy pre rozvoj podnikania,
- efektívne fungujúci marketing komunity prepojený na poskytnutie komplexných služieb v komunite pre obyvateľov komunity i pre návštevníkov.<sup>141</sup>

Akýkoľvek rozvojový, či sociálny program realizovaný v komunite musí byť postavený na poznatkoch o cieľovej komunite, miestnom spoločenstve, lokálnych podmienkach a na základe rozhodnutia komunity, ktorému predchádza diskusia dotknutých aktérov. Rozvojové stratégie je možné úspešne realizovať zapojením partnerov, a nie izolovane od samosprávy a ďalších aktérov. Komunitná práca musí mať už pred svojim začatím stanovenú jasnú stratégiu, čo v ktorej etape programu chce dosiahnuť.<sup>142</sup> Rozvojové programy v komunitách by mali nadväzovať, resp. majú byť koordinované s existujúcimi rozvojovými a sociálnymi programami uskutočňovanými v danej lokalite. To vyžaduje, aby komunitní pracovníci poznali plánovacie dokumenty na celoštátnej úrovni, úrovni krajov, okresov a na miestnej úrovni. Okrem strategických dokumentov sú to aj strednodobé plány v podobe Plánov hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Plánovacie dokumenty vytvárajú jednu časť, ktorá limituje komunitnú prácu. Problémom je tu značná formálnosť plánovacích dokumentov, ktoré nenadväzujú na sociálnu realitu prostredia ku ktorému smerujú.

---

<sup>141</sup> NOVOTNÁ, V. a V. SCHIMMERLINGOVÁ. Sociální práce, její vývoj a metodické postupy.

<sup>142</sup> SHULMAN, L. The skills of helping individuals, families, groups and communities.

## 7 Modely komunitnej práce

Komunitná práca obsahuje množstvo obsahov, aktivít a postupov, čo viedlo k vymedzeniu prístupov v komunitnej práci, či modelov komunitnej práce. Model má vo vedeckom poznávaní inštrumentálnu funkciu. Model je generalizáciou toho, čo sa deje v praxi, ktorá je aplikovateľná na širšie pole situácií a spracovaná do štruktúrovanej formy. Popis určitých princípov a vzorcov tak dáva aktivite pomáhajúcich profesionálov konzistenciu. Modely vychádzajú z teórií, ktoré sa zaoberajú rozvojom väčších celkov ako skupín, tak i komunit.<sup>143</sup>

Modely extrahujú vzory aktivity z praxe a popisujú ako ich použiť v praxi práce s komunitou v štruktúrovanej forme. To pomáha dať praxi komunitnej práce zhodu v rôznych obdobných situáciách. Modely pomáhajú štruktúrovať a organizovať prístup ku komplikovaným situáciám, ktoré v komunite vznikajú. Preto sa vyžadujú vedomosti o využívaní komunitných modelov, ale aj o ich tvorbe v podmienkach konkrétnej komunity. Pomáhajúci profesionál pri využívaní modelu musí poznať premenné, ktoré model štruktúrujú. Pri práci s komunitou sa počíta s premennými, pričom ide o multifaktorové premenné, čo vznáša oveľa vyššie požiadavky na identifikáciu hlavných a vedľajších premenných. Význam premenných je v tom, že často predstavujú indikátory rozvoja či stagnácie v práci s komunitou.<sup>144</sup>

Modelovaním v komunitnej práci zároveň stanovujeme chýbajúce indikátory a hodnoty kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov práce s komunitou, na ktorých projektovanie nemáme potrebné podklady. Vzťah pomáhajúci profesionál a klient, ktorým je komunita, je natoľko komplikovaný, že len systematický zber a triedenie faktov umožňuje analyzovať obsahy a procesy tak, aby z nich bolo možné postupne extrahovať neznáme obsahy. Činnosť pomáhajúcich profesionálov musí nadväzovať na hodnoty, ktoré zodpovedajú sociálnemu prostrediu, v ktorom sa práca s komunitou realizuje. Menlivosť hodnôt vedie k ich neustálemu prehodnocovaniu a nachádzaniu ich reálnych obsahov a foriem, ktorými sa hodnoty prejavujú.<sup>145</sup>

Jednou zo základných otázok, ktoré vznikajú už pri začiatku riešenia každého problému je, či sú k dispozícii vstupné vedomosti o procesoch a javoch, ktoré prebiehajú v komunite. Ide

---

<sup>143</sup> PAYNE, M. Modern Social Work Theory. ŠLOSÁR, D. Teórie sociálnej práce. In: E. ŽIAKOVÁ a kol. Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty.

<sup>144</sup> PAYNE, M. Modern Social Work Theory.

<sup>145</sup> ŠLOSÁR, D., LICHNER, V., HALACHOVÁ, M., ŽIAKOVÁ, T., ŠOLTÉSOVÁ, Z. a J. ŠIMKO. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny.

o otázky teoretického, praktického a pragmaticko-praktického charakteru.<sup>146</sup> Vstupné poznanie môžeme chápať ako počiatočné, apriórne informácie o objekte či vzťahu významnom pre komunitnú prácu. Niekedy sú tieto informácie tak bohaty, že vytýčené úlohy možno riešiť bez toho, aby sa pristupovalo k dodatočnému skúmaniu objektu. Takej situácii zodpovedá aj nevyhnutnosť vytvoriť model, resp. viaceré modely, prostredníctvom ktorých je možno modelovať záujmy a potreby komunity z určitej perspektívy.<sup>147</sup> Častejšie existujú prípady, kde prvotné informácie sú nedostatočné pre prípravu komunitnej práce. V týchto prípadoch je potrebné predĺžiť resp. rozšíriť výskum tak, aby sa získali dodatočné informácie o skúmanom jave. Dôraz sa kladie na úplnosť a pravdivosť získavaných informácií. To však nie je vždy možné. Model sa preto obvykle začína budovať v stave určitej miery informačnej entropie. Existenciu niektorých obsahov len predpokladáme. Táto skutočnosť ovplyvňuje priebeh celého modelovania. Modelujú sa aj anticipované vzťahy alebo procesy, ktoré determinujú celý proces komunitnej práce.<sup>148</sup> Minimalizácia negatívnych dopadov nesprávnych predpokladov môže byť eliminovaná súbežnou tvorbou viacerých modelov s anticipovanými premennými. Keďže existuje niekoľko členení modelov komunitnej práce a prístupov k týmto modelom z pohľadu jednotlivých autorov, pre účely monografie popíšeme modely autoriek K. Thomas a K. Popple. Ide o rámcové modely, ktoré nastavujú hlavné rámce, v ktorých sa majú realizovať ciele komunity. Výber modelu závisí od cieľov a spôsobov ich dosahovania. V praxi sa často tieto modely kombinujú a vytvárajú sa integračné modely presne na mieru danej komunity.

Podľa Thomas má komunitná práca distributívnu funkciu a rozvojovú funkciu. Tie sú súčasťou piatich nasledujúcich prístupov.

**1. Komunitná akcia.** Akcie sú využívané na upozornenie komunity na existenciu určitého problému v komunite. Takýmto problémom môže byť ochrana životného prostredia, ochrana historického dedičstva, podpora už prebiehajúcich aktivít v komunite, zabránenie nežiadúcim aktivitám poškodzujúcich komunitu. Komunitná akcia je charakterizovaná týmito znakmi:

- relevantne militantné pokusy o ovplyvnenie komunity jednotlivcami alebo skupinami,
- zvláštny dôraz na prepojenie analýz, ktoré sú realizované na komunitnej báze,

---

<sup>146</sup> LOVAŠ, L. Sociálne normy a spravodlivosť v sociálnej psychológii. KOŠČ, S. a V. ANTOLOVÁ. Teória, prax a metódy charitatívnej činnosti.

<sup>147</sup> CEJTHAMR, V. & J. DEDINA. Management a organizační chování.

<sup>148</sup> SCHENK, J. Kauzálné modelovanie v sociológii: princípy, metódy a aplikácia.

- sústredenie sa na výskum a interpretáciu socioekonomických trendov v spoločnosti, ktoré negatívne ovplyvňujú komunitu. Rozširovanie tohto poznania smerom k širšiemu okruhu aktivistov na zabezpečenie kolektívneho vedomia o zdrojoch a pôvode týchto trendov;
- občianska neposlušnosť a priame akcie zamerané na ochranu záujmov komunity.<sup>149</sup>

**2. Komunitný rozvoj.** Tento prístup zdôrazňuje svojpomoc, vzájomnú podporu, rozvíjanie susedskej integrity, rozvoj miestnej kapacity pre riešenie problémov a podpora spoločných akcií, ktoré majú na problém upozorniť. Model komunitného rozvoja možno rozdeliť na tri hlavné typy:

- podpora a udržiavanie sietí vzájomnej podpory,
- spoločná svojpomoc prostredníctvom poskytovania osobnej a materiálnej pomoci,
- organizovanie a ovplyvňovanie držiteľov zdrojov, často krát aj konfliktnými stratégiami.<sup>150</sup>

**3. Komunitné plánovanie.** Je spojené s hodnotením potrieb a problémov komunity pri súbežnom systematickom plánovaní stratégií na ich uspokojenie. Realizuje sa analýza komunitných služieb a sociálnych podmienok v komunite, stanovujú sa ciele a priority, plánujú sa komunitné služby, mobilizujú sa príslušné zdroje. Komunitné plánovanie je spojené s intervenciou na úrovni organizácií a inštitúcií.<sup>151</sup> Plánovanie predstavuje most medzi tým, kde sme a tým, kde sa chceme dostať. Umožňuje, aby sa udiali veci, ktoré by sa inak nestali. Hlavným záujmom je uspokojenie potrieb celku alebo časti komunity. Samospráva v úlohe objednávateľa má prevziať nevyhnutné náklady, umožňujúce plynulosť a úspešnosť procesu komunitného plánovania. Odporúča sa zabezpečiť najmä tieto minimálne podmienky:

- priestorové podmienky – pracovné skupiny a účastníci plánovania musia mať vhodný priestor na stretávanie a prácu (napr. zasadacia miestnosť v priestoroch samosprávy, školy a pod.). Tu je dôležité, aby priestor vyhovoval aj obmedzeným možnostiam užívateľov a spĺňal ich špecifické podmienky, aby ich to nevyradilo z procesu účasti na plánovaní (bezbariérovosť či iné požiadavky na priestor);

---

<sup>149</sup> POPPLE, K. Analysing Community Work. Its Theory and Practice. GREENE, R.R. Human Behavior Theory and Social Work Practice.

<sup>150</sup> THOMAS, D. N. The Making Community Work.

<sup>151</sup> KRUPA, S. et al. Rozvoj komunitných sociálnych služieb.

- technické podmienky a prevádzkové náklady - flipcharty, kancelárske potreby, náklady na telefón, internet, tlač propagačných materiálov, náklady na občerstvenie a pod.,<sup>152</sup>
- financovanie koordinátorov – je to najmä mzda koordinátora komunitnej rehabilitácie a komunitného plánovania. Odôvodnené je zväžiť aj finančné ohodnotenie členov Riadiaceho výboru, pretože sú do procesu zapojení rozsiahlejšími pracovnými povinnosťami a vyžaduje sa od nich väčšia aktivita, účasť a nasadenie. Väčšia angažovanosť predpokladá, že budú mať súvisiace náklady (napr. na cestovné, telefón, internet).<sup>153</sup>

**4. Komunitná organizácia.** Zahŕňa spoluprácu oddelených komunitných služieb alebo komunitných agentúr na rozvoji spoločných iniciatív.<sup>154</sup> Organizácia predstavuje presné delenie kompetencií, systém zodpovednosti, vzájomné vzťahy medzi jednotlivými subjektmi pôsobiacimi v komunite.

**5. Rozširovanie služieb.** Sústreďuje sa na rozvoj a aktualizáciu poskytovaných komunitných služieb. Kritériom je ich dosiahnuteľnosť a relevantnosť z pohľadu potrieb klientov. Vedľa decentralizácie a diseminácie sa sústreďuje na rozvoj väčšej zodpovednosti voči členom komunity a využívanie zdrojov komunity.<sup>155</sup>

Jednotlivé modely komunitnej práce sa vyvíjali nekoordinovane. To vyplývalo z toho, že vznikali v nadväznosti na to, ako bolo potrebné pristupovať k určitým problémom, alebo ako boli aplikované jednotlivé teoretické prístupy. Modely komunitnej práce nie sú jednoznačne oddelené a vzájomne sa prekrývajú. Využívanie modelov je dôležitou kategorizáciou centrálnych prístupov komunitnej práce. Na základe týchto východísk vymedzuje K. Popple tieto modely komunitnej práce.

**1. Komunitná starostlivosť.** Zameriava sa na budovanie, rozvoj a kultiváciu sociálnych sietí a dobrovoľníckych služieb. Cieľom je uspokojovanie potrieb členov komunity. Koncentruje sa na rozvoj svojpomocného chápania uspokojovania potrieb členov komunity a komunity ako celku. Zapojenie pomáhajúcich profesionálov je vymedzené v troch rovinách:

- komunitní pracovníci zastávajú stabilnú podporujúcu alebo monitorujúcu pozíciu,

<sup>152</sup> MYDLÍKOVÁ, E. Sociálna práca v neziskovom sektore.

<sup>153</sup> HAMALOVÁ, M. Teória, riadenie a organizácia verejnej správy. HERMOCHOVÁ, S. Teambuilding.

<sup>154</sup> BALOGOVÁ, B. a M. ŽUMÁROVÁ. Medzigeneračné mosty.

<sup>155</sup> THOMAS, D. N. The Making Community Work.

- komunitní pracovníci v krátkom časovom úseku plnia iniciačné a podporujúce roly. Ich cieľom je vytvorenie fungujúceho systému komunitnej starostlivosti, ktorá bude fungovať bez ich ďalších zásahov;
- komunitná starostlivosť môže prebiehať ako aktivita laikov s limitovaným zapojením profesionálov.<sup>156</sup>

**2. Komunitná organizácia.** Je zameraná na zlepšovanie vzťahov medzi rôznymi organizáciami s cieľom poskytovať služby, ktoré reagujú na aktuálne potreby členov komunity. Pozornosť sa venuje štruktúre komunity, hodnotám, vzorcom moci a vzťahom jednotlivých inštitúcií.

**3. Komunitné vzdelávanie.** Je zamerané na zmenu postojov členov komunity a poskytnutie zručností, spôsobilostí a vedomostí, ktoré komunite umožnia zvládať svoje problémy.<sup>157</sup> Bez dialógu neexistuje komunikácia a bez komunikácie nemôže existovať žiadne skutočné vzdelávanie. Podľa teoretických východísk môžeme komunitné vzdelávanie rozdeliť na konsenzuálne, pluralistické a konfliktné.<sup>158</sup>

**4. Komunitná akcia.** Využíva sa najmä na priamu akciu na lokálnej úrovni k vyjednávaniu s nositeľmi moci. Cieľom je obmedzenie nerovnosti a zlepšenie životných podmienok. Zameriava sa na zmenu lokalizácie moci a rozdeľovanie zdrojov (napr. squaterské hnutie). Hlavnými využívanými stratégiami sú konfrontácie, konflikty a vyjednanie.<sup>159</sup> Pomáhajúci profesionál vystupuje v roli obhajcu práv klientov, vyjednávača, prívrženca či stúpenca.

**5. Feministická komunitná práca.** Je založená na rozvoji feministických teórií. Hlavným cieľom je zlepšenie sociálneho postavenia žien hromadným ovplyvňovaním sociálnych determinantov ich nerovnosti. Typické sú ženské terapeutické centrá a skupiny pre zvyšovanie sebauvedomenia. Využívané sú výhradne homogénne skupiny z hľadiska príslušnosti k pohlaviu. Zistenie, že nie sú vo svojich problémoch osamotené, redukuje u žien pocit nedostatočnosti a mobilizuje úsilie vysporiadať sa s izoláciou a stigmatizáciou.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> POPPLE, K. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice.*

<sup>157</sup> FRK, V. a I. PIROHOVÁ. *Profesijná andragogika.*

<sup>158</sup> PAYNE, M. *Modern social work theory.*

<sup>159</sup> DOWLING, S. et al. *Person – centred planning in social care.*

<sup>160</sup> POPPLE, K. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice.*

**6. Antirasistická komunitná práca.** Model reaguje na zlyhávanie tradičných foriem komunitnej práce pri uspokojovaní potrieb členov etnických menšín a ďalších znevýhodnených skupín s inštitucionálnym alebo individuálnym systémovým znevýhodňovaním.<sup>161</sup> Primárna rola pomáhajúceho profesionála môže byť vnímaná ako nositeľa majoritnej kultúry a inštitúcií, čo poškodzuje záujmy znevýhodnených skupín. Preto sa od pomáhajúcich profesionálov vyžaduje zvládnutie antiopresívneho prístupu, ktorým identifikuje a predchádza systémovému znevýhodňovaniu jednotlivých skupín, či jednotlivcov v komunite.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> THOMPSON, N. Anti-discriminatory Practice.

<sup>162</sup> POPPLE, K. Analysing Community Work. Its Theory and Practice.



## 8 Metódy a techniky komunitnej práce

Pri práci s komunitou je nevyhnutné podnecovať rozvoj jej vlastných vnútorných zdrojov pre vyvolanie zmeny. Zmyslom komunitnej práce je dosiahnuť také zmeny v komunite, ktoré povedú ku zlepšeniu existujúcej situácie a podmienok života v komunite. Dôležitou podmienkou je spolupráca so všetkými, pre komunitnú prácu významnými osobami, medzi ktorých môžeme zaradiť najmä pomáhajúcich profesionálov, orgány samosprávy, komunitných aktivistov, politikov, novinárov, podnikateľov, formálne a neformálne authority.<sup>163</sup> Základnou podmienkou komunitnej práce je, že iniciátorom a nositeľom zmeny musí byť komunita sama. Ak komunita nedokáže samostatne dospieť k uvedomeniu si potenciálu svojich možností a svojich potrieb, možno tento nedostatok prekonať aktivitami pomáhajúcich profesionálov. Ale rozhodnutie realizovať zmenu je stále na komunite. Nie len na vedúcich osobnostiach komunity, ale na súhlasnom rozhodnutí väčšiny komunity, ktorej sa zmeny týkajú.<sup>164</sup>

Komunitná práca, pri získavaní poznatkov potrebných pre jednotlivé procesy, si vytvára určitý systém postupov, ktorými dosahuje stanovené ciele, zmenu hodnôt alebo nárast záujmu komunity o dianie a zmeny, ktoré s tým súvisia. Komunitná práca má vybudovaný systém jednotlivých foriem a metód, ktoré využíva k aktivizácii komunity, analýze stavu komunity, budovaniu sociálneho kapitálu a vyvolávaniu zmien potrebných pre rozvoj a rast komunity. Tento systém ešte nie je dobudovaný a postupne sa pre jednotlivé oblasti komunitnej práce overujú ďalšie metódy a techniky, ktoré často využívajú poznanie iných vedných odborov a technické prostriedky.<sup>165</sup>

Komunitná práca si vytvorila aj vlastné špecifické postupy pri práci s komunitou, ale aj skupinami, ktoré ju tvoria a jednotlivcami, ak si to situácia vyžaduje. Skôr, ako pristúpime k popisu a stručnej charakteristike jednotlivých metód, je potrebné si ujasniť základné pojmy metodológie.

**Metodológia** je náukou o metódach vedeckého poznávania a o súhrne postupov, ktorými sa buduje vedecký systém vedeckých princípov, spôsobov organizácie a utvárania teoretickej a praktickej činnosti, resp. ako učenie o systéme. Zaoberá sa teoretickými, gnozeologickými, logickými a psychologickými otázkami metód, metodických postupov a metodík, ako aj princípov a zákonov vedeckého bádania ako tvorivého procesu.<sup>166</sup> Komunitná práca využíva metodológiu a pojmový aparát vedných odborov ako filozofie, psychológie, sociológie,

---

<sup>163</sup> GÉRINGOVÁ, J. Pomáhajúci profese.

<sup>164</sup> BAUMAN, Z. Komunita. Hľadanie bezpečia vo svete bez istôt.

<sup>165</sup> HENDERSON, P. & D. N. THOMAS. Zručnosti komunitnej práce v susedstvách.

<sup>166</sup> ŽILOVÁ, A. Úvod do teórie sociálnej práce. LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.

sociálnej práce, pedagogiky, práva, ekonomiky a ďalších. Proces skúmania metód postupuje od empirického k teoretickému prístupu. Predmetom jej bádania je človek, skupina, komunita, spoločenstvo.

**Metodika** je súhrn pracovných postupov a metód, alebo aj súbor pravidiel a postupnosti jednotlivých procesov. Metodiku môžeme definovať aj ako určitú najvšeobecnejšiu a najzaužívanejšiu postupnosť, z ktorej pomáhajúci profesionál vyberá a aplikuje na konkrétne pravidlá, podmienky a procesy pri práci s komunitou.<sup>167</sup> Pojem metodika môže nadobúdať rôzny význam:

- v metodológii chápeme pod metodikou konkrétnu podobu výskumnej metódy realizovanej v konkrétnom prípade, v komunitnej práci sa používa pre označenie realizácie a modifikácie metódy pri konkrétnom klientovi termín technika sociálnej práce,
- v širších súvislostiach môže byť pod metodikou chápaný konkrétny postup práce pri konkrétnej metóde, čo v komunitnej práci opäť zastrešuje termín technika,
- v praxi sa môžeme stretnúť aj so synonymickým používaním pojmov metóda, metodika a technika, v komunitnej práci je potrebné tieto termíny odlišovať,
- môže tiež predstavovať súhrn metód, pracovných postupov v danej vednej oblasti.<sup>168</sup>

V súčasnosti je metodika chápaná ako súbor postupov, metód a techník, ktoré umožňujú pomáhajúceho profesionálovi výber najvhodnejšieho spôsobu pomoci pre klienta.<sup>169</sup>

**Metóda** je zámerný a cieľavedomý postup pri práci alebo v konaní, je to spôsob, ktorým sa získavajú, klasifikujú a vysvetľujú nové vedecké poznatky. Metóda je postup, návod, s pomocou ktorého sa dospieva k výsledku. Je to súhrn procesov a pravidiel, ktoré potrebujeme dodržiavať k objektívnemu dosiahnutiu stanoveného cieľa. Je to odpoveď na otázku, ako sa získavajú a usporadúvajú poznatky.<sup>170</sup>

Metódou rozumieme štruktúrovanie zamýšľaného konania do jednotlivých fáz práce, ktoré sú výsledkom ich predchádzajúceho overenia v praxi. Jednotlivé fázy sú výsledkom zhody teoretikov, vyplývajúcej z procesu objektívneho poznania konania orientovaného na úspešnosť pracovných postupov vo vzťahu k účelu a cieľu. Pričom celok je charakteristický práve určitým usporiadaním jednotlivých krokov.<sup>171</sup> Tieto kroky nazývame fázy, alebo etapy

---

<sup>167</sup> STRIEŽENEC, Š. Úvod do sociálnej práce. LEVICKÁ, J. Metódy sociálnej práce.

<sup>168</sup> LEVICKÁ, J. Metódy sociálnej práce. LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.

<sup>169</sup> ŽILOVÁ, A. Kapitoly z teórie sociálnej práce. ONDREJKOVIČ, P. Úvod do metodológie sociálnych vied. Základy metodológie kvantitatívneho výskumu.

<sup>170</sup> HUDECOVÁ, A., P. PAPŠO, K. KURČÍKOVÁ a L. VAVRINČÍKOVÁ. Vybrané cieľové skupiny sociálnej práce.

<sup>171</sup> LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.

metódy. Metóda je teda určitým postupom, overeným spôsobom práce s komunitou, ktorý ovplyvňuje:

- cieľový subjekt (identifikácia hraníc komunity a cieľových skupín v komunite),
- momentálna sociálna situácia v komunite (prehodnotenie situácie v komunite),
- vzťahy v komunite (vzťahy vo vnútri komunity ale aj navonok),
- systémové väzby v komunite (právna úprava, ekonomické väzby, prepojenie s inými systémami).<sup>172</sup>

Základné metódy môžeme deliť na metódy vedeckej práce v rámci určeného systému, na jednotlivé výskumné metódy a na metódy práce uplatňované v práci pomáhajúceho profesionála.

**Technika** je určitý návod na použitie metódy, na jej modifikáciu alebo jej prispôbenie problému a situácii jednotlivých komunít.<sup>173</sup> Pojem technika pritom zahŕňa tri rôzne hľadiská:

- zručnosť profesionálneho konania, subjektívna schopnosť, ktorá pri osvojení metódy umožňuje racionalizovať a optimalizovať pracovný výkon, pričom predstavuje profesionálnu odpoveď vzhľadom na individualitu prípadu,<sup>174</sup>
- jednotlivé zložky používaných metód,
- spôsob uplatnenia, použitia metódy.<sup>175</sup>

V súčasnosti je pojem technika najčastejšie obsahovo používaný v zmysle individualizácie danej metódy – jej modifikácie pre potreby danej komunity.<sup>176</sup>

**Metodické konanie** je výsledkom snahy zdôrazniť, že pomáhajúci profesionál nepracuje len s jednou metódou, ale s kombináciou viacerých metód. Metodické konanie v sebe zahŕňa niekoľko požiadaviek<sup>177</sup>:

- orientácia na cieľ,
- dodržanie metodických princípov,
- realizácia prostredníctvom určených pracovných postupov, ktoré sú expertmi pokladané za najvhodnejšie pre dosiahnutie cieľa,
- kompetentnosť konania profesionálov v zmysle kvality podávaného výkonu aj oprávnenosti konať.<sup>178</sup>

---

<sup>172</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>173</sup> LEVICKÁ, J. Metódy sociálnej práce.

<sup>174</sup> LEVICKÁ, J. Na ceste za klientom: metódy, formy a prístupy v sociálnej práci.

<sup>175</sup> LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.

<sup>176</sup> LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.

<sup>177</sup> LEVICKÁ, J. Na ceste za klientom: metódy, formy a prístupy v sociálnej práci.

<sup>178</sup> LEVICKÁ, J. Na ceste za klientom: metódy, formy a prístupy v sociálnej práci.

Medzi všeobecne používané metodické postupy tak ako v iných oblastiach výskumu, tak aj v komunitnej práci patria: indukcia, dedukcia, analýza, syntéza, analógia, komparácia, pozorovanie, analýza dokumentov, škálovanie, štatistický výber, experiment, analýzy štatistické, genetické, historické, systémové, modelovanie, programovanie.<sup>179</sup> Výsledkom metodického konania v konkrétnom prípade bude metodický postup – postup práce, výber metód a technika ich využitia pri práci s danou komunitou.<sup>180</sup>

Metódy komunitnej práce vytvárajú pomáhajúceho profesionálovi spôsob, ktorý sa považuje za plánovanú a vedomú pomáhajúcu činnosť, pomocou ktorej dosahuje vopred stanovený cieľ. Spôsob, akým pomáhajúci profesionál tieto metódy aplikuje vo vzťahu ku komunite, je možno nazvať prístupom. Výber a použitie metód závisí od rozhodnutia pomáhajúceho profesionála, pretože každá komunita si vyžaduje osobitý, neopakovateľný postup a prístup. Súčasťou profesionalitu pomáhajúceho profesionála je poznanie jednotlivých metód a techník práce s komunitou, a to v závislosti od etapy, v ktorej sa komunitná práca nachádza. Predpokladom toho, aby bolo možné jednotlivé metódy použiť je nie len ich poznanie, ale aj ich praktické ovládanie a využitie.

Metóda je komplex postupov, princípov, krokov, pomocou ktorých sa dosahuje cieľ. Málokedy ide o použitie jednej metódy. Obvykle sa jednotlivé metódy prelínajú, čím poskytujú oveľa širšiu škálu poznania. V pomáhajúcich profesiách môžeme hovoriť, že ide o postup, ako analyzovať a riešiť sociálny problém jednotlivca, skupiny a komunity. Ide o tieto úrovne práce pomáhajúceho profesionála v podmienkach komunity:

- mikrosociálna úroveň, je v podmienkach komunitnej práce vnímaná ako práca s jednotlivcom, členom komunity, či inými osobami so vzťahom ku komunite,
- mezosociálna úroveň, predstavuje väčšinou prácu so skupinami, ktoré sú súčasťou komunity a štruktúrujú ju,
- makrosociálna úroveň, je prácou s celou komunitou a jej širším okolím, v ktorom sa komunita nachádza, alebo ktoré ju ovplyvňuje.<sup>181</sup>

Medzi jednotlivé úrovne nemožno dať ostrú hranicu, pretože sa vzájomne prelínajú, dopĺňajú a podporujú. Ich vzájomný vzťah je možno označiť za komplementárny a synergický. Pri realizácii komunitnej práce využíva pomáhajúci profesionál metódy, ktoré obvykle zodpovedajú jeho odbornému zameraniu. Druhým limitom pre používanie metód v komunite je postavenie pomáhajúceho profesionála v komunite a stanovený model komunitnej práce,

---

<sup>179</sup> STRIEŽENEC, Š. Slovník sociálneho pracovníka.

<sup>180</sup> LOVAŠOVÁ S. Sociálna práca: Formy, postupy a metódy.

<sup>181</sup> TOKÁROVÁ, A. a kol. Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce.

ktorý sa pri realizácii komunitnej zmeny využíva. Rovnako, ako je to pri skupinovej práci, tak aj pri komunitnej práci sú využívané najmä:

- diagnostické metódy,
- metódy zamerané na vyjednávanie s komunitou,
- intervenčné metódy.<sup>182</sup>

## 8.1 Diagnostické metódy

K diagnostickým metódam využívaným v komunitnej práci je možné priradiť najmä:

- **brainstorming**, ktorý sa zameriava na intenzívnu analýzu problémov a tvorbu návrhov riešení v rámci komunity, pričom účastníci brainstormingu musia disponovať rôznymi vedomosťami a skúsenosťami v riešenej problematike,<sup>183</sup>
- **delfskú metódu**, ktorá je postavená na stretávaní sa odborníkov a spoločnej kritickej analýze problému komunity,
- **SWOT analýzu**, zameranú na zisťovanie silných a slabých stránok komunity a príležitostí a ohrození, ktoré môžu vyplynúť z prostredia,
- **dotazníkové zisťovanie**,
- **ohliadku a vizuálne zisťovanie skutočného stavu**,<sup>184</sup>
- **techniku nominálnej skupiny**, v ktorej porovnávame analýzy alebo komentáre k problematike, ktoré sú získané bez predchádzajúcich diskusií jednotlivých účastníkov nominálnej skupiny. Analyzuje sa prezentácia riešeného problému a zhodnotenie zdrojov komunity podľa frekvencií odpovedí a podľa diskusie;
- **hodnotenie potrieb komunity, prostredníctvom špecifickej štatisticky podloženej analýzy výskytu problému a jeho následkov**.<sup>185</sup>

Tieto metódy umožňujú analyzovanie problémových častí komunitnej práce už počas zberu vstupných podkladov pre prípravu komunitnej práce. Na druhej strane je potrebné upozorniť na to, že tieto metódy sú využívané až po aktivizácii komunity, ale pred začatím prípravy projektu komunitnej práce. Teda v období, keď komunita už prijala myšlienku komunitnej zmeny a stotožnila sa s ňou, a obdobím začatia prípravy projektu.<sup>186</sup> Prijatím myšlienky zmeny v komunite sa otvára iná odlišná perspektíva pohľadu na dianie v komunite,

---

<sup>182</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR, ed. Marginalizované skupiny. LEVICKÁ, J. Na ceste za klientom: metódy, formy a prístupy v sociálnej práci.

<sup>183</sup> ONDREJKOVIČ, P. Úvod do metodológie sociálnych vied. Základy metodológie kvantitatívneho výskumu.

<sup>184</sup> LEVICKÁ, J. Metódy sociálnej práce.

<sup>185</sup> ŘEZNÍČEK, I. Metódy sociální práce.

<sup>186</sup> HEWSTONE, M. a W. STROEBE. Sociální psychologie. Moderní učebnice sociální psychologie.

ako tomu bolo pred tým, ako sa začala aktivizácia komunity. To umožní získanie kvalitnejších podkladov do komunitného plánu.

Pri každom vyjednávaní v komunite je nutné predpokladať, že v tomto procese bude dochádzať k rôznym konfliktom. Zájmy jednotlivých skupín v komunite nie sú zhodné. Existujúce rozpory sa prejaví práve v procese vyjednávania o cieľoch komunitnej práce. Pomáhajúci profesionál proces vyjednávania pripravuje tak, aby sa väčšina konfliktov vyriešila ešte pred začatím procesu vyjednávania s komunitou.<sup>187</sup> Preto je organizovaný široký zber informácií, názorov, postojov a rôznych relevantných údajov, ktoré pomáhajú identifikovať kritické, či problémové časti pripravovanej zmeny a umožňujú hľadať ich riešenia. Práca s ľuďmi pre ľudí nikdy nebola jednoduchá, ale vždy priniesla prospech pre užívateľov výsledkov tejto práce a problémy pre tých, ktorí presadzujú zmeny a realizátorov zmeny. Pomáhajúci profesionál sa musí zmieriť s tým, že okrem skutočných problémov bude musieť riešiť aj umelo vytvorené problémy a rôzne žabo-myšacie spory.

V posledných rokoch sa k tradičným prístupom k riešeniu konfliktov v komunitách pridávajú alternatívne prístupy. Za alternatívne prístupy považujeme špecifické metódy vyjednávania, facilitáciu, mediáciu, konziliárne a arbitrážne postupy.<sup>188</sup> Tieto prístupy sú čoraz viac akceptované pomáhajúcimi profesionálmi a komunitami. Sú významným doplnkom k tradičným formám vyrovnávania sa s konfliktmi v komunitách.

Mnohé z týchto alternatívnych prístupov sú relatívne neformálne a neištitucionalizované. Ako príklad je možné uviesť mediáciu, ktorá má formálnu a inštitucionálnu podobu. Na druhej strane je to facilitácia, ktorá nemá formálnu a ani inštitucionálnu podobu. Ale v oboch prípadoch je ich východiskom skutočný záujem a potreby ľudí v konflikte. Pomáhajúci profesionál musí rešpektovať požiadavky, ktoré sú kladené na jednotlivé prístupy. Podzákonnosť postupu pomáhajúceho profesionála mu znemožňuje obchádzanie právnych limitov a požiadaviek kladených na profesie, ktoré do procesu riešenia konfliktov a vyjednávania vstupujú. Viaceré z týchto prístupov rátajú s treťou, intervenujúcou stranou, to znamená neustrannou osobou alebo inštitúciou, ktorá pomáha riadiť celú komunikáciu, vyjednávanie a riešenie konfliktu.<sup>189</sup>

---

<sup>187</sup> HUPKOVÁ, M. Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.

<sup>188</sup> JOINSON, A. N. et al. The Oxford Handbook of Internet Psychology.

<sup>189</sup> HOLÁ, L. Mediacie – způsob řešení mezilidských konfliktů.

## 8.2 Metódy vyjednávania s komunitou

Pomáhajúci profesionál získava poznatky o komunite pred začatím procesov, ktoré smerujú k tvorbe a napĺňaniu cieľov komunitnej práce. Medzi metódy, ktoré sú používané pri vyjednávaní s komunitou a riešení konfliktov, ktoré v komunite existujú alebo môžu vzniknúť pri vyjednávaní, môžeme zaradiť najmä tieto metódy.

**Metóda negociácie.** V procese vyjednávania s komunitou si pomáhajúci profesionáli musia vystačiť sami so svojimi vedomosťami, zručnosťami a spôsobilosťami. Najmä v začiatocnom štádiu komunitnej práce sa často v procese vyjednávania objavujú konflikty, ktoré blokujú proces vyjednávania. Preto je potrebné vzniknuté konflikty riešiť a vytvoriť tak prostredie pre aktivizáciu komunity a hľadanie konsenzu k obsahu a forme pripravovanej zmeny. To, čo pomáhajúci profesionáli reálne potrebujú je:

- uistiť sa o tom, že konflikt skutočne existuje,
- identifikovať strany konfliktu, príčiny a pozadie konfliktu,
- identifikovať spájajúce prvky a rozdeľujúce prvky medzi stranami konfliktu,
- identifikovať príčiny a pravú podstatu konfliktu,
- komunikovať so stranami konfliktu tak, aby sa dokázali dohodnúť na sporných bodoch alebo vyriešiť konflikt.<sup>190</sup>

Proces vyjednávania závisí od vyjednávacích spôsobilostí pomáhajúceho profesionála, resp. od jeho schopnosti komunikovať, teda pomenovávať veci pravým menom, poznaním sledovaného cieľa, ktorý by mal byť v danej situácii dosiahnutý.<sup>191</sup> To vyžaduje organizovanie stretnutí so stranami sporu najprv osobitne a až po dosiahnutí dohody na základných bodoch sporu sa pristupuje k spoločnému stretnutiu strán sporu. Na spoločnom stretnutí je začiatok stretnutia venovaný východiskám, ktoré predstavujú spájajúce prvky medzi stranami a postupne sa pristupuje k analýze tých prvkov, ktoré boli identifikované ako problémové, či konfliktné. Ak medzi stranami sporu pretrváva silné emocionálne napätie, nie je možné vo vyjednávaní pokračovať bez jeho vyriešenia. V tomto prípade logické argumenty neplatia a strany ich nahrádzajú prejavmi vnútornej krivdy, neochotou stretnúť sa s druhou stranou sporu, obviňovaním a blokovaním akéhokoľvek konsenzu.<sup>192</sup> Aj keď sa v tomto momente

---

<sup>190</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>191</sup> NOVOSAD, L. Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním: základy a předpoklady dobré poradenské praxe.

<sup>192</sup> GABURA, J. Teória a proces sociálneho poradenstva.

konflikt javí ako neriešiteľný, je potrebné si uvedomiť, že neskôr sa môže zmeniť na konštruktívny konflikt, ktorý bude možné vyriešiť.

Bez dostatočných informácií o komunite, jej štruktúre, existujúcich vzťahoch, komunitnej kultúre, hodnotách, existujúcich konfliktoch a spájajúcich prvkoch stráca pomáhajúci profesionál možnosť riešiť konflikt bez rizika jeho vyostrenia. Riešenie konfliktu nemôže byť vnučované a ani vynucované. Je žiadúce, ak pomáhajúci profesionál so stranami spolupracuje na hľadaní riešenia a budovaní konsenzu.<sup>193</sup> Základným predpokladom je, že strany sporu svoj konflikt chcú riešiť, ale samé nemôžu, pretože sa obávajú, že stratia svoju tvár, že utrpí ich hrdosť alebo že priznajú svoju chybu. To všetko možno odstrániť vstupom tretej osoby do konfliktu.

**Metóda facilitácie.** Ide o kooperatívny proces, v ktorom strany s odlišnými záujmami a cieľmi umožnia, aby proces ich stretnutia riadila tretia, nezávislá osoba alebo inštitúcia. Využíva sa hlavne v komplexe diskusií, kde sa rozličné skupiny majú dohodnúť na optimálnom riešení. Hlavnú úlohu v tomto procese zohráva facilitátor. Facilitátor doslova znamená „podnecovateľ“, či „oživovateľ“. Jeho úlohou je aktivizovať komunitu alebo skupinu, prinášať nápady a získavať nových členov.<sup>194</sup> Úlohou facilitátora je pomáhať komunite alebo zúčastneným stranám, aby sa sústredili na spoločne stanovenú úlohu a zvolili najproduktívnejší postup. Zároveň zabezpečiť, aby sa členovia komunity alebo zúčastnené strany vzájomne nenapádali, ale aby v čo najväčšej miere participovali na riešení a boli pripravení niesť zodpovednosť za dosiahnutie riešenia.<sup>195</sup>

Pri facilitácii sa jedná o intervenciu tretej strany do procesu riešenia komunitných konfliktov. Dokonca aj takých sporov, ktoré sú len anticipované a v súčasnosti ešte neexistujú. Preventívne riešenie možných sporov je v prípade facilitácie častejšie, ako riešenie už existujúcich sporov. Hlavnou úlohou facilitátora je uľahčovať priebeh komunikácie. Predpokladom pre to, aby sa jednotlivec stal facilitátorom, ktorý komunite pomáha s komunikáciou, je potrebné vzdelanie a spôsobilosť na komunitné vyjednávanie. To vyžaduje poznanie všetkých osobitostí komunity, hodnotových, kultúrnych, vzťahových a ďalších rámcov, s ktorými sa v priebehu facilitácie môže stretnúť. Pomáhajú aj širšie vedomosti z histórie komunity. Facilitátor nemá právo prijímať rozhodnutia, ale môže k nim komunitu

---

<sup>193</sup> GABURA, J. a J. PRUŽINSKÁ. Poradenský proces.

<sup>194</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>195</sup> HAVRDOVÁ, Z. Kompetence v praxi sociální práce.



nasmerovať.<sup>196</sup> Základom jeho činnosti je to, že uplatňuje isté pravidlá, s ktorými zúčastnené strany súhlasili a ktoré pomáhajú stranám dosiahnuť dohodu. Facilitátor sa zameriava na procesnú stránku komunikácie medzi stranami sporu. Je dôležité aby vytvoril priestor pre každú zo zúčastnených strán a zachytil informácie, názory alebo postoje, ktoré boli prezentované a ďalej s nimi pracoval.<sup>197</sup> Vyžaduje sa, aby facilitátor vedel parafrázovať, generalizovať ale aj analyzovať to, čo prednesú strany sporu. Preto obvykle facilitátor nepracuje sám, ale v tíme, ktorý mu pomáha so zaznamenávaním a vizualizáciou návrhov, organizáciou diskusie, zberom písomných podnetov a pod..

**Metóda mediácie.** Je v komunitnej práci obvykle zameraná na riešenie verejných komunitných konfliktov. Mediácia je vhodnou formou riešenia komunitných sporov aj vo fáze, keď sporové strany spolu nekomunikujú. Mediácia je zameraná na vyjednávanie a uzatvorenie dohody s pomocou vyškoleného sprostredkovateľa – mediátora.<sup>198</sup> Mediácia ako spôsob riešenia konfliktov sa používa v prípadoch, keď obidve strany sú už v rozbehnutom konflikte a nevedia ďalej svoj spor riešiť bez pomoci tretej osoby. Jednou z podmienok mediácie je, že tretia strana nie je v konflikte zainteresovaná a strany nechcú, aby tretia strana autoritatívne rozhodovala o ich spore.<sup>199</sup>

Mediácia je vo svojej podstate negociáciou, ktorú facilituje tretia strana. Mediátor sa snaží vytvoriť také prostredie, v ktorom strany sporu dokážu konštruktívne komunikovať. Tiež vytvára pre nich možnosti na vyjednávanie o ich záujmoch, ktoré sú konfliktom ohrozené. Jeho dôležitou úlohou je tiež pomáhať sporovým stranám prekonávať prekážky v procese dosahovania dohody.<sup>200</sup> Mediácia je procesom dôverným, neformálnym a účasť na mediácii je dobrovoľná. Mediátor nerozhoduje o tom, ako by mali strany svoj spor vyriešiť. Mediátor sa neprikláňa k žiadnej strane, ale pomáha všetkým zúčastneným, aby našli niečo spoločné, v čom sa všetci zhodnú. V ideálnom prípade by tak všetci zúčastnení mali mať podiel na tom, kto mediáciu poskytuje. Proces mediácie by mal vyústiť prijatím uskutočniteľnej dohody, pričom všetci účastníci by mali považovať prijaté riešenie za najlepšie možné.<sup>201</sup> Výhodou mediácie

---

<sup>196</sup> HAWKINS, P. & R. SHOHET. Supervize v pomáhajících profesích.

<sup>197</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>198</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce. HOLÁ, L. Mediace – způsob řešení mezilidských konfliktů.

<sup>199</sup> GABURA, J. Komunikácia pre pomáhajúce profesie.

<sup>200</sup> HOLÁ, L. Mediace – způsob řešení mezilidských konfliktů.

<sup>201</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.

je dobrovoľnosť, rýchlosť, nízke finančné náklady a možnosť riešiť konflikt ústretovo, nie konfrontačne.<sup>202</sup>

Pre prehľadnosť a zapamätanie postupu v mediácii uvádzame sedem krokov priebehu mediácie.

1. Kontakt so spornými stranami - iniciovanie a dohodnutie mediácie.
2. Úvod - dohodnutie pravidiel a oboznámenie strán s mediáciou.
3. Rekonštrukcia sporu - strany vyrozprávajú svoj pohľad na konflikt medzi nimi.
4. Definovanie sporu - vyjasnenie sporných miest a záujmov strán.
5. Tvorba možností riešenia konfliktu - navrhovanie riešení a vyjednávanie strán.
6. Napísanie dohody - hľadanie najpresnejšej formulácie dohody a jej napísanie.
7. Záver - poďakovanie stranám, podporenie strán v plnení dohody, ponúknutie ďalších stretnutí v prípade potreby.<sup>203</sup>

Dôležitou povinnosťou mediátora je sledovanie atmosféry priebehu mediačného procesu. Je neprípustné, aby sa počas mediácie uplatňovali tzv. „zakázané“ prvky, akými sú osočovanie, snaha poškodiť druhému účastníkovi mediácie, slovné napádanie sa a podobne.<sup>204</sup>

Svoju nestrannosť dokazuje mediátor tým, že poskytuje obidvom stranám rovnaký časový priestor pre vyjadrenie názorov a postojov. Zároveň obom stranám venuje rovnakú pozornosť a rovnako vážne berie do úvahy ich vyjadrenia. Z nestrannosti mediátora je možné špecifikovať konkrétne úlohy:

- pomôcť klientovi zotrvať pri jeho pocite a takto mu dať možnosť vyjasniť si situáciu,
- uľahčiť mu prácu s jeho vlastnými pocitmi,
- vykryštalizovať klientove vniknutie do situácie tak, aby jej rozumel,
- nehovoriť spôsobom, ktorý by sťažoval prácu klienta so svojimi pocitmi,
- vytvoriť akceptujúcu atmosféru,
- poskytovať pomoc pri hľadaní takého obrazu, ktorý pomáhajúcemu bude rezonovať s jeho cítením okolo problému tak, aby mu to bolo jasné,
- vnímavá prítomnosť všetkých ľudí – „prítomnosť“ pri prežívaní, kedy má jedinec byť pri svojom prežívaní plne prítomný, aby bol voči nemu otvorený, aby s ním nebojoval, čo mu neskôr prináša úľavu.<sup>205</sup>

---

<sup>202</sup> HUSÁKOVÁ, M. Sociálna práca. CHARVÁTOVÁ, D. a V. BRABLCOVÁ. Metody sociální práce.

<sup>203</sup> WIGGINS, CH. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>204</sup> KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi.

<sup>205</sup> HOLÁ, L. Mediacie – způsob řešení mezilidských konfliktů.

Je potrebné si uvedomiť, že mediácia je podnikaním, ktoré je možné vykonávať len po splnení podmienok stanovených zákonom č. 420/2004 Z.z. Ide o registrované podnikanie. Register mediátorov a register mediačných centier a register vzdelávacích inštitúcií vedie Ministerstvo spravodlivosti SR a zverejňuje ich na svojom webovom sídle.

### 8.3 Aktivizačné metódy a techniky v komunitnej práci

Okrem týchto metód sú v komunitnej práci využívané metódy zamerané na aktivizáciu komunity.<sup>206</sup> Sú využívané prostredníctvom zapojenia širokej verejnosti do procesu rozvoja komunitnej práce, do zisťovania potrieb, názorov, postojov a stanovísk členov komunity, pri jej vzdelávaní a prípadne aj pri jej presvedčovaní.

K intervenčným metódam môžeme priradiť najmä nasledujúce.

- **Využívanie komunikačných médií, organizovanie stretnutí s predstaviteľmi komunity a stretnutia s členmi komunity.** V súčasnosti sú v komunikácii s komunitou preferované komunikačné médiá ako internet, najmä prostredníctvom reťazových e-mailov, využívaním sociálnych sietí, diskusií na internetových sieťach a pod..<sup>207</sup>
- **Fundraising** (získavanie finančných prostriedkov zo súkromných a verejných zdrojov). Prostredníctvom fundrasingu je možné zisťovať záujem a ochotu financovať pripravované komunitné aktivity. Nezáujem o financovanie aktivít či projektov naznačuje nezáujem alebo odmietanie daných aktivít. Tým sa získava signál pre potrebu prehodnotenia daných aktivít. Samozrejme, že je potrebné zvažovať, či dané aktivity by mali vzbudzovať záujem o ich finančné pokrytie. Nie všetky aktivity pri komunitnej práci sú zaujímavé pre donorov či sponzorov.<sup>208</sup> Jednou z foriem fundrasingu je využívanie zdrojov z výziev, ktoré sú spravované Implementačnou agentúrou MPSVaR SR, alebo iným subjektom spravujúcim európske fondy a zdroje. Nevýhodou je zameranie výziev, ktoré nemusí zohľadňovať pripravované aktivity.
- **Lobbing** je zameraný na zviditeľňovanie a získavanie podpory pre realizáciu komunitných aktivít a projektov. Jeho hlavným cieľom je získavanie podpory a tvorba verejnej mienky pre rozvoj komunitnej práce. Dobré výsledky sú dosahované, ak viaceré komunity sústreďujú svoju pozornosť na rovnakú oblasť rozvoja komunity.

---

<sup>206</sup> KUZNÍKOVÁ, I. Pokročilé metódy sociálnej práce se skupinami.

<sup>207</sup> GABURA, J. Komunikácia pre pomáhajúce profesie. FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi.

<sup>208</sup> KAHOUN, V. a kol. Vybrané kapitoly k sociálnej práci. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. Tvorba a manažment projektov v pomáhajúcich profesiách.

Lobovanie a práca lobistu môžu mať rôznu podobu. Od zbierania informácií cez vybavovanie formalít v prospech záujmov komunity až po stretnutia s kľúčovými politikmi alebo reprezentantmi moci za účelom zistenia ich názoru na komunitné dianie, prípadne predostretia argumentácie v prospech alebo neprospech navrhovanej zmeny právnej alebo inej normy.<sup>209</sup> Lobista neposkytuje svoje vedomosti z určitej oblasti alebo odvetvia, ale poskytuje svoje poznanie politického, či iného procesu a tvorby právnych noriem vo všeobecnosti alebo v praxi.<sup>210</sup> Lobistom je v skutočnosti každý, kto presadzuje záujmy komunity z vlastného presvedčenia alebo za odmenu zákonným a profesionálnym spôsobom.

- **Ochrana práv členov komunity, analýza procesu lokálnej politiky a jej ovplyvňovanie.** Ide o širokú škálu metód, ktoré sú realizované v procese komunitnej práce. Sociálna spravodlivosť ponúka východiskovú rovinu pre organizovanie akcií ako mimovládneho sektora, tak i samotnej samosprávy a ďalších subjektov zúčastňujúcich sa na komunitnej práci. Ľudské práva zaručujú každej ľudskej bytosti právo na slobodný a dôstojný život. Sú univerzálne, pretože platia pre všetkých rovnako, bez ohľadu na rasu, pohlavie, vierovyznanie alebo etnicitu. Sú neoddeliteľné, pretože nemôžu byť odobrané alebo odopreté. Sú nedeliteľné, pretože neexistuje medzi nimi žiadna hierarchia. Všetky práva a slobody sú rovnako dôležité.<sup>211</sup> Sú garantované ako vnútroštátnymi autoritami, tak aj medzinárodnou komunitou, právne záväzné a dovolateľné (vymožiteľné). Ľudské práva sú zakotvené a kodifikované vo viacerých národných, regionálnych a medzinárodných právnych normách.<sup>212</sup> Jednou z najznámejších noriem je Deklarácia ľudských práv. Štát je povinný rešpektovať, ochraňovať a naplňovať ľudské práva obsiahnuté v medzinárodných dokumentoch. V Slovenskej republike sú ľudské práva zakotvené v Listine základných práv a slobôd, ktorá je publikovaná v ústavnom zákone č. 23/1991 Zb., a v druhej hlave Ústavy Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb.
- **Poskytovanie informácií predstaviteľom legislatívy a exekutívy.** Zber, spracovanie a analýza informácií, ktoré sa týkajú komunity, komunitných potrieb a komunitného rozvoja je stále krytý cieľovou rovinou. Komunitná práca nie je len vecou samotnej komunity. Zmeny sa dejú v určitom právnom, politickom a ekonomickom širšom

---

<sup>209</sup> FOTR J. a I. SOUČEK, Podnikatelský zámer a investiční rozhodování. HAMALOVÁ, M. a A. BELAJOVÁ. Komunálna ekonomika a politika.

<sup>210</sup> BEDNÁŘOVÁ, Z. & L. PELECH. Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování.

<sup>211</sup> ACHIRON, M. Štátna príslušnosť a osoby bez štátnej príslušnosti (Občianstvo a bezštátnosť).

<sup>212</sup> ČIRTÍKOVÁ, L., P. VITOUŠOVÁ a kol. Pomoc obětem (a svědkum) trestných činů.

prostredí.<sup>213</sup> Prepojenie na širšie právne, politické či ekonomické vzťahy uľahčuje rozvoj komunitnej práce. Pri komunitnej práci sú často zisťované disproporcie v právnom a reálnom stave. Na druhej strane poznanie právnych a ekonomických stimulov uľahčuje rozvoj komunitnej práce, ak je v ich rámci aj pripravovaná a realizovaná.

- **Organizovanie spoločenských akcií k charitatívnym, solidárnym, rekreačným, vzdelávacím alebo kultúrnym účelom.** Aktivizujú členov komunity na základe ich rozhodnutia alebo na základe špecifických dôvodov. Poukazujú na mieru aktivizácie členov komunity k rôznym sociálnym problémom, ktoré v komunite existujú.<sup>214</sup>

Tieto metódy a postupy nám umožňujú pracovať s komunitou a ovplyvňovať aj prostredie komunity.

Práca s komunitou si vyžaduje určitý stupeň jej aktivizácie. Členovia komunity si musia uvedomiť, že realizácia zmeny v komunite je úzko spojená s ich záujmom a ich aktivitou, ktorá smeruje k navodeniu požadovanej zmeny. Zapojenie komunity do komunitnej práce neprebíha náhodne či živelne.<sup>215</sup> Komunitný pracovník pre zvýšenie participácie členov komunity na rozvoji komunitnej práce využíva rôzne iniciačné metódy a techniky. Tie umožňujú nie len získavať názory členov komunity, ale aj ich priamu účasť pre jednotlivé aktivity, ktoré budú prebiehať v rámci komplexného prístupu pri riešení sociálnych problémov komunity.<sup>216</sup> Tieto postupy sú nastavené tak, aby už v štádiu ich prípravy a neskôr aj realizácie zapájali členov komunity do tých aktivít, o riešenie ktorých prejavili záujem. Iniciačné techniky umožňujú vyhľadanie ďalších aktívnych členov komunity ochotných sa zapojiť do komunitnej práce.<sup>217</sup> Ide najmä o tieto techniky.

**Akčné plánovanie.** Prostredníctvom štruktúrovaných stretnutí, na ktorých sa obyvatelia pod vedením príslušných odborníkov vhodnou formou dozvedia všetky potrebné fakty a potom zostavujú „laické“ návrhy, plány, formulujú nápady a pod.. Táto technika sa obzvlášť hodí na riešenie problémov v oblasti urbanizmu alebo plánovania aktivít v oblasti kultúry, športu, záujmovej činnosti, ochrany životného prostredia a pod..<sup>218</sup> Jednotlivé podujatia vedie

---

<sup>213</sup> DONNELLY, J.H., J.L. GIMSON & J.M. IVANCEVICH. Management.

<sup>214</sup> LEVICKÁ, J. Metódy sociálnej práce.

<sup>215</sup> VÁVROVÁ, S. Doprovázení v pomáhajících profesích.

<sup>216</sup> HÁJEK, K. Práce s emocemi pro pomáhající profese.

<sup>217</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj.

<sup>218</sup> VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj.

multidisciplinárny tím, ktorého zloženie zodpovedá oblastiam, v ktorých akčné plánovanie prebieha. Počas akčného plánovania sú zabezpečované najmä tieto aktivity:

- prezentovanie základných informácií rôznymi zúčastnenými stranami,
- prieskum konkrétnej lokality,
- pracovné semináre zamerané na riešenu tému,
- zber čo najväčšieho počtu nápadov na riešenie problému,
- klasifikácia zozbieraných nápadov podľa ich obsahu,
- analýza a syntéza jednotlivých skupín nápadov,
- prezentácia výsledkov z analýzy a syntézy vrátane spracovania výslednej správy v ktorej sú prezentované kroky, ktoré je potrebné uskutočniť.<sup>219</sup>

**Prepracované vízie.** Pozostávajú z kampaní zameraných na aktivizáciu členov komunity. Kampane otvárajú otázky, ktoré sa týkajú komunity. Po splnení cieľov kampaní sa začnú organizovať problémovo orientované stretnutia. Pre riešenie každého problému sa stanovia indikátory zmeny. Účastníci stretnutí sa v prvej časti sústreďujú na individuálne vízie, ktoré musia zohľadniť stanovené indikátory.<sup>220</sup> Jednotlivé vízie sú prezentované a zaznamenajú sa. Za pomoci facilitátora sa postupne jednotlivé vízie spájajú do spoločnej vízie všetkých zapojených členov komunity. Pri stretnutiach sa rozoberajú aj cesty, ktorými bol dosiahnutý pôvodný stav a hľadajú sa cesty, akými by mala byť uskutočnená zmena. Definujú sa subjekty, ktoré zmenu môžu uskutočniť, ovplyvniť, či o zmene rozhodnúť. Vízia sa odovzdá kompetentným subjektom aj s ponukou aktivít, ktoré na seba členovia komunity preberú. Účastníci tejto techniky musia byť odborne pripravení pre tvorbu vízie v oblasti:

- hĺbkového fantazírovania, teda vo vyvolávaní predstáv o budúcnosti,
- hĺbkového počúvania, teda v počúvaní seba samého alebo iných v tichosti, pozorne, bez posudzovania,
- hĺbkového kladenia otázok, ktoré je zamerané na počúvanie vlastného vnútorného hlasu a kladenie akýchkoľvek otázok, ktoré sa v podvedomí objavia.<sup>221</sup>

Celý proces prepracovaných vízií prebieha v štyroch štádiách.

Prvým štádiom je ujasnenie si hlavnej témy vízie. Účastníci sú oboznámení s témou, ktorá má byť riešená prostredníctvom vízie. Preto je dôležitý výber účastníkov stretnutia. Mali by byť oboznámení s problematikou, ktorá bude tvoriť tému stretnutia. Na základe jasne

---

<sup>219</sup> LEWIS J. & P. WALKER. Participácia funguje.

<sup>220</sup> GABURA, J. Sociálne poradenstvo.

<sup>221</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj.

stanovených požiadaviek a indikátorov sa účastníci začínajú pripravovať na riešenie danej témy.

Druhým štádiom je vytváranie individuálnych vízií. Zúčastnení členovia komunity sa vo svojej mysli prenesú do budúcnosti a predstavujú si, ako to bude v komunite vyzerat' v budúcnosti. Prostredníctvom stanovených indikátorov podporujú svoju víziu. Každý účastník má právo posudzovať víziu ostatných, najmä v posúdení toho, v čom je vízia reálna a v čom nereálna.<sup>222</sup> V každej prezentovanej vízii je možné farebne odlíšiť tie časti, ktoré sú považované za reálne a ktorým realita chýba. Každá vízia sa zaznamená a samostatne uvedie na tabuli či flipcharte.<sup>223</sup>

Tretím štádiom je hľadanie spoločnej vízie. Členovia komunity, ktorí majú obdobné vízie, pracujú na spoločnej vízii. Spoločná vízia musí mať jasne definované indikátory, dlhodobé ciele a predpoklady. Pri tvorbe spoločnej vízie využívajú všetky podnety, ktoré boli prezentované v jednotlivých víziách. Spoločné prvky viacerých vízií sa spájajú do jedného prvku, ktorý sa autori snažia čo najpresnejšie naformulovať. Ak dôjde k vytvoreniu dvoch či viacerých skupín, tak každá skupina naformuluje svoju víziu. Potom znovu pristupujeme k prezentácii jednotlivých vízií. Hľadajú sa spoločné a odlišné znaky. Konečným výsledkom je jedna výsledná vízia. Zhromaždené vízie a to ako v reálnej, tak i nereálnej časti sú ponechané ako základňa poznatkov či podnetov.<sup>224</sup>

Štvrtým štádiom je hľadanie strategickej cesty vedúcej k zmene. Členovia komunity vytvoria časovú líniu do budúcnosti a vytvoria časovú postupnosť toho, čo sa musí stať, aby sa vízia dosiahla. Pri naplňaní postupov vedúcich k naplneniu najúspešnejšej vízie, neopomíname ani tie vízie, ktoré boli prezentované, ale z určitých dôvodov neboli prijaté. V procese realizácie sú zároveň overované aj ostatné návrhy. Vízia môže byť v priebehu realizácie dopĺňaná, ak sa zistí, že niektoré problémy, ktoré vzniknú vízia nerieši. Preto je vhodné pracovať aj s ostatnými víziami.<sup>225</sup>

**Výber z možností.** Členovia komunity navrhnu nápady a aktivity, o ktorých si myslia, že sú vhodné pre zlepšenie komunitného života a jeho dopadov na ich život. Tieto nápady a aktivity si na stretnutí vzájomne prezentujú. Potom z nich podľa určených pravidiel vyberú tie, ktoré

---

<sup>222</sup> HUDEC, O. a kol. Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja.

<sup>223</sup> LEVICKÁ, J. Metódy sociálnej práce.

<sup>224</sup> KLIMENTOVÁ, E. Teorie a metódy sociální práce.

<sup>225</sup> LEWIS J. & P. WALKER. Participácia funguje. ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

sa budú realizovať. Výberom nápadov a aktivít sa zaväzujú, že ich začnú sami aj realizovať. Táto technika má tieto fázy.

- Realizácia stretnutia s celou komunitou. Stretnutia môžu byť organizované aj s časťami komunity. Najmä ak sú stretnutia orientované na špecifickú oblasť komunitnej práce, o ktorú nejaví záujem celá komunita. Prístup na tieto stretnutia je otvorený pre všetkých členov komunity. Cieľom stretnutia je zber nápadov, ktoré môžu uľahčiť a skvalitniť život komunity v budúcnosti.<sup>226</sup>
- Zjednotenie cieľov. Zozbierané nápady sú prezentované na stretnutiach zameraných na tvorbu vízie. Stretnutia vedú facilitátori, ktorí nápady za pomoci zúčastnených pretvárajú do cieľov. Ciele sa priradia jednotlivým víziám. Ciele a vízie sa zverejnia.
- Trh vízií. Zúčastnení členovia komunity hlasovaním rozhodnú o tom, ktoré z cieľov sú pre nich najdôležitejšie a na dosahovaní ktorých cieľov sa chcú podieľať.
- Vytvorenie akčných skupín pre realizáciu vybraných cieľov a vízií. Do jednotlivých akčných skupín sú prednostne vyberaní tí členovia komunity, ktorí ich navrhli alebo obohatili. Ďalej sa do akčnej skupiny zaradzujú jednotlivci, ktorí sa chcú realizovať v oblasti, ku ktorej bola vízia a ciele postavené.<sup>227</sup>

Cieľom tejto techniky je zapojiť do procesu navrhovania cieľov komunity a ich realizácie čo najväčší počet členov komunity. Obvykle jej predchádza technika načúvania, ktorá je zameraná na prípravu komunity na efektívnu komunikáciu o živote a zmenách komunity, a možnostiach zlepšenia súčasného stavu. Výsledky diskusií sa publikujú tak, aby sa členovia komunity k nim mohli vyjadriť. Až v tomto štádiu sa spustí výber z možností.<sup>228</sup>

**Občianske poroty.** Úlohou poroty, ktorá je zostavená z členov komunity, je rozhodnúť, či je daná myšlienka, zámer alebo program pre obyvateľov prijateľný a prínosný. Poroty sú nominované podľa pravidiel stanovených komunitou tak, aby tvorili reprezentatívnu vzorku obyvateľov komunity. Počet členov poroty by nemal presiahnuť 16 členov, pričom ide o vyvážený počet mužov a žien, majority a etnických skupín, osôb s rôznym sociálnym statusom. Téma má byť pre komunitu dostatočne podstatná a dôležitá, aby ju bolo vhodné riešiť prostredníctvom poroty. Porota postupne vypočuje zainteresované strany ako navrhovateľov, odporcov, expertov a pod., ktorí prezentujú tému z rôznych pohľadov.<sup>229</sup> Priebeh prejednávania

---

<sup>226</sup> MYDLÍKOVÁ, E., K. KOVÁCS a P. BRNULA. Sociálna práca a poradenstvo.

<sup>227</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj.

<sup>228</sup> LEWIS J. & P. WALKER. Participácia funguje.

<sup>229</sup> PAVELOVÁ, E. a M. TVRDOŇ. Komunitná sociálna práca.



vedú facilitátori, ktorí uľahčujú zber informácií pre rozhodnutie. Porota postupne vylučuje jednotlivé alternatívy, z ktorých prenáša dobré myšlienky do zostávajúcich alternatív. Porota vypracuje správu, ktorú predloží orgánu verejnej správy, ktorý v danej veci má rozhodujúcu kompetenciu. V správe majú byť uvedené aj tie závery, v ktorých nebola dosiahnutá zhoda. Správu je vhodné zaslať aj mienkotvorným subjektom. Občiansku porotu je vhodné použiť ak:

- sú jasne zadané rôzne spôsoby riešenia,
- je potrebné dosiahnuť konsenzus pri riešení problému,
- orgán verejnej správy nekoná a komunita chce aby konal.<sup>230</sup>

**Komunitný posudok.** Členovia komunity, ktorých zaujíma rozvoj komunity, vypracujú a zrealizujú v komunite jednoduchý dotazníkový prieskum. V dotazníku sa mapujú názory členov komunity na jednotlivé oblasti života v komunite. Predvídané oblasti sú vymenované a zaujatie postoja je ponúkané v škále, ktorá umožňuje ľahké vyhodnotenie. Členovia komunity sú vyzvaní, aby dotazník doplnili aj o ďalšie tematické okruhy a vlastné námety.<sup>231</sup>

Členovia komunity tak môžu navrhnúť, čo považujú za potrebné zlepšiť, resp. čo je potrebné v komunite urobiť. Z týchto odporúčaní sa vytvorí hierarchická postupnosť. Získané výsledky sa zverejnia a poskytne sa čas na ich neformálne prediskutovanie v komunite. K výsledkom prieskumu a k navrhnutým odporúčaniam sa zvolá séria facilitovaných verejných stretnutí, ktoré slúžia k prediskutovaniu a zjednoteniu názorov na to, ako komunita vníma svoj aktuálny stav. Z tohto procesu vznikne komunitný posudok.<sup>232</sup> Komunitný posudok obsahuje odporúčania potrebné pre budúcnosť komunity. Posudok sa predloží miestnym autoritám, ktoré na základe pomenovaných potrieb zapájajú občiansku spoločnosť do skupín, ktoré sú orientované na jednotlivé oblasti života v komunite. Ide o posudok komunity realizovaný samotnou komunitou pre komunitu.<sup>233</sup>

**Indikátory komunity.** Členovia komunity sa dohodnutou formou rozhodnú, čo je pre nich dôležité a stanovia indikátory, ktorými je možné merať dobrý alebo zlý vývoj stanovených veličín. Indikátory sú nástroje na zjednodušenie, meranie a upútanie pozornosti na dôležité problémy.<sup>234</sup> Umožňujú meranie komunitných trendov s možnosťou určenia, či sa situácia mení k lepšiemu alebo horšiemu. Proces stanovenia indikátorov prebieha nasledovne.

---

<sup>230</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj.

<sup>231</sup> PAVELOVÁ, L. a kol. Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite.

<sup>232</sup> KRUPA, S. et al. Rozvoj komunitných sociálnych služieb.

<sup>233</sup> LEWIS J. & P. WALKER. Participácia funguje.

<sup>234</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

- Zvyšuje sa povedomie komunity o riešenej problematike a o dôvodoch stanovenia indikátorov a ich význame pre komunitu. Stanovia sa oblasti, v ktorých je v záujme komunity potrebné stanoviť indikátory.
- Vyberú sa problematiky, o ktoré má komunita najvyšší záujem. Výber techník zberu informácií od členov komunity sa zvolí tak, aby boli zabezpečené reprezentatívne výsledky.
- Spracuje sa zoznam spoločných tém, na ktorých má komunita záujem. Ku každej téme sú identifikované indikátory. Najlepšie indikátory oslovia komunitu, ktorá sa s nimi stotožní. Na druhej strane tie, ktoré si komunita neosvojí nestoja v smere jej záujmu. Preto sa osobitná pozornosť venuje príprave indikátorov k jednotlivým témam.
- Identifikujú sa zdroje údajov k jednotlivým indikátorom. Identifikujú sa verejné zdroje, ale aj zdroje, z ktorých môže údaje zistiť samotná komunita. Dostupné informácie je potrebné pretvoriť na indikátory, ktorým komunita porozumie.

Indikátory slúžia na osvetu a upútanie pozornosti. Majú prinútiť členov komunity, aby sa zamysleli nad súčasným stavom problému a nad jeho vývinovými trendmi.<sup>235</sup> Meranie indikátorov sa stále uskutočňuje pred a po realizácii aktivít zameraných na daný problém. Verejné poznanie indikátorov umožňuje komunitnú kontrolu jednotlivých procesov, ktoré sú v ovplyvňovanej oblasti realizované. Indikátory umožňujú aj sledovanie rýchlosti dosahovania jednotlivých zmien.<sup>236</sup>

**Hľadanie budúcnosti.** Ide o spôsob tvorby vízie komunity do budúcnosti, ktorý prebieha v podmienkach rôznych skupín, ktoré sú v komunite. Do tvorby vízie sa prostredníctvom konferencie o hľadaní budúcnosti komunity zapoja vybraní členovia komunity, ktorí majú rozhodujúce informácie k danej téme, alebo sa ich budú týkať dosiahnuté výsledky. Proces, ktorý prebehne počas konferencie je vysoko štruktúrovaný. Účastníci sú rozdelení do pracovných skupín podľa riešenej témy. Preto je potrebné stanoviť približne rovnaký počet účastníkov pre každú tému. Napr. živnostníci a podnikatelia, poslanci obecného zastupiteľstva, mládež, osoby pracujúce v kultúre, vo vede či inom odbore a pod.. Proces je rozdelený do štyroch štádií.

---

<sup>235</sup> PAVELOVÁ, L. a kol. Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite. LEŠKOVÁ, L. Úvod do základov sociálnej práce.

<sup>236</sup> LEWIS J. & P. WALKER P. Participácia funguje. ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny. GENDLIN, E. In: KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených území.

- Prehodnotenie minulosti. Každý zo zúčastnených vytvorí zoznam kľúčových udalostí, ktoré sa týkali jeho histórie, histórie komunity a svetovej histórie. Každá história je spracovaná na vlastnej osi, ale časový sled musí byť u všetkých osí kompatibilný.
- Objavenie prítomnosti. Pracovné skupiny identifikujú hlavné trendy, ktoré ovplyvňujú komunitu. Trendy sú ohodnotené z pohľadu ich prospešnosti alebo škodlivosti. Každá skupina uvedie, ktoré pozitíva a ktoré negatíva sú spojené s jednotlivými trendmi, ktoré ovplyvnili komunitu a čo by s tým navrhovali urobiť oni. So závermi, ku ktorým dospeli oboznámia ostatných účastníkov konferencie.
- Vytváranie ideálnych scenárov budúcnosti a identifikácia spoločnej vízie. Pracovné skupiny sa zmiešajú tak, aby každá pracovná skupina mala svojho zástupcu v novovytvorených skupinách. Tieto novovytvorené pracovné skupiny vytvoria víziu rozvoja komunity. Definujú problémy, ktoré je možné očakávať pri napĺňaní vízie. Po odprezentovaní vízií jednotlivých pracovných skupín vypracujú všetci členovia konferencie jednotnú víziu rozvoja komunity aj so spôsobmi a projektmi, ktoré bude potrebné zabezpečiť pre jej naplnenie.
- Príprava akčných plánov. Postavenie pracovných skupín sa mení na akčné skupiny a tie vypracovávajú projekty pre naplnenie vízie rozvoja komunity a verejne sa zaviazujú splniť naplánované úlohy.<sup>237</sup>

Všetci účastníci konferencie tvoria podpornú skupinu pri presadzovaní vízie, ku ktorej dospeli. Na druhej strane realizujú tie časti akčných plánov, na tvorbe ktorých sa podieľali a k ich realizácii sa aj zaviazali.

**Riadená vizualizácia.** Prostredníctvom pripraveného scenára sa vezmú homogénne skupiny z komunity na imaginárny výlet do budúcnosti. Hlavným cieľom je zistiť, čo členovia komunity chcú a čo pokladajú za reálne alternatívy riešenia aktuálnych problémov. Prostredníctvom tejto techniky sa dostaneme k najhlbším túžbam a snom, o ktorých ľudia obvykle nehovoria. Je veľmi flexibilná a je ju možné použiť na rôzne skupiny, ktoré sa vytvorili v komunite. Organizátor zvolá čo najväčší počet členov komunity, ktorá reprezentuje konkrétnu skupinu. Postupuje sa od najvýznamnejších skupín, po menej významné. Stretnutie skupiny

---

<sup>237</sup> LEWIS, J. & P. WALKER. Participácia funguje. ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

vedie facilitátor, ktorý pozná charakteristiku danej skupiny a jej pôsobenie v komunite. Technika je realizovaná v štyroch krokoch.

- Oboznámenie sa s problematikou. Facilitátor nechá skupinu aby prediskutovala súčasnú situáciu v komunite. Tu sa prejaví ich postoj k súčasnému stavu, ktorý sami modifikujú a prezentujú z ich pohľadu.
- Súčasná situácia. Facilitátor poskytne faktografické zmapovanie reálnej situácie, v ktorej sa komunita nachádza. Otvára aktuálne problémy a existujúce trendy v komunite.
- Riadená vizualizácia. Účastníci stretnutia sa pripravia na ďalší krok. Tým je prezentácia scenára, ktorý obsahuje cestovanie do budúcnosti o ročné obdobie. Skupina sa rozdelí podľa počtosti do menších skupín. Potom sa pristúpi k individuálnemu popisu, z pohľadu každého zúčastneného, jedného dňa komunity po jednom roku. Od zobudenia po spánok. Vyžaduje sa objektívny prístup k prežitiu daného dňa. Postupne sa nastaví ďalšie časové obdobia. Potom sa účastníci vracajú späť až po súčasnosť. Vytváranie predstáv a obrazov spojených s budúcnosťou je uľahčované facilitátorom. Hľadanie vízií je zamerané len na pozitívne vízie. Účastníci sú chránení pred negatívnym dopadom ich prejavov.
- Záznam vízií. Všetci účastníci zaznamenajú svoje vízie. Najprv ich prediskutujú v skupine. Kľúčové predstavy, ktoré vyplynú z diskusie, zverejnia vyvesením stručným vyjadrením do celkového konceptu spoločnej vízie.
- Realizácia. Návrh projektu a zapojenie účastníkov do jeho realizácie.<sup>238</sup>

**Model lokálnej trvalej udržateľnosti.** Je to spôsob, ktorým môže komunita vyhodnotiť svoju súčasnú situáciu a otestovať pravdepodobné účinky projektov. Členovia komunity zostavia jednoduchú maticu, v ktorej hodnotia jednotlivé zložky ekonomiky komunity, jej kultúry, života v komunite a životného prostredia z hľadiska ich stability a zmien.<sup>239</sup> Potom hodnotia, ako navrhovaná stratégia, program alebo projekt zmení jednotlivé komponenty. Snažia sa ich upraviť tak, aby sa zlepšovala trvalá udržateľnosť dosiahnutých výsledkov. Členovia komunity musia zdefinovať:

- ktoré komponenty tvoria z pohľadu komunity jednotlivé hodnotené zložky,
- aké indikátory sa majú použiť na meranie komponentov jednotlivých zložiek,

---

<sup>238</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

<sup>239</sup> HAMALOVÁ, M. a A. BELAJOVÁ. Komunálna ekonomika a politika.

- ktoré komponenty v komunite môžu mať prívlastky pevný a stabilný, pevný a nestabilný, krehký a stabilný, krehký a nestabilný komponent.<sup>240</sup>

Po zostavení modelu sa zdefinuje súčasný stav a v pracovných skupinách sa vyhodnotí dopad projektu z hľadiska účinnosti jeho pôsobenia na kvalitu a diverzitu komponentov. Tieto účinky projektov sa delia na:

- účinky, ktoré ovplyvňujú zlepšenie alebo zhoršenie stavu komponentu, vzhľadom na jeho súčasný stav, ale samé toto zlepšenie alebo zhoršenie nespôsobujú,
- účinky, ktoré vytvoria predpoklady na zmenu komponentu,
- účinky, ktoré spôsobia kladnú alebo zápornú zmenu komponentu.<sup>241</sup>

Po tom, ako každá skupina vyhodnotí projekt, prichádza fáza kompromisov. Teda niečo za niečo, až do vytvorenia vzájomnej dohody, ktorá má formu vyhodnotenia daného projektu. Tento spôsob účasti členov komunity pomáha transparentne zdefinovať posudzovacie kritériá komunitných projektov. Posudzovacie kritériá sa zakomponujú do rozhodovacieho procesu pri všetkých komunitných projektoch. To umožňuje tvorcom projektov zamerať sa na tie kritériá, ktoré sa pri analýze ukázali ako najmenej pevné.<sup>242</sup>

**Predstavte si.** Je to technika, pri ktorej členovia komunity určia, ktoré momenty či opatrenia komunitného plánovania v minulosti boli úspešné. Potom sa ich pokúsia pretransformovať do blízkej prítomnosti a navrhnuť spôsob, ako ich dosiahnuť. Ide o ocenenie toho najlepšieho z minulosti ako základu pre budúcu zmenu. Technika sa realizuje prostredníctvom rozhovorov s členmi komunity. Rozhovor je zameraný na tieto oblasti.

- Pochopenie minulosti. Toto štádium je zamerané na zisťovanie osobných pozitívnych zážitkov spojených s komunitou. Zistenie významnosti týchto zážitkov a dôvodov, pre ktoré sa stali významnými. Na tomto základe sa porovná prepojenosť so súčasnou realitou. Zisťujeme, čo sa v tejto oblasti zmenilo.
- Predstava budúcnosti. To najlepšie z minulosti sa stane základom pre zisťovanie toho, čo by mohlo byť v komunite v budúcnosti. Identifikujú sa zmeny, ktoré by sa podľa členov komunity mali udiť a aký podiel by mali mať členovia komunity na týchto zmenách. Členovia komunity vymedzujú tie zmeny, ktoré by mali priniesť ďalšej generácii prospech. Výsledkom je súbor návrhov na hrane reality založený na ideálnej

<sup>240</sup> ŠIMÁK, L. Krízový manažment vo verejnej správe.

<sup>241</sup> LEWIS J. & P. WALKER P. Participácia funguje. GENDLIN, E. In: Š. KOŠKOVÁ a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených území.

<sup>242</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

budúcnosti tak, ako keby už prebiehala. Na tomto základe sa plánujú jednotlivé kroky ako takýto stav dosiahnuť. Túto predstavu je možné konfrontovať s postojmi tých členov komunity, ktorých sa týkajú.

- Zájmové združenia, alebo partnerstvo v komunite pripraví projekty na realizáciu predstáv, ktoré môžu pomôcť rozvoju komunity. Projekty vychádzajú z toho najlepšieho, čo si členovia komunity predstavili.<sup>243</sup>

**Otvorený priestor.** Členovia komunity si vytvoria vlastný program diskusií. Stanovia témy, ktorým sa chcú venovať, vrátane prevzatia zodpovednosti za ich realizáciu. Témy zadané členmi komunity, ktorí sa zúčastňujú na otvorenom priestore sa zlúčia do menšieho prijateľného množstva. K jednotlivým témam sa naplánujú a uskutočnia pracovné stretnutia s vopred definovaným cieľom. Po týchto stretnutiach sa pripraví záverečné stretnutie, na ktorom je už jasné, ktoré témy členov komunity zaujímajú a budú ich počas rozvojového procesu sledovať a kto je ochotný sa na ich plnení podieľať. Táto technika sa využíva najmä:

- keď sa jedná o súrnu záležitosť a vyžaduje sa rýchla akcia,
- keď sa do diskusie zapojí početná a rôznorodá skupina,
- keď sa riešia zložité a potenciálne konfliktné záležitosti.<sup>244</sup>

Stretnutie otvára facilitátor, ktorý vysvetlí ako otvorený priestor funguje. Zúčastnení členovia komunity dostanú čas, aby v malých skupinkách prediskutovali, čo každý z nich vníma ako svoju tému. Teda pre čo sa osobne angažuje a za čo je ochotný prevziať osobnú zodpovednosť. Každý svoju tému napíše na papier a uvedie svoje meno. Papier nalepí do pripraveného priestoru, ktorý je členený podľa voľných termínov a miesta konania. Táto časť končí vypísaním všetkých tém. Ďalším krokom je, že zúčastnení členovia komunity sa zapíšu na tie témy, o ktorých chcú diskutovať. Tým je uzatvorený prvý cyklus, v ktorom sa určil čas, miesto a účastníci stretnutí. Postupne prebiehajú pracovné stretnutia. Ich výsledky sa zverejňujú. Každý účastník otvoreného priestoru dostáva výsledky rokovania každej pracovnej skupiny. Záverečné výsledky diskusií sa zhrnú v záverečnej správe, v ktorej sa uvedú konkrétne aktivity, na ktorých sa má pracovať a kto z členov komunity sa na ktorej aktivite chce podieľať. Obvykle sa pracovné skupiny stretávajú aj po ukončení otvoreného priestoru a angažujú sa za naplnenie tých aktivít, ktoré v danej oblasti považujú za prospešné pre komunitu.<sup>245</sup>

---

<sup>243</sup> LEWIS, J. & P. WALKER. Participácia funguje. GENDLIN, E. In: Š. KOŠKOVÁ a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených území.

<sup>244</sup> ONDRUŠOVÁ, Z. a kol. Základy sociálnej práce.

<sup>245</sup> ONDRUŠEK, D. et al. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov.

**Občianska mapa.** Ústrednou otázkou je: „Čo si vážite na svojej komunite?“ Členovia komunity počas stanoveného času zakresľujú do mapy, čo si na svojej komunite najviac vážia, čo by chceli predstaviť návštevníkom. Môže ísť o prírodu, históriu, lokality, udalosti, tradície, komunitnú aktivitu, gastronómiu, historické a kultúrne pamiatky, chránené územia či živočíšne druhy a pod..<sup>246</sup> Tým sa každý člen komunity stáva odborníkom, keďže nikto nemôže povedať za Vás, čo je pre Vás dôležité. Členovia komunity sa môžu zapojiť zberom informácií a názorov členov komunity alebo priamym vytváraním mapy. Dopredu je potrebné dohodnúť, ako sa to bude do mapy zakresľovať. Mapa sa vytvára na verejnom mieste. Aj po jej vytvorení bude po istý čas verejne vystavená na vhodnom mieste ako napr. vo výklade, na internete tak, aby sa stále do jej tvorby mohli zapojiť ďalší členovia komunity. Môže byť aj vhodnou formou distribuovaná ako leták, v miestnych novinách, e-mailom a pod.. Základom je, aby do nej mohol zakresliť svoje príspevky každý člen komunity, ale aj ďalšie subjekty. Výsledkom je súbor javov a miest, ktoré si obyvatelia v komunite vážia, sú na nich hrdí, chcú ich zachovať, zlepšiť alebo zmeniť. Občianske mapy vedú k zvýšeniu komunitného povedomia vo vzťahu k prostrediu, v ktorom žijú. Z ľudí s príbuznými názormi sa vytvoria skupinky, ktoré sa v danej oblasti angažujú.<sup>247</sup>

**Projekt načúvania.** Skupina aktívnych členov komunity (aktívne jadro) zostaví vhodné zvolené otázky týkajúce sa rozvoja komunity vo vybraných oblastiach. S takto štruktúrovanými otázkami vo dvojiciach obchádzajú jednotlivých členov komunity. Vedú s nimi dialóg na stanovené témy a zaznamenávajú ich odpovede na otázky.<sup>248</sup> Pri správnom metodickom vedení je tak možné získať veľmi podrobnú analýzu potrieb a želaní členov komunity. Zároveň ich aktívna účasť na zodpovedaní jednotlivých otázok vyvoláva ich záujem o rozvoj komunity. Získané odpovede sa rozdelia do kategórií a výsledok sa poskytne komunite na ďalšie doplnenie či spresnenie. Na základe získaných postrehov, názorov, postojov k individuálnym, skupinovým a komunitným potrebám sa pripravujú projekty k dosiahnutiu požadovanej zmeny. Do projektov sú zapájaní tí členovia komunity, ktorí danú zmenu požadovali. Počúvať znamená pozorne sledovať, čo druhá osoba hovorí, nevnašať do toho (pokiaľ je to možné) žiadne vlastné

---

<sup>246</sup> BAŠTECKÁ, B. Terénní krízová práce.

<sup>247</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

<sup>248</sup> FELLIN, P. The Community and the Social Worker.

názory, rady, komentáre alebo povzbudzujúce poznámky.<sup>249</sup> Aktívne načúvanie sa realizuje pri dodržaní nasledujúcich zásad.

Počúvať a dať druhému vedieť, ak niečomu nerozumiete, alebo ste na chvíľu stratili pozornosť. Nikdy nie je vhodné do rozhovoru vnášať témy, o ktorých člen komunity nezačal hovoriť, ani iné vlastné názory. Neinterpretuje sa to, čo bolo povedané.<sup>250</sup>

Ľudia potrebujú vedieť, že im načúvajúci rozumie. Preto po niekoľkých vetách je potrebné zopakovať vlastnými slovami ako rozumiete tomu, čo bolo povedané. Je potrebné zachytiť hlavnú myšlienku a predovšetkým pocity, ktoré boli vyjadrené.

Že je postup načúvania správny, je možno spoznať z toho, že sa člen komunity stále hlbšie vciťuje do svojho problému či problému komunity a snaží sa ho presnejšie uchopiť. Obvykle sa na ňom prejavia aj známky uvoľnenia.

Že sa proces načúvania nedarí, možno spoznať podľa toho, že klient stále opakuje to isté. To znamená, že cíti, že jeho rozprávanie ešte nebolo počúvajúcim prijaté. Je cítiť, že v hovoriacom členovi komunity rastie napätie a zmätok.<sup>251</sup>

**Participačné hodnotenie**, resp. participačné spoznávanie a konanie. Technika, ktorá vytvára cyklus zberu údajov, uvažovania, spoznávanie a následného konania. Obvykle sa jedná o skupiny seberovných členov komunity alebo o skupiny profesionálov. Každá skupina členov komunity prechádza celým cyklom participačného hodnotenia. Každý sa najprv zaoberá vlastným vnímaním súčasnej situácie, potom identifikáciou prekážok alebo nedostatkov a navrhovaním riešení v oblastiach, ktoré podľa neho vyžadujú zmenu. Členovia komunity sami rozhodnú o svojej účasti a miere angažovanosti.<sup>252</sup> Túto techniku je možné využiť všade, kde sa stretávajú záujmy členov komunity. Nie je potrebné zvolávať na tento účel samostatné stretnutie. Pri participačnom hodnotení sú využívané rôzne metódy ako brainstorming, diagramy príčinných dôsledkov, stromy príčin, časové línie na identifikovanie kľúčových udalostí formujúcich daný stav z pohľadu rôznych vekových skupín, Vennove diagramy na identifikovanie vnímania kľúčových hráčov a pod.. Tieto metódy a techniky poskytujú východiskový bod pri preberaní problému, zjednodušujú zložité záležitosti, dajú sa modifikovať a stimulujú účastníkov hodnotenia. Participačné hodnotenie umožňuje

---

<sup>249</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

<sup>250</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov.

<sup>251</sup> GENDLIN, E. In: Š. KOŠKOVÁ a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených území.

<sup>252</sup> FOTR J. a I. SOUČEK, Podnikateľský zámer a investiční rozhodování. ADAMS, R., L. DOMINELLI & M. PAYNE. Critical Practice in Social Work.



sumarizovať problémy rozvoja komunity, identifikovať ich príčiny a navrhnúť postup ich odstraňovania. Na záver pracovná skupina zostaví zo zozbieraných informácií finálny dokument, ktorým môže byť podklad pre operačný program,<sup>253</sup> návrh pre miestnu samosprávu, východiská pre prácu mimovládnej organizácie, podklad pre Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja alebo Komunitný plán obce.<sup>254</sup>

**Participačné strategické plánovanie.** Umožňuje členom komunity dopracovať sa k spoločnej vízii budúcnosti, na základe ktorej sa vytvorí podrobný plán aktivít, ktorý považujú za svoj smerodajný nástroj. Strategické plánovanie je realizované členmi komunity, ktorí sa chcú na procese realizácie výsledného plánu aj aktívne podieľať. Preto je celý proces detailnejšie zameraný na reálnosť navrhovaných plánov a ich realizáciu. Strategické plánovanie je rozdelené do štyroch stretnutí, ktoré majú rovnaký priebeh.<sup>255</sup> Sú založené na individuálnej a skupinovej práci. Začínajú brainstormingom na získanie nápadov, ich analýzou s cieľom skúmať nápady a objaviť nové pohľady na vec, pomenovaním nového pohľadu s cieľom nájsť v skupine konsenzus.<sup>256</sup> Jednotlivé stretnutia sú venované nasledujúcim témam.

- **Praktická vízia.** Je to vízia reality, ktorú by členovia komunity radi videli do 3 až 5 rokov. Odporúča sa, aby pred začatím procesu sa členovia komunity zúčastnili vizualizačných cvičení. Pre realizáciu sa v prvom rade pomenuje to, čo sa má podariť v priebehu prvých dvanástich mesiacov. Tieto výsledky musia byť konkrétne, merateľné, orientované na akciu, realistické a časovo ohraničené (SMART).
- **Základné protiklady.** Zisťujú sa tie prekážky, ktoré bránia v realizácii vízie. Identifikujú sa akékoľvek prekážky vecného, materiálneho, priestorového či personálneho charakteru, ktoré musia byť vyriešené pred realizáciou vízie.
- **Strategické smery.** Hľadajú sa inovatívne priebehy aktivít, ktoré majú členovia komunity realizovať pri riešení základných protikladov.<sup>257</sup> Inovatívne procesuálne postupy pri realizácii aktivít majú členov komunity čo najviac priblížiť k realizácii vízie.
- **Realizačný plán.** Výsledný dokument, ktorý obsahuje súbor praktických krokov, pomocou ktorých členovia komunity východiskový stav, v ktorom sa aktuálne komunita nachádza, začnú meniť do stavu stanoveného vo vízii. Je to presný popis

---

<sup>253</sup> LEWIS, J. & P. WALKER. Participácia funguje.

<sup>254</sup> BUBENÍKOVÁ, I. a T. BUMBÁL. Partnerstvá ako významný faktor rozvoja obcí a regiónov.

<sup>255</sup> ZASTROW, CH. H. Social work with Groups: A Comprehensive Workbook.

<sup>256</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, E. Teambuilding – cesta k efektívni spolupráci.

<sup>257</sup> SLAVIN, S., T. MIZRAHI & J. D. MORRISON. Community Organization and Social Administration.

toho, čo je potrebné urobiť, prečo je to potrebné urobiť, ako a kedy sa to má urobiť a kto to má realizovať.

- Realizácia je rozdelená do štvrtrokov. Po uplynutí štvrtroku sa vyhodnotia dosiahnuté výsledky a prehodnotí sa celkový postup.

**Plánovanie v realite.** Technika je vhodná najmä pre plánovanie fyzických statkov ako sú parky, areály, verejné priestranstvá ale aj využitie verejných priestorov, prístupných objektov či iných objektov. Môže prebiehať viacerými spôsobmi, napríklad žiaci miestnej školy vyhotovia väčší, ale prenosný trojrozmerný model súčasného stavu identifikovaného priestoru. Organizátori procesu s maketou navštevujú vhodne určené skupiny členov komunity, ktorými môžu byť seniori, mládež, rodiny s deťmi, podnikatelia a pod.. Iným prístupom je organizácia stretnutia členov komunity, na ktorom obvykle s asistenciou odborníka architekta, urbanistu alebo odborníka na komunitný rozvoj, pomocou jednoduchých alebo symbolických makiet domov, objektov, chodníkov a ciest, drobnej architektúry a ďalších objektov navrhujú, čo by sa v danom priestore malo zmeniť tak, aby to bolo zaujímavé aj pre celú komunitu, alebo jej časť, ktorej sa priestor bezprostredne týka.<sup>258</sup> Môže to byť aj maketa komunitného centra, kultúrneho centra alebo iného objektu. Počas plánovania v realite je k dispozícii veľa ilustrovaných kartičiek s návrhmi, ktoré sa týkajú vybavenosti komunity, bezpečnosti, životného prostredia, zdravotníctva, bývania, voľnočasových aktivít, dopravy, práce, vzdelávania, miestneho hospodárstva či oddychových zón. K dispozícii sú aj prázdne kartičky, na ktoré môžu členovia komunity znázorniť svoje vlastné návrhy. Model je ľahšie zrozumiteľnejší ako mapa. Po doplnení modelu sa uskutočnia komunitné stretnutia, na ktorých sa jednotlivé návrhy budú triediť a zoraďovať podľa ich dôležitosti. Tým dochádza k profilovaniu potrieb komunity. Pri komplexnom využití je to úplný proces zapojenia komunity do efektívneho rozvíjania kapacít komunity. Využitie tejto praktickej techniky je veľmi široké. Možno ho využiť pri plánovaní statkov, občianskeho spolunažívania, zdravotníctva, školstva, bezpečnosti atď.. Samospráva môže zvolať verejné zhromaždenia, kde sa návrhy členov komunity prekonzultujú na úrovni odborníkov na danú oblasť.<sup>259</sup>

Každá technika je založená na určitej skupine hodnôt. Hodnoty v týchto prípadoch zohrávajú významné miesto.<sup>260</sup> Umožňujú zapojenie členov komunity, ktorí sú často opomínaní. Identifikujú v komunite tých, ktorí majú dostatok energie a nadšenia pre realizáciu

---

<sup>258</sup> ONDRUŠEK, D. et al. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

<sup>259</sup> LEWIS, J. & P. WALKER. Participácia funguje.

<sup>260</sup> HANZLÍKOVÁ, A. a kol. Komunitné ošetrovatel'stvo.

zmeny v komunite. Zabezpečujú, aby členovia komunity pochopili proces rozvoja komunity a svoje miesto v tomto procese. Ich využitie je nevyhnutné pre aktivizáciu komunity a zvýšenie jej participácie pri rozvoji komunity. Menia členov komunity z konzumentov na tvorcov reálnych vzťahov v komunite.<sup>261</sup> Tým sa dosahuje rozvoj komunitnej sociálnej práce a jej využívanie sa mení na stabilnú súčasť života komunity.

Tieto techniky sú z určitého pohľadu špecifické, ale pre komunitnú prácu nevyhnutné. Vyvolanie akejkoľvek zmeny v komunitnom systéme musí mať organizovanú formu, ktorá je vedecky prepracovaná a poskytuje dostatočne verifikovaný teoretický základ pre jej realizáciu. Preto prepracovanosť techník umožňuje cielené zameranie aktivít na špecifické oblasti komunit a vyvolanie zmeny v týchto oblastiach.<sup>262</sup> Prax pomáhajúcich profesionálov prináša stále nové techniky zamerané na vyvolanie zmien v komunite. Preto komunitní pracovníci musia sledovať čo sa v tejto oblasti aktuálne rozvíja a akú perspektívu technika ovplyvňuje.

---

<sup>261</sup> GENDLIN, E. In: Š. KOŠKOVÁ a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených území.

<sup>262</sup> ŠLOSÁR, D., V. LICHNER, M. HALACHOVÁ, T. ŽIAKOVÁ, Z. ŠOLTÉSOVÁ a J. ŠIMKO. Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny.

## 9 Komunitný rozvoj

Zameriava sa na pomoc komunite pri osvojovaní si spôsobilostí, zvyšovaní svojho uvedomenia a prostredníctvom toho zlepšuje kvalitu života členov komunity. Aktivity v tomto modeli komunitnej práce sú zamerané na rozvojové aktivity, pričom zdôrazňujú najmä rozvoj svojpomoci v komunite. Komunitné skupiny sú podporované a povzbudzované v definovaní problémov a potrieb. Komunitný pracovník pomáha členom komunity najmä získaním vedomostí a potrebných spôsobilostí ako riešiť problém, ktorý sami identifikovali. Je to proces vytvárania podmienok, ktoré umožňujú aktívnu participáciu celej komunity na riešení problémov.<sup>263</sup> Komunitný rozvoj je formou dôležitej podpory fungovania miestnej komunity, ktorého zámerom je zvýšenie angažovanosti občanov na riešení miestnych problémov. Upriamuje pozornosť aj na aplikáciu hodnôt a princípov, ktoré komunita využíva v každodennej praxi. Ide najmä o hodnoty a princípy, ktoré možno považovať za dôležitý prvok budovania aktívneho občianstva, príslušnosti ku komunite. Hodnoty a princípy komunitného rozvoja možno vnímať nielen ako oporu pri tvorbe metód a techník, ktorými sa dosahujú ciele, ale aj ako nástroj na riešenie rôznych dilem v rámci bežných postupov.<sup>264</sup>

Komunitný rozvoj je súčasťou aj ďalších modelov komunitnej práce.<sup>265</sup> Môžeme ho považovať za jeden z modelov realizácie komunitnej práce ale aj komunitnej sociálnej práce. Medzi princípy a hodnoty komunitného rozvoja patrí najmä:

- **komunitná akcia a plánovanie.** Ide o mobilizáciu členov komunity k identifikovaniu individuálnych, skupinových a komunitných problémov a k aktívnemu hľadaniu ich riešenia.<sup>266</sup> Spolupráca s aktívnymi komunitami je založená na podpore svojpomoci, riešení vlastných problémov vlastnými zdrojmi, sociálnej integrácii;
- **participácia členov komunity na všetkých úrovniach.** Participácia je vnímaná ako prostriedok boja s nezaujmom, apatiou, či reálnou nemožnosťou ovplyvňovať veci verejné. Členovia komunity majú právo ovplyvňovať veci verejné, ale zároveň majú povinnosť za tieto rozhodnutia niesť aj zodpovednosť. Participácia členov komunit sa prejavuje nie len na horizontálnej, ale aj na vertikálnej úrovni;<sup>267</sup>

---

<sup>263</sup> PRESTON-SHOOT, M. Effective Groupwork.

<sup>264</sup> VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj.

<sup>265</sup> AUTORSKÝ KOLEKTÍV. Komunitný plán sociálnych služieb.

<sup>266</sup> PAVELOVÁ, E. a kol. Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite.

<sup>267</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

- **využívanie a rozvoj miestnych zdrojov.** Dochádza k vyhľadávaniu a rozvíjaniu všetkých zdrojov, ktoré sú potrebné na realizáciu komunitného rozvoja. Ide najmä o ľudské, technické, finančné, priestorové a ďalšie zdroje,<sup>268</sup> ktoré sú nevyhnutné pre realizáciu jednotlivých programov, ale aj pre trvalú udržateľnosť komunitného rozvoja. Pomáhajúci profesionál posudzuje kvalitu a kvantitu jednotlivých zdrojov, ktoré majú byť využité v procese zmeny;
- **kooperácia a tvorba partnerstiev.** Ide o podporu spoločného stretávania komunity. Partnerstvo tvoria zástupcovia samosprávy, štátnej správy (špecializovanej štátnej správy, zdravotníctva, polície), poskytovateľov komunitných služieb, podnikateľských subjektov, mimovládnych organizácií, členov komunity a pod..<sup>269</sup> Partnerstvo umožňuje aktívnu účasť každého člena komunity na realizácii programov komunitného rozvoja. Prispieva k vyváženému dlhodobému udržateľnému rozvoju. Partnerstvá je možné tvoriť aj v podobe koalícií na riešenie konkrétnych parciálnych rozvojových programov.<sup>270</sup>

Komunitný rozvoj je dôležitou súčasťou fungovania miestnej komunity. Jeho zámerom je zvýšenie angažovanosti členov komunity na riešení komunitných problémov. Pozornosť sa upriamuje aj na aplikáciu hodnôt a princípov v praxi, ktoré možno považovať za dôležitý aspekt práve pri budovaní aktívnej komunitnej príslušnosti u členov komunity.

Komunitný rozvoj je možné definovať ako proces podpory komunity v procese zmien, ktorý môže komunita účinne rozvíjať na základe zlepšovania kvality svojho života, a to najmä identifikovaním potrieb, definovaním problémov, plánovaním a realizáciou rôznych programov.<sup>271</sup> Základnými nástrojmi komunitného rozvoja je participácia členov komunity na komunitných procesoch, procese rozhodovania v komunite a plánovaní rozvojových aktivít. Princípy a hodnoty komunity a komunitného rozvoja vytvárajú rámce, v ktorých sa zabezpečuje zlepšovanie kvality života celej komunity.<sup>272</sup>

Medzi hlavné zásady komunitného rozvoja v praxi patria nasledujúce.

---

<sup>268</sup> LEŠKOVÁ, L. Polia sociálnej práce.

<sup>269</sup> KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V. et. al. Člověk, prostředí, výchova k otázkám sociální pedagogiky.

<sup>270</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>271</sup> BRNULA, P., K. ČAVOJSKÁ, K. MÓZEŠOVÁ a M. SMREK. Úvod do teórií sociálnej práce.

<sup>272</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

- 1. Holistický prístup.** Člen komunity je v tomto modeli vnímaný ako samostatný prvok v kontexte prostredia, v ktorom sa nachádza. Vzťahové problémy sú vnímané vo vzájomnej prepojenosti so širšími sociálnymi a ekonomickými štruktúrami a vzťahmi. Proces rozvoja komunitných inštitúcií, ich kultúry a hodnôt využívaných a presadzovaných v komunite patrí medzi hlavné aspekty komunitného rozvoja. Tieto aspekty musia byť zohľadnené pri presadzovaní sociálnych zmien v komunite.<sup>273</sup>
  
- 2. Reagovanie na potreby.** Jednotlivé potreby sú vnímané členmi komunity podľa významu, ktorý im komunita, jednotlivé skupiny či členovia komunity prikladajú. Profesionál v komunite pri identifikácii potrieb komunity ako i potrieb jednotlivých skupín a členov komunity je v postavení participujúceho partnera. Jeho úlohou je najmä ponúknuť nové nápady a pohľady na uspokojovanie jednotlivých potrieb. Zároveň jeho povinnosťou sú aj kritické komentáre k rozhodnutiam, ktoré blokujú uspokojovanie potrieb komunity. Konečné rozhodnutia, ktoré sú zamerané na potreby komunity a jej členov, musia byť vždy prijaté komunitou a členmi, ktorých sa týkajú.<sup>274</sup>
  
- 3. Vzájomná pomoc a dobrovoľníctvo.** Pre realizáciu komunitnej práce komunita vytvára podporné skupiny, ktoré sú založené na dobrovoľnosti a vzájomnosti. Môžu byť vytvorené pre rôzne problémy, ktoré existujú v komunite alebo pre oblasti, u ktorých komunita predpokladá navodzovanie zmeny. Môže sa jednať o skupiny slobodných rodičov, rodičov detí so zdravotným znevýhodnením, rodičov detí drogovzo závislých, nezamestnaných alebo ďalšie skupiny so špecifickými potrebami. Na druhej strane to môžu byť skupiny so zameraním na športovú, kultúrnu, environmentálnu či inú prospešnú činnosť, ktorá sa vo svojich kontextoch týka komunity. Sú výhodným spôsobom sebestačného zabezpečenia servisu, na základe ktorého sa posilňuje ľudský i sociálny kapitál komunity.<sup>275</sup>
  
- 4. Nátlak, konflikt a participácia.** Členovia komunity často chcú presadzovať zmenu v živote komunity, pre ktorú je dôležitá podpora, alebo zastavenie či zmena určitého postupu uplatňovaného v činnosti štátnych orgánov alebo v samosprávnych štruktúrach, ktoré ovplyvňujú práve menenú časť reality. Mnohokrát presadzovanie zmeny nie je

---

<sup>273</sup> HOLLSTEIN-BRINKMANN, H. Sociálna práca a systémové teórie.

<sup>274</sup> VEREŠOVÁ, M. a kol. Sociálna psychológia.

<sup>275</sup> HALACHOVÁ, M. a E. ŽIAKOVÁ. Sociálny kapitál týraných a zneužívaných adolescentov.

možné dosiahnuť konsenzom. Preto pomáhajúci profesionál v komunite využíva metódy a techniky ovplyvňovania alebo nátlaku, prípadne podporuje komunitu v konflikte s inštitúciami, ktoré disponujú mocou, potrebnou na presadenie zmeny. Jedným z kľúčových faktorov zmeny je participácia tých subjektov, ktorých sa požadovaná zmena týka.<sup>276</sup>

- 5. Akčný výskum.** Rozvojové aktivity v komunitnej práci si vyžadujú, aby pomáhajúci profesionál v komunite pripravoval a testoval nové metódy, techniky a postupy pri realizácii potrieb komunity. Ako vhodný prístup v tejto oblasti sa javí akčný výskum, ktorý by si mala osvojiť aj komunita a zároveň by sa mala naučiť ho používať.<sup>277</sup> Každá zmena si vyžaduje poznanie reálneho stavu komunity, jej zdrojov, predpokladov na zmenu ale aj faktorov, ktoré zmenu blokujú či znemožňujú. Práve akčný výskum pracuje s reálnymi východiskami, spôsobom tu a teraz.<sup>278</sup>

Ak hovoríme o hlavných zásadách komunitného rozvoja a o ich uplatnení v praxi musíme do tejto oblasti zaradiť najmä tieto aktivity.

- 1. Reagovanie na potreby, ktoré sú vnímané členmi komunity ako problémové.** Ide najmä o potreby, ktoré sú nedostatočne, či nesprávne napĺňané. Pomáhajúci profesionál sa zameriava na identifikáciu potrieb jednotlivých členov komunity, skupín, ktoré sa nachádzajú v komunite, ale aj komunity ako celku. Aj keď to vyzerá ako jednoduchý komplex potrieb, tieto potreby môžu byť aj protichodne orientované a môžu sa javiť ako nezlučiteľné.<sup>279</sup> V systéme subjektov komunitného rozvoja je pomáhajúci profesionál vnímaný ako partner participujúci na zmene, ktorého hlavnou úlohou je ponúknuť nie len nové myšlienky, ale aj kritické komentáre voči rozhodnutiam komunity. Konečné rozhodnutia komunitného rozvoja musia byť vždy prijaté komunitou. Aspoň väčšou časťou komunity.
- 2. Tvorba vzájomnej pomoci, dobrovoľníctva a podporných skupín** sú neodmysliteľnou súčasťou komunitného rozvoja. Aj keď sú založené na dobrovoľnosti a vzájomnosti, ich budovanie má zámerný charakter. Sú vhodnou formou budovania

---

<sup>276</sup> GÉRINGOVÁ, J. Pomáhajúci profese.

<sup>277</sup> KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených zemí. Príručka pre všetkých tých, ktorí sa venujú komunitnému rozvoju.

<sup>278</sup> SOUČEK, Z. Strategické myšlení. BELZ, H. a M. SIEGRIST. Kľúčové kompetence a jejich rozvíjení.

<sup>279</sup> ÚLEHLA, I. Umění pomáhat.

sebestačnosti komunity pri zabezpečení komunitného rozvoja, ktorý podporuje rozvoj sociálneho kapitálu komunity.<sup>280</sup>

Komunitný rozvoj sa spája najmä s angažovanosťou členov komunit pri zlepšovaní kvality života celej komunity, najmä prostredníctvom budovania úcty ku komunite, budovania vzťahov vo vnútri komunity, nastavenia hodnotovej orientácie komunity, zveľaďovania prostredia komunity, rozvojom voľnočasových aktivít, podporou kultúrnych a športových podujatí, podporou komunitného umenia, vzdelávania detí a mládeže, záchranou miestnych pamiatok či revitalizáciou tradícií. Medzi výsledné efekty komunitného rozvoja je možné zaradiť aj nárast záujmu členov komunity o veci verejné.<sup>281</sup>

V komunite sa vytvárajú reakcie na autokratické rozhodnutia verejnej správy, ktoré môžu byť motivované korporatívnymi či individuálnymi záujmami. Nárast občianskych aktivít sa vytvára ako reakcia na dlhodobu neústretný prístup orgánov moci k informovaniu verejnosti, k procesom rozhodovania, či k pripravovaným zámerom v danej komunite. V tejto súvislosti je zaznamenaný rozvoj rôznych typov centier, ktoré majú slúžiť komunite. Môže ísť o nízkoprahové, krízové, komunitné, kultúrne, cirkevné,<sup>282</sup> materské a ďalšie centrá, prostredníctvom ktorých sú napĺňané konkrétne potreby komunity.

Výskumné štúdie v oblasti komunitného rozvoja potvrdili nárast komunitných aktivít najmä v oblasti poskytovania sociálnych služieb, kultúrnych a športových aktivít, v terénnej a komunitnej práci. S tým sú spojené procesy ako sprístupňovanie komunitných centier širokej verejnosti, zapájanie členov komunity do organizovaných aktivít, budovanie koalícií a mnoho ďalších aktivít, ktoré sú realizované na základe pozitívnych skúseností z praxe komunitnej práce, skúseností samospráv a mimovládnych organizácií. K tomu prispievajú aj participačné rámce nastavené Európskou úniou či legislatívou a ústretným prístupom predstaviteľov verejnej správy.<sup>283</sup>

Aj napriek legislatívnemu a inštitucionálnemu pokroku v oblasti komunitnej práce je rozvoj občianskej spoločnosti, ako i aktivity jednotlivých občanov na správe vecí verejných, stále nepostačujúci. Odzrkadľuje sa to najmä nízkou úrovňou občianskej iniciatívy na ovplyvňovaní rozhodnutí miestnych samospráv. Dôvodom môže byť nízka informovanosť členov komunit o zámeroch a plánoch pri presadzovaní tém a riešení problémov. Členovia komunit nedisponujú dostatočnými vedomosťami o úlohách a fungovaní samosprávy,

---

<sup>280</sup> KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených zemí. Príručka pre všetkých tých, ktorí sa venujú komunitnému rozvoju.

<sup>281</sup> BROWN, R. Group processes. DOWLING, S. et al. Person – centred planning in social care.

<sup>282</sup> VRAGAŠ, Š. Základné otázky sociálneho učenia Cirkvi.

<sup>283</sup> BÚTORA, M. et al. Štúdia trendov vývoja občianskej spoločnosti na Slovensku.



o úlohách a fungovaní vyšších územných celkov (VÚC) a mimovládnych organizácií (MVO).<sup>284</sup> Vedomosti chýbajú aj v oblasti možnosti členov komunity ovplyvňovať jednotlivé procesy a rozhodnutia samosprávy či iných subjektov. Reálny stav ovplyvňuje aj pretrvávajúca rezignácia spôsobená uzavretosťou časti komunity, ktorá neprejavuje záujem prijímať nové nápady a myšlienky. Dôsledkom je aj problémová ekonomická situácia v niektorých regiónoch Slovenskej republiky.<sup>285</sup>

Štruktúry samosprávy, ktoré reprezentujú občiansku spoločnosť, mali by povzbudzovať členov komunít k účasti na veciach verejných, najmä aby prichádzali s návrhmi, nápadmi a pripomienkami. Vo vyspelých demokratických krajinách je spolupráca na tvorbe plánovania veľmi prínosným nástrojom najmä pri konfrontáciách medzi záujmovými skupinami a odporcami určitých projektov. V podmienkach Slovenskej republiky stále dominuje účasť verejnosti na zápase proti klientelizmu a korupcii, ktorý naráža na bariéry, rozširuje apatiu a nedôveru medzi občanmi.<sup>286</sup>

Význam komunitnej práce nie je súčasnými autormi hodnotený zhodne. Niektorí autori uvádzajú, že komunitná práca v systéme práce s komunitou zastáva marginálnu pozíciu. Tento trend vysvetľujú interpretáciou sociálnych problémov, ktoré sú podľa nich zlyhaním jednotlivca.<sup>287</sup> Z toho pramení aj individuálna zodpovednosť každého za riešenie svojich problémov. Oponovať možno tým, že v komunite sa niektoré sociálne problémy týkajú väčšieho počtu členov komunity, či celých skupín. Teda je možné predpokladať existenciu spájacieho prvku, ktorý tento stav spôsobuje. Opačný názor nachádzame u autorov, ktorí v komunitnej práci vidia budúcnosť práce s komunitou, pretože oslabovaním vplyvu sociálneho štátu dochádza k prenosu zodpovednosti za rozvoj komunity na lokálnu a komunálnu úroveň.<sup>288</sup> Komunitná práca by mala postupne nahradiť administratívny model práce s komunitou.

Existujú dve prepojené cesty, prostredníctvom ktorých sa realizuje komunitný rozvoj komunitnou prácou. Ide o:

- **vzdelávanie** – všetky rozvojové komunitné projekty obsahujú vzdelávacie prvky, ktoré sú základom pre realizáciu rôznych formálnych kurzov, krúžkov až po voľnočasové aktivity. Komunita sa vzdeláva pre svoj rast, rozširovanie svojich možností, schopností

---

<sup>284</sup> ONDRUŠEK, D. et al. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

<sup>285</sup> BÚTORA, M. et al. Štúdia trendov vývoja občianskej spoločnosti na Slovensku.

<sup>286</sup> ŠTULAJTEROVÁ, A. et al. 2009. Občianska spoločnosť a tretí sektor alebo prečo byť aktívny. In: A. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ a kol. Tretí sektor a mimovládne organizácie.

<sup>287</sup> MATOUŠEK, O. a kol. Sociální práce v praxi.

<sup>288</sup> BURKET, I. The Globalised and Postmodern Frameworks and Justifiers of Local Community Based Practice: Will Community Development Move to the Centre of Social Work Practice and Education? MATOUŠEK, O. Rodina jako instituce a vztahová síť. PAVELOVÁ, E. a M. TVRDOŇ. Komunitná sociálna práca,

a rozvoj kompetencií potrebných na realizáciu jednotlivých komunitných procesov. Do tejto oblasti môžeme zaradiť aj osvetu.<sup>289</sup> Vzdelávanie umožňuje tvorbu akčných skupín, pre oblasti, ktoré sú obsahom vzdelávania,

- **presadzovanie zmeny** – cieľom všetkých komunitných projektov je priniesť zmenu pre jednotlivcov, skupiny a celé komunity. Zmena musí vychádzať z reálnych požiadaviek komunity a vo výslednej rovine nesmie poškodzovať ani ohrozovať komunitu. Pre udržateľnosť zmeny je potrebné, aby komunita prijala nie len samotnú zmenu, ale aj všetky procesy, ktoré so zmenou súvisia a dopady zmeny na iné komunitné inštitúty.<sup>290</sup>

Proces tvorby programov a dokumentov zameraných na komunitný rozvoj využíva princípy, ktoré patria k nevyhnutným predpokladom miestneho a regionálneho rozvoja.<sup>291</sup> V komunitnom rozvoji sa uplatňujú najmä tieto princípy.

**1. Princíp partnerstva.** Jeho východiskom je potreba úzkej spolupráce komunity so štátnymi, samosprávnymi, verejnými, sociálnymi, hospodárskymi a mimovládnyimi subjektmi, ktoré môžu vystupovať v pozícii partnerov. Do partnerstva vstupujú aj zástupcovia komunity a ďalších orgánov a organizácií v oblasti ich pôsobnosti, a to ako v čase prípravy, tak aj realizácie jednotlivých programových dokumentov. Partnerstvo sa rozvíja ako na horizontálnej úrovni, ktorú predstavuje spolupráca obcí a obecných organizácií v obecnom rámci, tak aj na vertikálnej úrovni, ktorú možno vidieť v spolupráci s ministerstvami, Implementačnou agentúrou MPSVaR, Policajným zborom SR, Úradom regionálneho zdravotníctva, Obvodným úradom, Vyšším územným celkom a inými obcami. Partnerská spolupráca môže mať aj charakter nadnárodnej spolupráce alebo spolupráce s príslušnými orgánmi európskych štruktúr.<sup>292</sup>

**2. Princíp koncentrácie.** Koncentrácia pri komunitnom rozvoji má dve základné charakteristiky. Vertikálna úroveň vychádza z potreby sústrediť pozornosť najmä na podporu tých regiónov, ktoré dlhodobo vykazujú nižšiu ekonomickú výkonnosť a životnú úroveň komunit. Horizontálna úroveň sa sústreďuje na tie problémy, ktoré blokujú rozvoj komunity.<sup>293</sup> Obidve úrovne by mali na seba nadväzovať a vzájomne

---

<sup>289</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov.

<sup>290</sup> Community Work Training Company In: Š. KOŠKOVÁ a I. ANTALOVÁ. Príručka objavovateľa stratených zemí. Príručka pre všetkých tých, ktorí sa venujú komunitnému rozvoju.

<sup>291</sup> MOŽNÝ, I. Sociológia rodiny. BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ. Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník.

<sup>292</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

<sup>293</sup> SCHENK, J. Kauzálne modelovanie v sociológii: princípy, metódy a aplikácia.

sa podporovať. Na základe dobre pripraveného komunitného rozvoja je možné pri realizácii plánovaných aktivít sledovať a monitorovať použitie verejných zdrojov, čo zvyšuje transparentnosť rozvojového procesu.

**3. Princíp programovania.** Procesy komunitného rozvoja sú priamo spojené s organizačnými, rozhodovacími a realizačnými postupmi, ktorých cieľom je zmena v kvalite života komunity. Ide predovšetkým o krátkodobé, strednodobé a dlhodobé rozvojové programy, ktorých cieľom je aktívna účasť verejnosti na rozvoji daného územia. Od strategickej tvorby vízie sa postupne prepracovávame k jednotlivým úrovniam plánovania. Od všeobecného vymedzenia anticipovanej zmeny sa prostredníctvom jednotlivých plánov dostávame až k akčným plánom, v ktorých sú definované metódy a formy práce s komunitou pri riešení konkrétnych problémov.<sup>294</sup>

**4. Princíp doplnkovosti zdrojov.** Vychádza so zásady kumulácie zdrojov. Zdroje komunity sú základným východiskom a často aj limitom komunitného rozvoja. Ide o zdroje finančné, materiálne, priestorové a personálne. Nad rámec týchto zdrojov je možné získať finančné prostriedky štátu, ktoré sú jedným z doplnkových zdrojov, ktorých využívanie je limitované podporením konkrétnych aktivít. Ďalej sú to finančné a materiálne zdroje donorov, sponzorov, podnikateľských subjektov a pod..<sup>295</sup> V súčasnosti je možné zdroje pre komunitný rozvoj doplniť aj prostriedkami zo štrukturálnych fondov EU, pokiaľ pre danú oblasť rozvoja je vypísaná výzva.<sup>296</sup> Preto najvýznamnejším zdrojom, ktorým musí komunita disponovať sú ľudské zdroje, nakoľko práve na nich bude postavená komunitná práca. Tieto zdroje sa prostredníctvom komunitnej práce zdokonaľujú a kvalitatívne rastú.

Na základe uplatňovania uvedených princípov možno predpokladať, že komunitný rozvoj je poslaním viacerých subjektov, ktoré participujú na dianí v komunite a ktoré významným spôsobom prispievajú k rozvoju demokracie na miestnej, regionálnej či národnej úrovni.<sup>297</sup>

Z osobných skúseností s komunitným rozvojom je možné tvrdiť, že úspechom komunitného rozvoja sú inovácie v komunite a jej organizácii, zmena vzťahov medzi členmi

---

<sup>294</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

<sup>295</sup> MATOUŠEK, O. Rodina jako instituce a vztahová síť. NOVOTNÁ, V. a V. SCHIMMERLINGOVÁ. Sociální práce, její vývoj a metodické postupy.

<sup>296</sup> Zásady regionálnej politiky Európskej komisie na roky 2014-2020. HAMALOVÁ, M. Teória, riadenie a organizácia verejnej správy.

<sup>297</sup> HROZENSKÁ, M. Sociální práca so staršími ľuďmi a jej teoreticko-praktické východiská.

komunity, oživenie kultúrneho a športového života v komunite, ako i celkový rozvoj danej lokality. Komunitný rozvoj kreatívnym spôsobom upriamuje pozornosť na tie komunitné aktivity, produkty alebo služby, ktoré prinášajú niečo inovatívne na základe komunitných požiadaviek a plánovaných rozvojových aktivít zameraných na komunitu, ktoré často reagujú aj na celkový spoločenský rozvoj.<sup>298</sup> Aktivity sa týkajú rozvoja občianskej spoločnosti najmä v oblasti bývania, služieb, rekreačných a kultúrnych možností, ochrany životného prostredia s cieľom zameraným na vytvorenie nových hodnôt komunitného života a znižovanie miery konfliktov v komunite. Inovácie sa týkajú najmä:

- **fyzického prostredia** – komunitné lesníctvo, obnova verejných budov a priestranstiev, udržiavanie verejných priestranstiev, výstavba občianskej vybavenosti, čistota verejných priestranstiev a pod.. Zmeny sú podmienené spoločným úsilím komunity aj o využitie potenciálu, ktorý predtým nebol žiadnym alebo len minimálnym spôsobom využívaný;
- **spoločenského prostredia** – vzdelávanie komunity, osвета, rozvoj komunitných služieb, rozvoj sociálnych služieb, rozvoj záujmovej činnosti, budovanie mimovládnych organizácií, organizovanie kultúrnych, športových a iných podujatí a ďalšie aktivity dotvárajúce sociálne prostredie komunity,
- **hospodárskeho rozvoja** – komunitné podnikanie, podpora podnikateľskej sféry, oživenie remesiel, miestne trhy, priamy predaj miestnych výrobkov a ďalšie aktivity podporujúce hospodárske aktivity komunity a aktivity v prospech komunity.<sup>299</sup> Svojpomocná výroba zariadení určených pre členov komunity (lavičky, športoviská, detské ihriská) a ich osadzovanie v priestore;
- **podmienok rozvojového procesu** – aktivizácia komunity, vytvorenie komunitných štruktúr, strategické a krátkodobé plánovanie, zabezpečenie zdrojov, nastavenie administratívnych procesov, organizácia partnerstiev a iné.<sup>300</sup>

Komunitný rozvoj vychádza z hodnôt, ktoré sú priamo spojené s hodnotami komunity. Medzi tieto hodnoty patria najmä nasledujúce.

- **Sociálna spravodlivosť**. Je spojená predovšetkým s uplatňovaním ľudských a občianskych práv a povinností členov komunity pri zabezpečovaní ich oprávnených

---

<sup>298</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

<sup>299</sup> PRESTON-SHOOT, M. Effective Groupwork.

<sup>300</sup> FEKETE, G. É. Inovácie v miestnom rozvoji. In: SZOMOLAI, V., L. TUBA a L. KOVÁCS. Regionálny rozvoj a rozvoj komunít: Inovácie v miestnom rozvoji.

práv a záujmov. Práve tento princíp umožňuje členom komunity mať kontrolu nad komunitným rozhodovaním vo veciach, ktoré ovplyvňujú ich každodenný život. Sociálna spravodlivosť sa prejavuje ako v rovnom prístupe jednotlivých členov komunity k zdrojom využívaným v komunitnom rozvoji, tak aj v rovnosti šancí získať post v rozhodovacích a realizačných štruktúrach.<sup>301</sup> Komunitný rozvoj sa týka všetkých členov komunity a preto spravodlivosť vystupuje ako základné posudzovacie kritérium vo všetkých procesoch a zmenách.

- **Participácia.** Komunitný rozvoj poskytuje možnosti širokej škále subjektov zúčastniť sa prípravy a realizácie zmien v komunite. Je to hodnota, ktorá je založená na plnohodnotnom rozvoji občianskej spoločnosti. Participácia uľahčuje demokratickú angažovanosť členov komunity pri riešení problémov a rozvoji komunitných vzťahov. Spoluúčasť, svojpomoc, sebaaktualizácia sú základom každej zmeny v komunitnom prostredí.
- **Rovnosť.** Patrí medzi požiadavky, ktoré ovplyvňujú celý proces komunitného rozvoja. Každý subjekt, ktorý sa zapojí do komunitného rozvoja získava v danom procese rovné postavenie s ostatnými subjektmi. Ide o procesnú rovnosť, ktorá vylučuje akúkoľvek formu diskriminácie. Teda nie o všeobecnú rovnosť. Štruktúrovanosť procesu komunitného rozvoja vytvára riadiace a výkonné štruktúry, teda reálnu nerovnosť vyplývajúcu z nadriadenosti a podriadenosti jednotlivých subjektov.<sup>302</sup> Rovnosť je zameraná na postoje ľudí proti praktikám inštitúcií a spoločnosti, ktoré diskriminujú, marginalizujú či ináč znevýhodňujú subjekty zapojené do komunitného rozvoja alebo členov komunity. Pokiaľ sa jedná o systémové znevýhodňovanie, využíva sa antiopresívny prístup na identifikáciu existujúcich opresí a ich odstránenie ešte skôr, ako sa pristúpi ku komunitnému rozvoju.<sup>303</sup>
- **Vzdelávanie.** Účasť na komunitnom rozvoji umožňuje získavať vedomosti a zručnosti v tých oblastiach, ktorých sa dotýka komunitný rozvoj. Je jedným zo skrytých cieľov komunitného rozvoja a zároveň jeden z jeho očakávaných výsledkov. Účastníci

---

<sup>301</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov.

<sup>302</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR, ed. Marginalizované skupiny. PÖRTNEROVÁ, M. Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči.

<sup>303</sup> THOMPSON, N. Anti-discriminatory Practice.

plánovacích, rozvojových, záujmových, kultúrnych či športových aktivít potrebujú zručnosti, schopnosti a vedomosti, ktoré môžu získavať aj v samotnom procese komunitného rozvoja. Kvalita ľudského a sociálneho kapitálu zvyšuje predpoklad kvalifikovaného riešenia sociálnych, funkčných, politických a environmentálnych problémov. Vzdelávanie môže patriť aj k samostatným aktivitám komunitného rozvoja, najmä ak niektoré aktivity vyžadujú špecifickú predprípravu.<sup>304</sup>

- **Kooperácia.** Táto hodnota vychádza z tvorby systému vzájomnej spolupráce jednotlivých subjektov v procese komunitného rozvoja. Je to jeden z predpokladov pre rozdelenie úloh a kompetencií v procese komunitného rozvoja. Vo vnútri komunity je kooperácia založená na vzájomnom rešpektovaní rôznych kultúr a z nich vyplývajúcich rozdielností.<sup>305</sup> Všetky riadiace procesy majú charakter kooperácie a dobrovoľného prijímania úloh, ktorých splnenie je nevyhnutné pre úspešný komunitný rozvoj.

Jednou z možných foriem realizácie komunitného rozvoja je využitie sociálneho kapitálu prostredníctvom sociálnych sietí, ktoré spájajú komunitné a príbuzenské vzťahy alebo iné tradičné inštitúty. Využitie týchto sietí je žiaduce predovšetkým pri aktivizácii komunity a pri informovaní o napĺňaní strategických cieľov.<sup>306</sup> Je to jeden z informačných kanálov, ktorý využíva veľká časť každej komunity, pričom umožňuje individuálne, skupinové alebo celokomunitné poskytovanie informácií. Jeho výhodou je minimalizácia nákladov spojených s poskytovaním informácií a vysoká operatívnosť pri zvolávaní jednotlivých členov pracovných skupín, zverejňovaní termínov pripravovaných aktivít, zverejňovaní výsledkov, oslovení rôznych aktérov a pod..

Komunitná práca a občianska spoločnosť majú medzi sebou úzke prepojenie. Komunitná práca ovplyvňuje tvorbu a rozvoj občianskej spoločnosti. Občianska spoločnosť je tvorená jednotlivými komunitami. Kvalita komunit ovplyvňuje celkovú kvalitu občianskej spoločnosti. Rozvoj jednotlivých komunit v konečnom dôsledku podporuje rozvoj občianskej spoločnosti. Občianska spoločnosť tvorí základ štátu. Ak si občianska spoločnosť nechráni svoje záujmy, stáva sa objektom zneužívania a manipulácie. Je to ohrozenie, ktorému sa dá predísť najmä

---

<sup>304</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR, ed. Marginalizované skupiny.

<sup>305</sup> Standing Conference for Community Development. A Strategic Framework for Community Development. URBANČÍKOVÁ, N. Ľudský a sociálny kapitál v regionálnom rozvoji. In: O. HUDEC a kol. Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja. VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj.

<sup>306</sup> URBANČÍKOVÁ, N. Ľudský a sociálny kapitál v regionálnom rozvoji. In: O. HUDEC a kol. Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja. VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj.

aktivizáciou komunity a jej priamou účasťou na ochrane svojich záujmov.<sup>307</sup> Metódy a formy posilňovania občianskej spoločnosti sa rôznia. Ale spoločným znakom je, že majú komunitný charakter. Preto ich spája spoločná charakteristika komunitnej práce.<sup>308</sup>

Komunitný rozvoj je procesom podpory, ktorý môže účinne rozvíjať komunitu na základe skvalitňovania komunitného života, najmä identifikáciou nenaplnených potrieb, definovaním problémov, plánovaním a realizovaním rôznych rozvojových a podporných programov.<sup>309</sup> Základnými nástrojmi komunitného rozvoja je participácia komunity, proces komunitného rozhodovania, plánovanie zodpovedajúce komunite, realizácia programov na ozdravenie komunity, budovanie štruktúr pre trvalú udržateľnosť zmeny. Celý komunitný rozvoj je založený na princípoch a hodnotách komunity, ktoré garantujú zlepšovanie kvality života celej komunity prostredníctvom aktivít, ktoré komunita realizuje vo svoj prospech.<sup>310</sup>

Riešené problémy sa pri komunitnom rozvoji musia posudzovať v kontexte prostredia, v ktorom reálne existujú. Problémy sú analyzované aj v súvislosti so širším sociálnym a ekonomickým prostredím, ako i väzbami na iné sociálne procesy prebiehajúce v komunite. Kultúra komunity a jej hodnoty sú súčasťou hlavných východísk komunitného rozvoja. Inštitúcie spojené s kultúrou komunity<sup>311</sup> musia byť zohľadnené pri presadzovaní sociálnych zmien. Je nutné veľmi citlivo postupovať pri zmenách, ktoré sa dotýkajú kultúry či hodnôt komunity. Preto všetky procesy v komunitnom rozvoji sú posudzované vo vzťahu ku kultúre ako takej a k hodnotám, ktoré komunita uznáva a vo svojom živote používa. Špecifickým prvkom je cirkevne pôsobenie v komunitnej oblasti. Ide o prejavy charitatívnej činnosti ale aj činnosti cirkevných spoločenstiev a farských aktivít.<sup>312</sup>

---

<sup>307</sup> BÚTOROVÁ, Z., M. BÚTORA a B. STREČANSKÝ. Aktívne občianstvo a mimovládny sektor na Slovensku: Trendy a perspektívy. FEKETE, G. É. Inovácie v miestnom rozvoji. In: V. SZOMOLAI, L. TUBA a L. KOVÁCS. Regionálny rozvoj a rozvoj komunit: Inovácie v miestnom rozvoji.

<sup>308</sup> GURGOVÁ, B. Úvod do teórie a metodológie komunitnej práce.

<sup>309</sup> AUTORSKÝ KOLEKTÍV. Rozvoj komunitných sociálnych služieb.

<sup>310</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

<sup>311</sup> SOUDKOVÁ, M. O zdravých vzťahoch medzi ľuďmi.

<sup>312</sup> VRAGAŠ, Š. Základné otázky sociálneho učenia Cirkvi.

## 10 Komunitná rehabilitácia

V našom sociálnom priestore je pojem rehabilitácia väčšinou ľuďmi chápaný skôr v medicínskom význame, ako proces, ktorý prebieha v zdravotníckom zariadení a jeho cieľom je sfunkčnit' niektorý z orgánov pacienta, predovšetkým v zmysle pohybovom.<sup>313</sup> Ale komunitná rehabilitácia sa nezameriava len na osoby so zdravotným znevýhodnením, ale aj na iné, tiež znevýhodnené osoby, a to najmä osoby znevýhodnené sociálne, osoby ohrozené sociálnym vylúčením, osoby v kultúre chudoby či medzigeneračnej chudoby, osoby z marginalizovaného a nízkopodnetného prostredia.

Širšie vymedzenie komunitnej rehabilitácie uvádza slovník cudzích slov, podľa ktorého je rehabilitácia:

- uvedenie do pôvodného stavu,
- navrátenie, obnovenie dobrého mena, vážnosti, cti, zadosťučinenie,
- právnický význam - zadosťučinenie vo forme náhrady škody,
- medicínsky význam - liečebná metóda majúca za cieľ vhodnými nápravnými cvikmi a mechanickými postupmi vrátiť alebo vhodne upraviť funkciu a stav orgánov (pohybových a pod.),
- pedagogický význam - súhrn opatrení, ktoré sa zameriavajú na sociálne dôsledky chyby,
- športový význam - obnova zdravia a špeciálnej vytrénovanosti športovca po chorobe, úraze a pod..<sup>314</sup>

Komunitná rehabilitácia má mnoho definícií, najznámejšia z nich je definícia podporovaná mnohými medzinárodnými organizáciami, ako sú ILO (Medzinárodná organizácia práce), WHO (Svetová zdravotnícka organizácia) a tiež UNESCO. Medzinárodná organizácia osôb so zdravotným znevýhodnením<sup>315</sup> definuje rehabilitáciu ako cieľovo orientovaný a časovo limitovaný proces zameraný na to, aby sa poškodenej osobe umožnilo získať optimálnu mentálnu, fyzickú a sociálne funkčnú úroveň. To znamená poskytnúť osobe nástroje na zmenu jej života. Rehabilitácia môže zahŕňať opatrenia zamerané na kompenzáciu straty funkčnosti alebo obmedzeného fungovania (napríklad prostredníctvom technických pomôcok) a iné opatrenia určené na zjednodušenie sociálneho prispôsobenia alebo opätovného prispôsobenia.<sup>316</sup> Rehabilitačné služby sa poskytujú v inštitúciách akútnej a dlhodobej starostlivosti tým, že ponúkajú hospitalizačné, ambulantné alebo komplexné služby.

---

<sup>313</sup> GURGOVÁ, B. Úvod do teórie a metodológie komunitnej práce.

<sup>314</sup> JUHÁSOVÁ, A., A. ŠMEHILOVÁ a P. AJDARIOVÁ. Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím.

<sup>315</sup> TITZL, B. Postižený člověk ve společnosti (Hledání počátku).

<sup>316</sup> DRIEDGER, D. The origins and history of Disabled Peoples' International (DPI), 1945-1985.



Ciele komunitnej rehabilitácie tieto organizácie vymedzujú nasledovne. Zabezpečiť, aby osoby so zdravotným znevýhodnením:

- boli schopné maximalizovať svoje fyzické a mentálne schopnosti,
- mali prístup k pravidelným službám a príležitostiam a
- dosiahli úplnú integráciu v rámci svojich komunít a spoločností.<sup>317</sup>

Tieto ciele sa odvíjajú od širšej koncepcie rehabilitácie, ktorá zahŕňa rovnosť možností a komunitnú integráciu.<sup>318</sup>

V podstate sa komunitná rehabilitácia zaoberá tým, že ľudia so zdravotným znevýhodnením učia novým zručnostiam a tiež tým, ako maximalizovať ich momentálne zručnosti a schopnosti, ako aj tým, že pomáha komunite pochopiť, že ľudia so zdravotným znevýhodnením môžu byť aktívnymi a rovnocennými členmi svojich komunít.<sup>319</sup>

Koncepcia komunitnej rehabilitácie sa rozvíjala ako myšlienka, ktorá je používaná rôznymi spôsobmi. Väčšina ľudí súhlasí s hlavnou myšlienkou, že ľudia so zdravotným znevýhodnením by mali mať lepší život. Prezentujú sa rôzne nápady a názory, ako by sa to malo urobiť.<sup>320</sup>

Komunitná rehabilitácia je dnes obhajovaná medzinárodne, ako kľúčová stratégia pri poskytovaní dostupných služieb pre osoby so zdravotným znevýhodnením a ich rodiny. Svetová zdravotnícka organizácia podporuje komunitnú rehabilitáciu ako koncepciu vhodnú pre ekonomicky vyspelé, ako aj nevyspelé spoločnosti.<sup>321</sup>

Pôvodným zámerom a cieľom procesov v rámci komunitnej rehabilitácie bolo zapojiť do komunity osoby so zdravotným znevýhodnením prostredníctvom poskytovania vhodných rehabilitačných a sociálnych služieb, ktoré sú poskytované priamo v komunite s cieľom integrovať osoby so znevýhodnením do komunity.

Doslovný preklad pojmu „komunitná rehabilitácia“ ako „návrat do komunity“ ani nie je ďaleko od pravdy a skutočného cieľa tohto procesu. Vrátiť sa môže iba ten, kto niekde istý čas nebol prítomný, nebol zapojený, nemal príležitosť ovplyvňovať procesy, zúčastňovať sa ich a pod..<sup>322</sup>

Všeobecne je možné vymedziť cieľové skupiny procesu komunitnej rehabilitácie, že sú to jednotlivci, ktorí z rôznych príčin a dôvodov nie sú „zapojení“ a nemajú možnosť alebo

---

<sup>317</sup> MICHALÍK, J. a kol. Zdravotní postižení a pomáhající profese.

<sup>318</sup> MAHROVÁ, G. Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním.

<sup>319</sup> KEBZA, V. Psychosociální determinanty zdraví.

<sup>320</sup> KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Příručka objevovatele a stratených zemí. Příručka pre všetkých tých, ktorí sa venujú komunitnému rozvoju.

<sup>321</sup> PEAT, M. Community Based Rehabilitation.

<sup>322</sup> PAVELOVÁ, E. a kol. Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite.

zručnosti podieľať sa na živote komunity napr. pracovať, využívať služby, žiť v rodine, vzdelávať sa a pod.. Hlavný argument v prospech komunitnej rehabilitácie vyplýva zo širokého chápania občianstva, ktoré uznáva právo všetkých členov komunity na ovplyvňovanie a účasti na rozhodnutiach.

Mnohí experti sa zhodujú v tom, že komunitný rozvoj v Slovenskej republike sa rozvíja najmä angažovaním členov komunit pri zlepšovaní kvality života, a to najmä prostredníctvom zveľaďovania prostredia, rozvojom voľnočasových aktivít, kultúrnych podujatí, umenia, vzdelávania detí a mládeže, záchranu pamiatok či revitalizácie tradícií.<sup>323</sup> Pri obhajobe záujmov miestnych komunit vzrastá aktivizácia členov komunit vo veciach verejných, ako reakcia na autokratické rozhodnutia verejnej správy, ktoré sú neraz motivované korporatívnymi záujmami. Na základe rôznych štúdií sa očakáva aj nárast komunitných aktivít a to v oblasti poskytovania sociálnych služieb, kultúrnych a športových aktivít, v rozvoji terénnej a komunitnej sociálnej práce, zakladaním komunitných centier pre širokú verejnosť, a mnoho ďalších aktivít, ktoré by mali byť realizované na základe dobrých príkladov z praxe (benchmarking), skúseností samospráv a mimovládnych neziskových organizácií. K tomu by mali prispieť aj participatívne rámce, ktoré sú nastavené Európskou úniou či legislatívou a ústretovým prístupom predstaviteľov verejnej správy.<sup>324</sup>

Definície komunitnej rehabilitácie, ktoré sa obmedzujú iba na osoby so zdravotným znevýhodnením priam vyvolávajú potrebu pridať k osobám so zdravotným znevýhodnením<sup>325</sup> aj iné, tiež znevýhodnené osoby, a to osoby znevýhodnené sociálne, osoby ohrozené sociálnym vylúčením. V našich podmienkach sa tak pomerne prepracovaný systém komunitnej starostlivosti o osoby so zdravotným znevýhodnením napriek jeho určitým nedostatkom stáva modelom pre občiansku participáciu na zabezpečovaní vecí verejných.<sup>326</sup> Bolo by na škodu veci, ak by sme tak nezačali uvažovať, pretože ak premýšľame prokomunitne, nechceme vylučovať žiadne sociálne skupiny z možnosti integrácie formou komunitnej rehabilitácie a komunitného plánovania.

Zákon o sociálnych službách<sup>327</sup> vymedzuje sociálnu rehabilitáciu ako odbornú činnosť na podporu samostatnosti, nezávislosti, sebestačnosti fyzickej osoby rozvojom a nácvikom zručností alebo aktivizovaním schopností a posilňovaním návykov pri sebaobsluže, pri

---

<sup>323</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. ADAMS, R., L. DOMINELLI & M. PAYNE. Critical Practice in Social Work.

<sup>324</sup> BÚTORA, M. et al. Štúdia trendov vývoja občianskej spoločnosti na Slovensku.

<sup>325</sup> HERMANN, J. L. Trauma a uzdravenie násilie a jeho následky od týrania po politický teror.

<sup>326</sup> JUHÁSOVÁ, A., A. ŠMEHILOVÁ a P. AJDARIOVÁ. Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím.

<sup>327</sup> Zákon č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

úkonoch starostlivosti o domácnosť a pri základných sociálnych aktivitách s maximálnym využitím prirodzených zdrojov v rodine a komunite. Ak je fyzická osoba odkázaná na pomoc inej fyzickej osoby, sociálna rehabilitácia je najmä nácvikom používania pomôcky, nácvik prác v domácnosti, nácvik priestorovej orientácie a samostatného pohybu, výučba písania a čítania Braillovoho písma, nácvik zrkavého vnímania a sociálnej komunikácie.<sup>328</sup> V komunitnom centre sa vykonáva komunitná práca a komunitná rehabilitácia.<sup>329</sup> Komunitná rehabilitácia v oblasti poskytovania sociálnych služieb je zabezpečenie spolupráce subjektov, ktorými sú najmä rodina, obec, vzdelávacie inštitúcie, poskytovatelia služieb zamestnanosti, poskytovatelia sociálnych služieb a poskytovatelia zdravotnej starostlivosti na účel predchádzania vzniku alebo predchádzania zhoršenia nepriaznivých sociálnych situácií a riešenia miestnych sociálnych problémov. Cieľom komunitnej rehabilitácie je obnova alebo rozvoj fyzických zručností, mentálnych schopností a pracovných spôsobilostí fyzickej osoby v nepriaznivej sociálnej situácii a podpora jej začlenenia do spoločnosti.<sup>330</sup>

Aj napriek legislatívnemu a inštitucionálnemu pokroku je trend vývoja a aktivity členov komunít na správe vecí verejných stále nepostačujúci. Odzrkadľuje sa to najmä nízkou úrovňou občianskej a komunitnej iniciatívy na ovplyvňovaní rozhodnutí miestnych samospráv.<sup>331</sup> Je možné sa domnievať, že dôvodom je nízka informovanosť členov komunít o zámeroch a plánoch pri presadzovaní tém a riešenia problémov, mnohí občania nie sú dostatočne vybavení vedomosťami o úlohách a fungovaní samosprávy, ako aj pretrvávajúcou rezignáciou, spôsobenou uzavretosťou časti miestneho obyvateľstva, ktorá neprejavuje záujem o prijímanie nových nápadov a myšlienok.

Potrebou občianskej spoločnosti je povzbudzovať ľudí k tomu, aby sa zúčastňovali na veciach verejných, aby prichádzali s návrhmi, nápadmi a pripomienkami. Vo vyspelých demokratických štátoch je spolupráca na tvorbe plánovania veľmi prínosným nástrojom pri konfrontáciách medzi záujmovými skupinami a odporcami určitých projektov. Koncepciu pomoci ľuďom so zdravotným znevýhodnením prostredníctvom služieb, ktoré ich dokážu aktivizovať a integrovať do prostredia, prijali aj také organizácie ako OSN, WHO a ILO a pomenovali ju odborným termínom komunitná rehabilitácia. Ich úsilím bolo rozpracovať spôsoby, ako vyvážiť úlohy rodiny, profesionálov a špecialistov pri práci s osobami so zdravotným znevýhodnením.<sup>332</sup>

---

<sup>328</sup> § 21 ods. 1, 2 zákona č. 448/2008 Z.z.

<sup>329</sup> § 24d ods. 2 zákona č. 448/2008 Z.z.

<sup>330</sup> § 82 ods. 1, 3 zákona č. 448/2008 Z.z.

<sup>331</sup> AUTORSKÝ KOLEKTÍV. Komunitný plán sociálnych služieb.

<sup>332</sup> ŠTULAJTEROVÁ, A. et al. Občianska spoločnosť a tretí sektor alebo prečo byť aktívny.

Takto sa programy, ktorých iniciatíva začala v komunite, pretransformovali na programy, ktoré sú vedené medzinárodnými odborníkmi. Na komunitnú rehabilitáciu sa nahliada ako na stratégiu, ktorá môže obsiahnuť čo najväčší počet ľudí s obmedzenými zdrojmi. Komunitná rehabilitácia tak prináša pokrok, sprístupňuje rehabilitačné služby a upozorňuje na otázky týkajúce sa života ľudí so zdravotným znevýhodnením aj v menej rozvinutých spoločnostiach. Počas 70-tych a 80-tych rokov dvadsiateho storočia sa komunitná rehabilitácia stala primárnou stratégiou zdravotníckej starostlivosti pre poskytovanie rehabilitačných služieb, ktorú uznala WHO. V tomto období sa tiež vo väčšej miere podporovali programy komunitnej rehabilitácie pre ľudí so zdravotným znevýhodnením v rozvojových krajinách.<sup>333</sup>

Špecifické ciele komunitnej rehabilitácie ako filozofie zapojenia osôb so zdravotným znevýhodnením alebo osôb v nepriaznivej sociálnej situácii do spoločnosti sú:

- budovanie partnerstiev (formalizovaných i neformalizovaných),
- zabezpečenie udržateľnosti programov,
- zabezpečenie prenositeľnosti, mainstreamingu pozitívnej praxe,
- znižovanie sociálneho vylúčenia,
- pružné poskytovanie služieb v medzirezortnom a medzisektorovom prístupe, služby vznikajú v komunite, sú prístupné a majú vysokú kvalitu,
- pravidelný prieskum vývinu potrieb s mechanizmom operatívneho zapracovania príslušných opatrení do komunitného plánu, prispôsobovanie služieb, prehodnocovanie ich potrebnosti a efektivity,
- evalvácia efektivity opatrení,
- občianska participácia, rozhodovanie a nesenie zodpovednosti, zmena postojov, poskytovanie informácií o komunitných službách, aktívna účasť adresátov služieb na plánovaní a rozhodovacích procesoch.<sup>334</sup>

## 10.1 Všeobecné princípy komunitnej rehabilitácie

Všeobecné princípy a východiská komunitnej rehabilitácie možno vymedziť tak, že komunita sa snaží:

- zmeniť postoje komunity a jej správanie k problémom osôb so zdravotným znevýhodnením,
- preniesť príslušné vedomosti a zručnosti o možnostiach rehabilitácie do komunity,

---

<sup>333</sup> HROZENSKÁ, M. Sociálna práca so staršími ľuďmi a jej teoreticko-praktické východiská.

<sup>334</sup> SOLOVSKÁ, V. a kol. Rozvoj dovedností dospelých ľudí s mentálnym postihnutím. POŽÁR, L. Základy psychológie ľudí s postihnutím.

- pomáhať pri zmene vedúcej od postavenia užívateľov služieb k tvorcom programov,
- pretransformovať príslušné klinické vedomosti do zručností, pomocou ktorých si ľudia so zdravotným znevýhodnením môžu pomôcť sami vyvinúť vhodné rehabilitačné služby.<sup>335</sup>

V tomto kontexte potom môžeme hovoriť nielen o liečebnej rehabilitácii, ale aj o pracovnej, sociálnej a vzdelávacej rehabilitácii. Hlavnými znakmi komunitných služieb na princípe komunitnej rehabilitácie sú:

- **partnerstvo**, ktorého základom je, že viacero subjektov má ten istý spoločný cieľ,
- **účasť komunity**, ktorú zabezpečuje samospráva, členovia komunity, subjekty poskytujúce služby v komunite a cieľové skupiny,
- **posilnenie**, prostredníctvom vzdelávania, poskytovania informácií o rôznych možnostiach a nástrojoch využiteľných v tejto oblasti,
- **zameranie sa na schopnosť**, nie na neschopnosť jednotlivcov, ktorým budú služby poskytované.<sup>336</sup>

Komunitná rehabilitácia pomáha zapájať ľudí so znevýhodnením do komunity. Komunitná rehabilitácia sa nezameriava len na osoby so zdravotným znevýhodnením, ale aj na ďalšie cieľové skupiny. Komunitnú rehabilitáciu možno považovať za stratégiu rozvoja komunity, za cestu, ktorou sa komunita mobilizuje smerom k spoločnému cieľu.<sup>337</sup> Cieľom komunitnej rehabilitácie je zapojiť do diania v komunite všetky sociálne skupiny obyvateľstva s určitou formou znevýhodnenia a komunitné plánovanie je spôsob, ako to uskutočniť. Zástancovia komunitnej rehabilitácie sú presvedčení, že tento proces sa nedeje len preto, aby sme pomohli niektorým skupinám obyvateľstva, ale preto, aby sme komunitu ako takú skvalitnili a obohatili o prítomnosť osôb so znevýhodnením a ich vklad do rozvoja komunity. Komunitná rehabilitácia ponúka filozofiu založenú na práve na sebaurčenie, posilnenie a na ľudských právach osôb, ktoré sú ohrozené sociálnym vylúčením.<sup>338</sup>

Rozvoj komunitnej rehabilitácie vyžaduje šírenie informácií o jej význame a cieľoch, ktoré si kladie. Súčasťou informovanosti občanov má byť aj aktualizovaná ponuka o službách, ktoré sú v komunite poskytované. Informácie o druhoch, charaktere a obsahu služieb by mali byť prístupné tak, aby boli sprístupnené všetkým, teda aj tým, ktorých sa netýkajú.<sup>339</sup>

<sup>335</sup> PEAT, M. Community Based Rehabilitation.

<sup>336</sup> PEAT, M. Community Based Rehabilitation.

<sup>337</sup> JUHÁSOVÁ, A., A. ŠMEHILOVÁ a P. AJDARIOVÁ. Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím.

<sup>338</sup> JUHÁSOVÁ, A., A. ŠMEHILOVÁ a P. AJDARIOVÁ. Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím.

<sup>339</sup> JUSKO, P. Sociálna politika pre sociálnych a misijných pracovníkov.

Samozrejme dôraz je položený na to, aby ich v prvom rade dostali členovia komunity so zdravotným znevýhodnením, seniari, nezamestnaní, osoby s problémovým požívaním alkoholu či iných návykových látok, členovia z marginalizovaných častí komunity alebo inak znevýhodnení členovia komunity.

Na tento účel je možné využiť rôzne spôsoby šírenia informácií v komunite. Pôjde najmä o miestnu televíziu, regionálne rozhlasové vysielanie, printové informačné materiály, letáky do schránok, miestne tlačené periodikum, mailová korešpondencia so zástupcami komunitného plánovania a členmi komunity, informácie z webových stránok poskytovateľov komunitných služieb, informačná linka zriadená samosprávou, vývesné tabule, osobné stretnutia poslancov s občanmi, získanie a rozšírenie zažitej skúsenosti členov komunity a ďalšie spôsoby, ktoré vzhľadom na charakter komunity je možné považovať za efektívne.<sup>340</sup>

## 10.2 Komunitná rehabilitácia v Európskej únii

Od roku 2004 je Slovenská republika členom Európskej únie (ďalej len „EÚ“), z čoho vyplývajú určité práva, ale aj povinnosti. Jednou z nich je akceptácia celoeurópskych zámerov a stratégií, implementácia európskej legislatívy, európskych smerníc a nariadení do nášho každodenného života.

Vybudovanie modernej demokratickej spoločnosti predpokladá nielen jej ekonomickú a vedomostnú zdatnosť, ale aj jej plnú inkluzívnosť, sociálnu kohéziu, založenú na dodržiavaní ľudských práv a slobôd.<sup>341</sup>

Nový, dlhodobý zámer politiky EÚ pre oblasť zdravotných znevýhodnení prichádza s novým prístupom k zdravotnému znevýhodneniu, teda k disabilite. Od vnímania ľudí so zdravotným postihnutím ako pasívnych príjemcov sociálnej pomoci a kompenzácií prechádza spoločnosť k uznávaniu ich legitímneho práva na rovnosť príležitostí a k poznaniu, že integrácia je podmienkou participácie (aktívneho občianstva). Dochádza k posunu od charitatívneho a medicínskeho modelu starostlivosti o ľudí so zdravotným znevýhodnením k prístupu sociálnemu a občianskemu.<sup>342</sup>

Aktuálny občiansky model prístupu k problematike ľudí so zdravotným znevýhodnením je charakterizovaný:

---

<sup>340</sup> BARÁT, J. et al. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

<sup>341</sup> ČAPKOVÁ, S., K. DAVEY, D. GALLO, J. JARINA a A. SLAFKOVSKÝ. Štruktúra územnej samosprávy vo vybraných štátoch Európy. Porovnávacie štúdia.

<sup>342</sup> HAMALOVÁ, M. a A. BELAJOVÁ. Komunálna ekonomika a politika.

- kontinuálnou a komprehenzívnou rehabilitáciou (liečebná, pracovná, sociálna, vzdelávacia) založenou na bio-psycho-sociálnom modeli fungovania ľudského jednotlivca,
- opatreniami s cieľom dosiahnuť nezávislosť, sebestačnosť, plnú integráciu a seberealizáciu (zo strany ľudí so zdravotným znevýhodnením aj spoločnosti),
- partnerstvom zainteresovaných strán,
- rešpektovaním ľudských a občianskych práv, zabezpečením účasti na riadení a rozhodovaní (svojho života aj života komunity).<sup>343</sup>

Základnou úlohou všetkých členských krajín EÚ pre uplatňovanie občianskeho modelu pri riešení problémov ľudí so zdravotným znevýhodnením je zabezpečenie plnej inklúzie a prístupnosti služieb, to znamená eliminácia bariér, a to nielen fyzických, ale aj sociálnych, politických, ekonomických a psychických.

Problematike zdravotného znevýhodnenia, integrácie a mainstreamingu sa v Európe venuje veľká pozornosť, a to aj na základe výsledkov prieskumu prezentovaných na Európskej úrovni, ktoré uvádzajú:

- až 14,5 % ľudí v produktívnom veku má mierne alebo ťažké zdravotné znevýhodnenie,
- len v pôvodných členských krajinách EÚ ide cca o 26 miliónov ľudí so zdravotným znevýhodnením,
- v desiatich novo prístupných krajinách sa predpokladá úroveň prítomnosti ľudí so zdravotným znevýhodnením až na úrovni 25%.<sup>344</sup>

Upozornenie na dôležitosť problematiky ľudí so zdravotným znevýhodnením v súvislosti so snahou o elimináciu sociálnej exklúzie umožňuje zdefinovať dlhodobé ciele a opatrenia, ktoré by zabezpečili sústavné prehĺbovanie inklúzie ľudí so zdravotným znevýhodnením do života spoločnosti. Európska komisia prijala Európsku stratégiu pre oblasť zdravotného znevýhodnenia 2010-2020. Jej cieľom je mainstreaming problematiky zdravotných znevýhodnení do všetkých relevantných politík a rozvinutie konkrétnych opatrení v najdôležitejších oblastiach života s vylepšením podmienok pre integráciu ľudí so zdravotným znevýhodnením. Ciele tejto stratégie sa dosahujú prostredníctvom opatrení v nasledujúcich ôsmich prioritných oblastiach.

**Bezbariérovosť:** zaručiť ľuďom so zdravotným znevýhodnením prístup k tovarom a službám a podporovať trh s asistenčnými pomôckami.

<sup>343</sup> BÚTOROVÁ, Z., M. BÚTORA a B. STREČANSKÝ. Aktívne občianstvo a mimovládny sektor na Slovensku: Trendy a perspektívy.

<sup>344</sup> KONEČNÝ, S. a B. KONEČNÝ. Otvorená komunálna politika – teória a prax.

**Zapojenie:** zabezpečiť, aby ľudia so zdravotným znevýhodnením mohli využívať všetky výhody občianstva EÚ, odstrániť prekážky brániace rovnocennej účasti na verejnom živote a voľnočasových aktivitách, a podporovať poskytovanie kvalitných komunitných služieb.

**Rovnosť:** bojovať proti diskriminácii z dôvodu zdravotného znevýhodnenia a podporovať rovnaké príležitosti.

**Zamestnanosť:** výrazne zvýšiť podiel osôb so zdravotným znevýhodnením na otvorenom trhu práce. Predstavujú totiž jednu šestinú celkového obyvateľstva EÚ v produktívnom veku, ale ich miera zamestnanosti je pomerne nízka.

**Vzdelávanie a odborná príprava:** podporovať inkluzívne, ako aj celoživotné vzdelávanie študentov a žiakov so zdravotným znevýhodnením. Rovnaký prístup ku kvalitnému vzdelaniu a celoživotnému vzdelávaniu umožňuje osobám so zdravotným znevýhodnením plne sa zapojiť do spoločnosti a zlepšiť tak kvalitu svojho života.<sup>345</sup> Európska komisia zaviedla pre osoby so zdravotným znevýhodnením niekoľko vzdelávacích iniciatív. Medzi tieto iniciatívy patrí Európska agentúra pre rozvoj špeciálneho a inkluzívneho vzdelávania, ako aj osobitná študijná skupina zaoberajúca sa zdravotným znevýhodnením a celoživotným vzdelávaním.<sup>346</sup>

**Sociálna ochrana:** presadzovať dôstojné životné podmienky, bojovať proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu.

**Zdravie:** podporovať rovnaký prístup k zdravotníckym službám a k zariadeniam, ktoré takéto služby poskytujú.

**Vonkajšia činnosť:** presadzovať práva osôb so zdravotným znevýhodnením v rámci rozširovania EÚ a medzinárodných rozvojových programov.<sup>347</sup>

Komisia podporuje aj Akademickú sieť európskych expertov v oblasti zdravotného znevýhodnenia, ktorá Komisii poskytuje analýzu situácie, politik a údajov v jednotlivých členských štátoch.<sup>348</sup>

Za najdôležitejší faktor sociálnej inklúzie sa považuje aj naďalej oblasť zamestnávania občanov so zdravotným znevýhodnením. Orientuje sa na vytváranie podmienok potrebných pre zlepšenie zamestnanosti občanov so zdravotným znevýhodnením, najmä sprístupnením otvoreného trhu práce v rámci celej rozšírenej Európy. V tejto oblasti sa Európska komisia orientuje na štyri prioritné oblasti, ktoré úzko súvisia s problematikou zamestnávania:

---

<sup>345</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. GABURA, J. Komunikácia pre pomáhajúce profesie.

<sup>346</sup> HAMBÁLEK, V. Úvod do voľnočasových aktivít s klientskymi skupinami sociálnej práce.

<sup>347</sup> Európska stratégia pre oblasť zdravotného znevýhodnenia 2010-2020.

<sup>348</sup> KONEČNÝ, S. a B. KONEČNÝ. Otvorená komunálna politika – teória a prax.



- dostupnosť k zamestnaniu a možnosť udržať sa v zamestnaní, vrátane boja proti diskriminácii,
- celoživotné vzdelávanie ako podpora pre zvýšenie zamestnateľnosti, adaptability, osobného rastu a aktívneho občianstva,
- nové technológie pre rozšírenie schopností ľudí so zdravotným znevýhodnením, a tým posilnenie dostupnosti zamestnania,
- bezbariérovosť, dostupnosť prostredia, tým zlepšenie možností účasti na pracovnom živote a integrácie do ekonomického aj spoločenského života.<sup>349</sup>

Štandardné pravidlá na vytváranie rovnakých príležitostí pre osoby so zdravotným znevýhodnením vychádzajú z Dohovoru o právach osôb so zdravotným znevýhodnením, ktorý bol prijatý v roku 2006 Organizáciou spojených národov. V roku 2007 prijala Organizácia spojených národov Opčný protokol, čím sa dohovor stal najznámejším, celosvetovo akceptovaným dokumentom pre osoby so zdravotným znevýhodnením. Dohovor definuje 22 oblastí, ktoré priamo súvisia s vytváraním životných podmienok ľudí so zdravotným znevýhodnením. Z dohovoru vyberáme nasledujúce oblasti.

- **Zvyšovanie povedomia.** Zabezpečiť v celej spoločnosti, a to aj na úrovni rodín, o postavení osôb so zdravotným znevýhodnením, a na podporenie rešpektovania práv a dôstojnosti osôb so zdravotným znevýhodnením a na podporu povedomia o schopnostiach a prínose osôb so zdravotným znevýhodnením.<sup>350</sup>
- **Prístupnosť.** Znamená umožniť osobám so zdravotným znevýhodnením, aby mohli žiť nezávislým spôsobom života a plne sa podieľať na všetkých aspektoch života, zmluvné štáty prijímú príslušné opatrenia, ktoré zabezpečia osobám so zdravotným znevýhodnením, na rovnakom základe s ostatnými, prístup k fyzickému prostrediu, k doprave, k informáciám a komunikácii, vrátane informačných a komunikačných technológií a systémov, ako aj k ďalším prostriedkom a službám dostupným alebo poskytovaným verejnosti, a to tak v mestských, ako aj vo vidieckych oblastiach.
- **Rizikové situácie a núdzové humanitárne situácie.** Je potrebné prijať všetky nevyhnutné opatrenia na zabezpečenie ochrany a bezpečnosti osôb so zdravotným

---

<sup>349</sup> MIŠOVÁ, I., Z. STAVROVSKÁ a V ZÁHORCOVÁ. Dohovor o právach osôb so zdravotným postihnutím.

<sup>350</sup> LEŠKOVÁ, L. Úvod do základov sociálnej práce.

znevýhodnením v rizikových situáciách, vrátane ozbrojených konfliktov, núdzových humanitárnych situácií a živelných pohrôm.<sup>351</sup>

- **Rovnosť pred zákonom.** Je potvrdením, že osoby so zdravotným znevýhodnením majú kdekoľvek právo na uznanie svojej osoby ako subjektu práva. Osoby so zdravotným znevýhodnením majú spôsobilosť k právnym úkonom vo všetkých oblastiach života na rovnakom základe s ostatnými.<sup>352</sup>
- **Prístup k spravodlivosti.** Zabezpečuje sa pre osoby so zdravotným znevýhodnením účinný prístup k spravodlivosti na rovnakom základe s ostatnými, a to aj poskytnutím procesných a veku primeraných úprav s cieľom uľahčiť im účinné plnenie ich úlohy priamych a nepriamych účastníkov, vrátane úlohy svedkov, vo všetkých súdnych konaniach, a to aj vo fáze vyšetrovania a predbežného konania.<sup>353</sup>
- **Právo na slobodu a osobnú bezpečnosť.** Osoby so zdravotným znevýhodnením na rovnakom základe s ostatnými majú právo užívať slobodu a osobnú bezpečnosť. Nemôžu byť nezákonne alebo svojvoľne zbavené slobody. Každé zbavenie slobody musí byť v súlade so zákonom a existencia zdravotného znevýhodnenia nemôže byť za žiadnych okolností dôvodom na zbavenie slobody.<sup>354</sup>
- **Rešpektovanie rodiny a manželstva.** Je potrebné prijať účinné a primerané opatrenia na odstránenie diskriminácie osôb so zdravotným znevýhodnením vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa manželstva, rodiny, rodičovstva a partnerských vzťahov na rovnakom základe s ostatnými.
- **Vzdelávanie.** Uznáva sa právo osôb so zdravotným znevýhodnením na vzdelanie. Na účel uplatňovania tohto práva bez diskriminácie a na základe rovnosti príležitostí zmluvné štáty zabezpečia inkluzívny vzdelávací systém na všetkých úrovniach a celoživotné vzdelávanie.<sup>355</sup>

---

<sup>351</sup> GRICHOVÁ, K. Systém asistencie pre ľudí s ťažkým zdravotným postihnutím na Slovensku.

<sup>352</sup> MAREŠ, P. Sociologie nerovnosti a chudoby.

<sup>353</sup> SOCHŮREK, J. Nástin vybraných problémů viktimologie.

<sup>354</sup> MIŠOVÁ, I., Z. STAVROVSKÁ a V. ZÁHORCOVÁ. Dohovor o právach osôb so zdravotným postihnutím.

<sup>355</sup> ONDRUŠEK, D. Efektivna komunikácia v terénnej sociálnej práci.

- **Práca a zamestnávanie.** Uznáva sa právo osôb so zdravotným znevýhodnením na prácu na rovnakom základe s ostatnými; zahŕňa to právo na možnosť žiť sa slobodne zvolenou prácou alebo prácou prijatou na trhu práce, a právo na pracovné prostredie, ktoré je otvorené, inkluzívne a prístupné pre osoby so zdravotným znevýhodnením.<sup>356</sup>
  
- **Habilitácia a rehabilitácia.** Predpokladá prijatie účinných a primeraných opatrení, a to aj cestou vzájomnej podpory ľudí so zdravotným znevýhodnením, aby umožnili osobám so zdravotným znevýhodnením dosiahnuť a udržať si maximálnu možnú samostatnosť, uplatniť v plnej miere telesné, duševné, sociálne a profesijné schopnosti a dosiahnuť plné začlenenie a zapojenie do všetkých oblastí života.<sup>357</sup>

---

<sup>356</sup> NOVOSAD, L. Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním: základy a předpoklady dobré poradenské praxe.

<sup>357</sup> MIŠOVÁ, I., Z. STAVROVSKÁ a V. ZÁHORCOVÁ. Dohovor o práвах osôb so zdravotným postihnutím.

## 11 Komunitné plánovanie

Komunitné plánovanie vychádza z analýzy reálnej situácie, v ktorej sa komunita nachádza, existujúcich sociálnych podmienok a služieb, hodnotenia zdrojov a ďalších faktorov, ktoré tvoria východiská pre plánovanie v komunite. V procese plánovania sú stanovované ciele, pripravuje sa inovácia a doplnenie služieb, vrátane sociálnych služieb, mobilizujú sa zdroje a implementujú sa služby a programy, zároveň sa vytvárajú predpoklady pre evalváciu procesu a dosahovaných výsledkov. Rozvoj komunitného plánovania sa spája s procesmi decentralizácie a posilňovaním komunitnej zodpovednosti za dianie v komunite a smerovanie komunity. Ide o vytvorenie rovnocenného partnerského vzťahu medzi poskytovateľmi a užívateľmi komunitných služieb v rámci komunity.

Komunitným plánovaním služieb rozumieme realizovanie ideálov komunitnej práce v praxi. Plánovaním komunitných služieb určujeme priority jednotlivých služieb, pretože finančné, materiálne, ľudské i priestorové zdroje sú vo všeobecnosti limitované, a preto je potrebné o ich využívaní uvažovať aj s výhľadom do budúcnosti. Vo všeobecnosti môžeme identifikovať štyri prístupy k procesu komunitného plánovania, ktoré majú strategický charakter.

1. **Racionálne plánovanie** – je sústredené na navrhovanie a formulovanie dosiahnuteľných cieľov. Modely racionálneho plánovania sú založené na interaktívnom rozvíjaní stratégie. Výber vhodnej stratégie sa uskutočňuje podľa hodnotenia príležitostí a hrozieb v externom okolí miestnej samosprávy a silných a slabých stránok v internom prostredí. Medzi najznámejšie prístupy patria procesy strategickej analýzy, modely odvetvovej štruktúry a hodnotový reťazec.<sup>358</sup>
2. **Plánovanie ako proces riadeného spoznávania** – pripúšťa, že je náročné alebo nemožné predvídať budúce externé a interné prostredie, pričom miestne samosprávy v prostredí sú vystavené časovému stresu a musia sa veľmi rýchlo orientovať v nových situáciách. Skutočné spoznávanie sa deje v praxi, v prostredí reálnych problémov a reálnych osôb. Riadenie je založené na vnútornej motivácii a ochote k zmenám. Pomáhajúci profesionál, ktorý pracuje týmto štýlom, nikdy nie je spokojný s dosiahnutým stavom. Tento prístup vychádza zo školy „učiacej sa organizácie“.<sup>359</sup>
3. **Logický inkrementalizmus** – ako myšlienkový smer dospieva k názoru, že plánovaná implementácia stratégie z bodu A do bodu Z je len ilúziou. Každý úspešný proces

---

<sup>358</sup> ANSOFF, I. a E. McDONNELL. *Implanting Strategic Management*.

<sup>359</sup> SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*.

strategického rozvoja má prvky cieľovej i procesnej orientácie. Tento proces napreduje po etapách, pričom každá nasledujúca etapa sa buduje na predchádzajúcej a má svoju vlastnú vnútornú logiku. Procesy logického inkrementalizmu sa často objavujú v splynutiach a akvizíciách, keď mnohé problémy integrácie sa ukážu ako podstatné až po uzavretí transakcie. Realita sa skladá nielen z cieľov, ale aj ľudí. Členovia komunity majú vlastné ciele a prežívajú vlastný proces spoznávania.<sup>360</sup>

4. **Spontánna stratégia** – chýba dostatok cieľovej i procesnej orientácie. Podľa tohto prístupu nie je možné navrhnúť budúcu vyhlíadku a formulovať explicitné ciele v nepredvídateľnom okolí. Práve naopak, je v tomto prípade nutné reagovať pružným ad hoc dôvtipným spôsobom na nové, náhodne vznikajúce udalosti. Významná časť strategického rozvoja miestnych samospráv by mala pozostávať z pružnej stratégie, ktorá sa spontánne vynára, objavuje ako dlhodobá stratégia rozvoja komunity. Ak sú miestne samosprávy prekvapované vývojovými trendmi, reagujú na tieto trendy neštruktúrovaným spôsobom a učia sa na svojich chybách.<sup>361</sup>

Plánovanie ako proces riadeného spoznávania pripúšťa, že je náročné alebo nemožné predvídať budúce externé a interné prostredie, pričom komunita v konkurenčnom prostredí je vystavená časovému stresu a musí sa veľmi rýchlo orientovať, spoznávať. Nekonzkretizované problémy, neistota, protirečenia a paradoxy v komunite nemôžu byť uspokojivo vyriešené iba pomocou cieľovej orientácie. Skutočné spoznávanie sa realizuje v praxi, v prostredí reálnych osôb a reálnych problémov. Tento prístup vytvára myšlienkové modely, ktoré sú predmetom diskusie. Pri vzájomnej výmene názorov sa utvára spoločná predstava o realite, vzájomnom porozumení. Spoločne sa nadobúdajú nové inováčné poznatky o prostredí, ktoré sú práve tak dôležité, ako definovanie presných cieľov do budúcnosti. Proces spoznávania je procesom plynulého prispôbovania sa zdrojom tvorivého tlaku. V prostredí, ktoré sa často ukáže ako nepredvídateľné, je riadenie založené na vnútornej motivácii a ochote k zmenám, pretože externé ciele nedokážu nepretržite určovať potrebný smer.

To sú reálne existujúce pragmatické dôvody, ktoré nútia miestnych politikov, poskytovateľov komunitných služieb a užívateľov týchto služieb k plánovaniu týchto aktivít tak, aby zodpovedali reálnym potrebám komunity s výhľadom na ďalšie obdobie. Preto plánovanie musí mať charakter nielen krátkodobý, ale aj strednodobý a dlhodobý. V systéme plánovania má dlhodobé plánovanie charakter strategického vymedzenia rozvoja komunity. Naplnenie strategických cieľov sa realizuje cez strednodobé a krátkodobé plány rozvoja

---

<sup>360</sup> MINZBERG, H. and J.B. QUINN. The Strategy Process.

<sup>361</sup> MINZBERG, H. The structuring of organizations: A synthesis of the research.

komunity. Plány jednotlivých subjektov majú rôznu právnu silu a záväznosť. Napríklad plány obcí sú limitované plánmi vyšších územných celkov.

Zmyslom a cieľom plánovania je vybudovať takú sieť komunitných služieb, aby v nej boli finančné prostriedky využívané:

- hospodárne (len na služby, ktoré sú naozaj potrebné),
- transparentne (jasné pravidlá pri rozhodovaní, verejnosť má prístup k informáciám o procese rozhodovania).<sup>362</sup>

## 11.1 Komunikácia pri tvorbe komunitného plánu

Pri tvorbe komunitného plánu a v rámci procesu komunitného plánovania je dôležité identifikovať rôzne kultúry organizácií, ktoré sa na plánovaní zúčastňujú a identifikovaným odlišnostiam prispôbiť komunikáciu. Základným cieľom je, aby sa s jednotlivými partnermi komunitného plánovania komunikovalo spôsobom, ktorému rozumejú a používali také pravidlá, ktoré sú v ich kultúre zaužívané.<sup>363</sup>

Zástupcovia inštitúcií, predovšetkým z verejnej správy, sú zvyknutí pracovať podľa určitých pravidiel, noriem a predpisov. Majú potrebu mať kontrolu nad všetkým, čo sa bude v jednotlivých procesoch diať. Účastníci komunitného plánovania prichádzajúci z mimovládneho sektora sú zvyknutí pracovať tímovo a spolupracovať za účelom dosiahnutia cieľa. Sú zvyknutí improvizovať a hľadať rôzne spôsoby riešenia, často bez ohľadu na normatívnu úpravu v danej oblasti.<sup>364</sup> Poskytovatelia komunitných služieb sledujú ekonomické záujmy a reálne kapacity, ktoré môžu poskytnúť. Užívatelia služieb, ako cieľová skupina, väčšinou nemajú skúsenosti s vyjednávaním a presadzovaním svojich potrieb, preto môžu byť ostatnými partnermi komunitného plánovania vytláčaní a znevýhodňovaní.<sup>365</sup>

Aby v praxi nedochádzalo k presadzovaniu záujmov jednej skupiny na úkor druhej, prípadne, aby každá skupina mala rovnaké príležitosti predniesť svoje požiadavky. Vzájomná informovanosť o týchto požiadavkách musí byť zabezpečená. Riešenie pomoci skupinám, ktoré sa nedokážu v komunitnom plánovaní presadiť, je často v podobe pozitívnej diskriminácie. Bariéry v komunikácii môžu byť dôvodom, prečo sa objednávateľia komunitného plánovania nedozvedia podstatné informácie, ktoré by im pomohli reagovať na reálne potreby.<sup>366</sup> Dôvody

---

<sup>362</sup> HAMALOVÁ, M. et al. Partnerstvá – významný faktor rozvoja regiónov a obcí.

<sup>363</sup> GABURA, J. a J. PRUŽINSKÁ. Poradenský proces.

<sup>364</sup> PAVLUVČÍKOVÁ, E. Psychologické poradenstvo pre partnerov a rodiny.

<sup>365</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov. AUTORSKÝ KOLEKTÍV. Komunitný plán sociálnych služieb.

<sup>366</sup> ŠPAČEKOVÁ, Z., A. LABÁTOVÁ a S. ĎURECHOVÁ. Medzinárodné partnerstvá miest a obcí. Príklady dobrej praxe – inšpirácie na úspešnú spoluprácu.

komunikačných bariér, ktoré sa objavujú u miestnych politikov sú rôzne. Z doterajších skúseností z komunitných plánovacích procesov, je možné vyprofilovať predovšetkým tieto bariéry:

- komunitná oblasť je pre objednávateľov a politikov obzvlášť atraktívna, ale len pokiaľ o nej môžu rozhodovať sami,
- objednávateľia a politici identifikujú príliš veľa problémov pri zriaďovaní a prevádzke požadovaných služieb,
- objednávateľia a politici nie sú naklonení k zmenám,
- služba je zameraná na tú časť komunity, ktorá z pohľadu objednávateľov a politikov nie je zaujímavá,
- subjekty zapojené do komunitného plánovania nedokážu s objednávateľmi a miestnymi politikmi efektívne komunikovať,
- subjekty zapojené do komunitného plánovania majú často postavenie akejsi opozície voči názorom a potrebám objednávateľov a miestnych politikov.<sup>367</sup>

Objednávateľia a miestni politici majú záujem mať prehľad o všetkom, čo sa v komunite deje a chcú byť informovaní o procese komunitného plánovania. Preto je dôležité, aby im boli informácie priebežne poskytované, pretože o komunitnom pláne sa v konečnom dôsledku bude rozhodovať v zastupiteľstve.<sup>368</sup>

Komunitné plánovanie je proces, ktorý má rôznorodých účastníkov. Varianty ich vzájomnej komunikácie môžu byť na rôznych úrovniach, v závislosti od stupňa spolupráce medzi partnermi. Môže ísť o:

- **konfliktnú komunikáciu.** Je najhoršou alternatívou, ku ktorej dochádza predovšetkým pri bariérach v komunikácii. Ak jednotliví partneri medzi sebou nekomunikujú dostatočne, komunitný plán si ťažko získa podporu objednávateľov a miestnych politikov. Napätá situácia obvykle spôsobuje odchod odborníkov, ktorí na komunitnom pláne spolupracujú. Identifikovať a odstraňovať komunikačné bariéry majú predovšetkým objednávateľia a realizátori komunitného plánovania. Je chybou, ak sa v procese komunitného plánovania nereflektujú potreby a prania objednávateľov a miestnych politikov a tvorcovia komunitného plánu sa im neprispôbia v spôsobe komunikácie;<sup>369</sup>

---

<sup>367</sup> HENDERSON, P. & D. N. THOMAS. Zručnosti komunitnej práce v susedstvách. LUKÁČ, M. Resocializácia dospelých.

<sup>368</sup> KRUPA, S. et al. Rozvoj komunitných sociálnych služieb.

<sup>369</sup> BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. Tvorba a manažment projektov v pomáhajúcich profesiách.

- **paralelnú komunikáciu.** O niečo priaznivejšia situácia môže nastať, ak sa proces komunitného plánovania uskutočňuje síce so súhlasom miestnych politikov, ale bez ich aktívneho zapojenia sa do procesu. Teda bez ich skutočného záujmu o proces komunitného plánovania. Takáto forma spolupráce má aj určitú výhodu v tom, že účastníci komunitného plánovania nie sú vystavení žiadnemu politickému tlaku. Nesie so sebou riziko. Môže sa stať, že výsledok procesu, ktorým je komunitný plán, bude nakoniec pre politikov neprijateľný a miestni politici predložený komunitný plán nepodporia. Je na taktike realizátorov komunitného plánovania, či zapoja miestnych politikov priamo do procesu plánovania, alebo z nich vytvoria časť tímu, ktorá sa síce priamo na tvorbe plánu nepodieľa, ale aktívne zasahuje do procesu pripomienkovania a schvaľovania toho, čo je už pripravené;<sup>370</sup>
  
- **kontrolovanú komunikáciu.** Pri prepojení rôznych typov organizačných kultúr v komunitnom plánovaní, zástupcovia inštitúcií verejnej správy alebo miestnej samosprávy sú zvyknutí pracovať podľa presne určených pravidiel, hodnôt a noriem. Ak v procese komunitného plánovania táto skupina ľudí významne ovládne proces plánovania s cieľom kontrolovať ho, dochádza ku kontrolovanej komunikácii. Tento stav má svoje výhody, ale aj riziká. Záujem miestnych politikov o proces komunitného plánovania môže viesť k hladkému schvaľovaciemu priebehu. Ale nesie so sebou riziko, že samotný plán pravdepodobne nebude obsahovať potrebné radikálne zmeny, pretože účastníci procesu sú v priebehu plánovania potlačovaní so svojimi názormi a pripomienkami do úzadia. Žiadne radikálne odlišné názory nie sú pripustené. Navyše sa môže stať, že naplánované služby nebudú dostatočne reflektovať na potreby užívateľov služieb. Akonáhle sa spontánnosť u jednotlivých účastníkov plánovacieho procesu obmedzí, tak prvý hlas, ktorý prestáva byť počutý, je hlas užívateľov služieb;<sup>371</sup>
  
- **kooperatívnu komunikáciu.** Je ideálnym spôsobom komunikácie. Žiaľ je skôr vzácnosťou ako realitou. Jednotliví partneri sa v rámci plánovacieho procesu rešpektujú. Na nikoho nie je vyvíjaný nátlak z titulu pozície moci, či postavenia. To vytvára podmienky, v ktorých môžu odznieť všetky názory a návrhy, ktorých cieľom je

---

<sup>370</sup> ONDRUŠEK, D. Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci.

<sup>371</sup> VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace. TROTZER, J. P. Counselor and The Group: Integrating Theory, Training, and Practice.



skvalitnenie služieb, poskytovanie tých služieb, ktoré sú naozaj potrebné. Predmetom komunitného plánovania je súčasne aj finančná únosnosť navrhovaných služieb, nakoľko práve tá je jedným z kritérií ich realizovateľnosti.<sup>372</sup> V celom plánovacom procese je dôležité neustále sa pokúšať o trpezlivú spoluprácu a tak sa približovať ku kooperatívnej komunikácii medzi partnermi komunitného plánovania, ktorí majú v konečnom dôsledku spoločný cieľ. Rozdelenie kompetencií, zodpovednosti a efektivita práce môžu napomôcť k tomu, že spolupráca bude užitočná a prinesie svoje výsledky. Dosahtnutie kooperatívnej komunikácie počas celého komunitného plánovania je problematické. Väčšinou sa jedná o pomerne dlhodobý proces a v niektorých prípadoch je možné, že sa dosiahnutie takého stavu ani nepodarí.<sup>373</sup>

Podmienkou zapojenia verejnosti do komunitného plánovania je pravidelná informovanosť členov komunity. Preto je potrebné vymedziť aj spôsob poskytovania a zverejňovania informácií. Verejnosť by mala byť pravidelne informovaná o procese komunitného plánovania a to takým spôsobom, aby rozumela tomu, čo sa pripravuje a aké výsledky sa očakávajú. Ide o informácie, z ktorých je možné zistiť tieto skutočnosti:

- čomu a prečo bude venovaná pozornosť,
- prečo sa pristúpilo ku komunitnému plánovaniu,
- či a ako sa môže komunita do procesu plánovania zapojiť,
- čo bude výsledkom procesu plánovania,
- aký to bude mať dopad na život komunity.<sup>374</sup>

Verejnosť môže byť informovaná a oslovovaná rôznymi vhodnými spôsobmi. Informačné kanály závisia od charakteru obce, mesta či regiónu, spôsobu života jeho obyvateľov, ich záujmov, etnickej príslušnosti a iných faktorov.<sup>375</sup> Dôležité je, aby spektrum informačných kanálov bolo dostatočne široké a aby si každý člen komunity našiel svoj informačný zdroj, ktorému rozumie a ktorý preferuje. Medzi možné informačné kanály, ktorými sa môžu členovia komunity informovať o dianí v komunite môžeme zaradiť:

- miestnu televíziu,
- miestne printové periodiká,
- webovú stránku objednávateľa ale aj poskytovateľov služieb,
- mailovú korešpondenciu s občanmi vytvorenou na tento účel,

---

<sup>372</sup> ONDRUŠEK, D. Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci.

<sup>373</sup> KAHÁTOVÁ, B. Čo je komunitné plánovanie?

<sup>374</sup> NOVOTNÁ, V. a V. SCHIMMERLINGOVÁ. Sociální práce, její vývoj a metodické postupy.

<sup>375</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov.

- osobnú prítomnosť aktérov na zasadnutiach zastupiteľstva a na verejných zhromaždeniach,
- okrúhle stoly a rôzne pracovné skupiny s účastníkmi komunitného plánovania,
- stretnutia s poslancami,
- letáky, plagáty a iné propagačné materiály,
- verejnú tabuľu pre oznamy samosprávy,
- informačné stolíky počas miestnych podujatí.<sup>376</sup>

Komunikácia v komunite môže byť realizovaná a rozvíjaná ako individuálna, skupinová a komunitná komunikácia. Komunitná komunikácia je výsledkom rozvoja kultúry konkrétnej spoločnosti a kultúru spoločnosti aj spoluvytvára. Cieľom komunitnej komunikácie je sprostredkovanie spoločenských noriem, vzorov správania, procesu socializácie vrátane adaptácie na meniace sa podmienky sociálneho prostredia.<sup>377</sup> Možné obmedzenia využívania komunitnej komunikácie v komunitnej práci sú najmä v týchto smeroch:

- pôsobenie informácii na členov komunity je ovplyvňované ich vzťahom k pôvodcovi informácie. Tento vzťah môže byť pozitívny, negatívny, alebo môže byť vzťahom indiferentným;
- informovaní členovia komunity nemajú možnosť spätnej väzby na poskytovateľa informácií. Tiež si nemôžu doplniť ďalšie potrebné informácie;
- informujúci nemôže priamo ovplyvniť a presvedčiť členov komunity aby si vypočuli informáciu do konca.<sup>378</sup>

## 11.2 Účastníci komunitného plánovania

Každé plánovanie musí zohľadňovať tie subjekty, ktoré do plánovacieho procesu vstupujú. Aj keď tieto subjekty nemajú rovné postavenie, v procese plánovania sa im poskytujú rovné príležitosti na prejavenie svojho názoru k jednotlivým plánovaným aktivitám. Účastníkom komunitného plánovania je celá komunita. Neopomenuteľnými účastníkmi procesu komunitného plánovania sú nasledovné subjekty.<sup>379</sup>

---

<sup>376</sup> MIKOVÁ, K. a Z. PAULINIOVÁ. Občianska participácia, pre všetkých ľudí, ktorí chcú spolurozhodovať o mieste, kde žijú. FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov.

<sup>377</sup> DeVITO, J.A. Základy mezilidské komunikace.

<sup>378</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

<sup>379</sup> ONDRUŠEK, D. et al. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

**1. Objednávateľ.** Za objednávateľa možno považovať právny subjekt samosprávy a to obec, mesto alebo samosprávny kraj. Teda subjekty, ktoré sú zodpovedné za poskytovanie komunitných služieb občanom na danom území. Okrem nich to môžu byť aj iné subjekty so špecifickým zameraním, ako záujmová samospráva, cirkev či samotná komunita prostriedkami priamej demokracie.

Motiváciou každého objednávateľa je, aby sa obyvateľom a návštevníkom danej lokality poskytovali také služby, ktoré sú potrebné a zároveň kvalitné pri súčasnej finančnej a lokálnej dostupnosti. Kvalita a dostupnosť komunitných služieb dotvárajú obraz komunity ako pre samotných členov komunity, tak pre okolie komunity ako aj pre jej návštevníkov.

Medzi komunitnými službami osobitnú skupinu tvoria sociálne služby.<sup>380</sup> Za zadávateľov sociálnych služieb sú považované tie subjekty, ktorým zákon ukladá zabezpečiť sociálne služby pre obyvateľov územia, ktoré je v ich správe. V systéme verejnej správy Slovenskej republiky je to Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ktoré reprezentuje štátnu správu v tejto oblasti. Druhú skupinu tvoria obce, mestá a samosprávne kraje, ktoré reprezentujú miestnu samosprávu. Tretiu skupinu tvorí mimovládny sektor, záujmová samospráva a podnikateľský sektor, ktoré predstavujú skupinu neverejných zadávateľov sociálnych služieb.<sup>381</sup>

Úlohou samosprávnych krajov je najmä koordinovať a dopĺňať sociálne služby miest a obcí tak, aby sa vytvorila efektívna a hospodárna sieť služieb pre všetkých obyvateľov kraja. Poslanci ako miest a obcí, tak aj samosprávneho kraja, ako volení reprezentanti občanov majú povinnosť rozhodovať o potrebnosti a vhodnosti poskytovanej služby. Mestský, resp. obecný úrad a úrad samosprávneho kraja sú povinní uvádzať do praxe tie služby, na ktorých vzniku sa poslanci uzniesli.

Je veľmi dôležité, aby obec uznesením zastupiteľstva deklarovala svoju vôľu plánovať a rozvíjať komunitné služby, vrátane sociálnych služieb. Takéto politické rozhodnutie, prijaté na začiatku celého procesu, potvrdzuje legitimitu komunitného plánovania a je zárukou pre zapojenie ďalších účastníkov do plánovacieho či realizačného procesu.<sup>382</sup>

V prípade menších obecných komunít je vhodné, aby sa niekoľko obcí spojilo a dohodlo na vypracovaní spoločného komunitného plánu. V takomto prípade musí tento zámer schváliť každé obecné zastupiteľstvo a zároveň je povinné menovať svojich zástupcov do spoločnej pracovnej skupiny.<sup>383</sup>

---

<sup>380</sup> BRICHTOVÁ, L. a K. REPKOVÁ. Sociálne služby: zacielené na kvalitu.

<sup>381</sup> AUTORSKÝ KOLEKTÍV. Komunitný plán sociálnych služieb. Metodická príručka.

<sup>382</sup> BRNULA, P. Sociálna práca, Dejiny, teória a metódy.

<sup>383</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. Mini príručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb.

**2. Poskytovatelia.** Túto skupinu tvoria subjekty, ktoré poskytujú služby obyvateľom a návštevníkom v danom meste, obci alebo kraji. Motiváciou poskytovateľa by malo byť poskytovanie kvalitných služieb takého druhu a kvality, aby si udržal svoje postavenie poskytovateľa služieb komunitného charakteru. Výber poskytovateľov komunitných služieb prechádza procesom verejného obstarávania, pokiaľ sú komunitné služby financované z verejných zdrojov.

Poskytovateľom sociálnych služieb môže byť fyzická osoba, právnická osoba, podnikateľský subjekt, nezisková organizácia, organizácia zriadená obcou, organizácia zriadená samosprávnym krajom, organizácia zriadená štátom za podmienky, že sú zapísaní v zozname poskytovateľov sociálnych služieb, ktorý vedie samosprávny kraj. Centrálnu evidenciu poskytovateľov sociálnych služieb za všetky kraje vedie Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR.<sup>384</sup>

Všetci poskytovatelia komunitných služieb majú pri komunitnom plánovaní rovnaké postavenie, ich ciele a zámery majú rovnakú váhu. Pokiaľ sa poskytovatelia komunitných služieb zapoja do komunitného plánovania, získajú možnosť priamo sa podieľať na utváraní celkového systému služieb, ktoré budú slúžiť komunite. Je to príležitosť presadzovať vlastné zámery a ciele, príležitosť na nadviazanie novej spolupráce, na získanie informácie o aktivitách, potrebách a trendoch v oblasti komunitných služieb.<sup>385</sup>

Komunitné plánovanie má byť zamerané najmä na rozvoj komunitných služieb. Ich základným definičným znakom je, že sú poskytované všetkým obyvateľom danej komunity, ktorí majú právny nárok na poskytnutie služby. Podľa typu komunitnej služby je služba verejne prístupná každému členovi komunity alebo o jej poskytnutie musí člen komunity požiadať. V každom prípade ide o právo obyvateľov mesta, obce alebo kraja. Druhým základným znakom je, že sú poskytované v komunite, čiže v meste, obci alebo kraji resp. v rámci kooperujúceho mikroregiónu.<sup>386</sup> Z toho vyplýva, že komunitné služby musia byť poskytované takým spôsobom, aby obyvatelia obce, mesta alebo kraja mali komunitné služby zabezpečené v ich prirodzenom sociálnom prostredí a pritom aby ich oprávnené potreby boli primeraným spôsobom uspokojované.<sup>387</sup>

---

<sup>384</sup> BRICHTOVÁ, L. a K. REPKOVÁ. *Sociálne služby: zacielené na kvalitu (v kontexte zmien zákona o sociálnych službách od roku 2014)*.

<sup>385</sup> KRUPA, S. et al. *Kvalitné sociálne služby*.

<sup>386</sup> MAHROVÁ, G. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*.

<sup>387</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. *Mini příručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb*.

**3. Užívatelia.** Túto skupinu tvoria obyvatelia komunity, ktorým sú služby adresované, bez ohľadu na to, či ich aktuálne využívajú, prípadne, či sa im služby neposkytli, pretože nie je dostatočná ponuka, alebo dopyt po komunitných službách prevyšuje reálnu ponuku.

Motiváciou užívateľa je, aby získal kvalitnú, finančne dostupnú službu, ktorá zlepši kvalitu jeho života v komunite. Už v štádiu plánovania komunitných služieb je potrebné definovať, ktoré komunitné služby budú poskytované bezplatne a ktoré budú spoplatnené.<sup>388</sup>

Ak sa v procese komunitného plánovania robia komparatívne výskumy, ich výstupy by sa mali stať podkladom pri spracovaní Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja, ktorý už obsahuje aj návrhy a odporúčania, a určuje zodpovednosť za plnenie plánovaných aktivít. Komunitné plánovanie sa týka kultúrnych, športových, záujmových, voľnočasových ale aj sociálnych, environmentálnych, podnikateľských, ochranárskych, verejnoprospešných či iných aktivít, ktoré zohľadňujú záujmy a potreby členov komunity. Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja schvaľuje mestské, obecné zastupiteľstvo, resp. zastupiteľstvo samosprávneho kraja. Je potrebné, aby výsledky výskumu boli zapracované do rozpočtu obce, mesta či samosprávneho kraja v pravidelných intervaloch, čo zabezpečí ekonomické krytie rozhodnutí. Bez takéhoto prepojenia ostáva plán nerealizovateľný a je len víziou tvorcov rozhodnutí.<sup>389</sup>

### 11.3 Komunitný plán

Je základným plánovacím dokumentom pre rozvoj komunity. Je výsledkom komunitného plánovania, ktoré považujeme za jednu zo základných metód riadenia rozvojových procesov v komunite. Jej obsahom je absorbovanie názorov celej komunity, ktoré umožnia spracovať podkladové materiály pre rôzne oblasti verejného života.<sup>390</sup> Ide o proces, ktorý v spolupráci s komunitou pomáha pri plánovaní a poskytovaní lepších a kvalitnejších komunitných služieb, ktoré budú znamenať reálny prínos spôsobujúci zmenu v životoch členov komunity. Priebeh spracovávania komunitného plánu je rovnako dôležitý ako výsledný dokument.<sup>391</sup> Proces tvorby komunitného plánu je založený na vyhľadávaní, zapájaní a diskusii čo najväčšieho počtu členov komunity, čo zabezpečuje, že navrhovaný systém komunitných služieb je jedinečný, neopakovateľný a plne zodpovedá miestnym potrebám, podmienkam a zdrojom. Zapojenie členov komunity do prípravy komunitného plánu má tieto efekty:

---

<sup>388</sup> MACHAJOVÁ, J. a kol. Občan a verejná správa. MAREŠ, P. Sociologie nerovnosti a chudoby.

<sup>389</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. Mini príručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb.

<sup>390</sup> AUTORSKÝ KOLEKTÍV. Komunitný plán sociálnych služieb. Metodická príručka.

<sup>391</sup> HROZENSKÁ, M. Sociálna práca so staršími ľuďmi a jej teoreticko-praktické východiská.

- aktivizuje členov komunity a umožňuje im priamu participáciu na budovaní toho, čo v komunite by malo existovať a reálne fungovať,
- umožňuje rozdelenie členov komunity podľa oblastí komunitných služieb, na ktorých by sa jednotliví členovia komunity chceli podieľať a ktoré sú v súlade s ich zameraním (životné prostredie, skrášľovanie komunity, komunitné umenie, záujmová činnosť, rozvoj kultúry, voľnočasové aktivity, rozvoj športu, rozvoj miestnych zdrojov, organizovanie aktivít v prospech komunity),
- podľa zamerania záujmu členov skupiny je možné tvoriť pracovné skupiny pre jednotlivé rozvojové oblasti v komunite, ktoré sú v súlade s komunitným plánom,
- nastaví sa smerovanie komunity pre najbližšie a strednodobé obdobie, prijme sa vízia zmeny komunity,
- objektivizuje sa kvalita a rozsah už poskytovaných komunitných služieb a zefektívni sa ich poskytovanie,
- odstráni sa komunitné služby, ktoré nie sú využívané, alebo ktorých účel už pominul,
- vytvorí sa prehľadná koncepcia komunitných služieb s ich vzájomným prepojením a dopadmi na komunitu, ktorá môže byť v ďalšom časovom horizonte aktualizovaná.<sup>392</sup>

## 11.4 Prínosy plánovania komunitných služieb

Okrem kvalitnej siete komunitných služieb, ktorú možno považovať za výsledok procesu komunitného plánovania, sa v súvislosti s týmto procesom javia významnými aj ďalšie skutočnosti ako vedľajší prínos procesu komunitného plánovania:

- **zvýšenie záujmu o dianie v komunite.** Ak obyvatelia komunity rozumejú vzťahom medzi relevantnými inštitúciami a poznajú ich zodpovednosť pri plánovaní služieb pre komunitu, sú schopní aktívnejšie sa zapájať do riešenia otázok, ktoré súvisia s problémami komunity,<sup>393</sup>
- **zmena a zlepšenie komunikácie** medzi obyvateľmi komunity a miestnymi autoritami,
- **získanie pocitu spolunáležitosti a spoluzodpovednosti** za dianie v komunite,
- **posilňovanie väzieb k priestoru**, v ktorom obyvatelia komunity žijú, alebo ktorý im slúži a podnietenie ich záujmu o skvalitnenie životných podmienok pre všetkých,
- **politické štruktúry zastúpené v samospráve a mimovládny sektor, môžu získať pozitívne hodnotenie komunity**, čo ich etabluje aj do budúceho rozvoja komunity,

<sup>392</sup> Koncepcia rozvoja občianskej spoločnosti na Slovensku. Strategické zámery rozvoja občianskej spoločnosti do roku 2020 a Akčný plán na roky 2014 - 2018.

<sup>393</sup> VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj.

pretože členovia komunity vedia ohodnotiť aktivitu a prínos každého účastníka komunitného plánovania a komunitnej práce,<sup>394</sup>

- ak sa preukáže, že vzniknutý komunitný plán je zmysluplný a priniesol pozitívne zmeny v komunite, **posilňuje sa sebavedomie komunity** a komunita získava vedomie o schopnosti riešiť svoje problémy vlastnými silami,
- rozvoj jednotlivých komunitných služieb v rámci komunity poskytuje možnosť členom komunity **priamej účasti** na komunitnom plánovaní a následne na komunitnej práci.<sup>395</sup>

## 11.5 Plánovanie sociálnych služieb v komunite

Komunitné plánovanie sociálnych služieb je jednou zo základných metód riadenia rozvojových procesov. Predstavuje metódu, pomocou ktorej obec plánuje sociálne služby tak, aby zodpovedali miestnym špecifikám a potrebám jednotlivých občanov. Ide o otvorený proces zisťovania potrieb a zdrojov, a hľadanie najlepších riešení v oblasti sociálnych služieb.

Pri sociálnych službách je obvykle motiváciou na zriadenie služby pomoc pri prekonávaní nepriaznivej sociálnej situácie členov komunity, ktorá je v určitej miere rozšírená a umožňuje členom komunity zotrvať v prirodzenom prostredí s ďalšími členmi komunity.<sup>396</sup>

Základnými sociálnymi skupinami, pre ktoré by sa mali sociálne služby plánovať sú tie, ktoré sú ohrozené sociálnym vylúčením alebo obmedzením ich schopnosti sa spoločensky začleniť a samostatne riešiť svoje problémy a to najmä:

- z dôvodu, že nemajú zabezpečené nevyhnutné podmienky na uspokojovanie základných životných potrieb,
- pre ich životné návyky, spôsob života, závislosť od návykových látok alebo návykových škodlivých činností,
- pre ohrozenie ich vývinu z dôvodu zdravotného znevýhodnenia, ak ide o dieťa do siedmich rokov veku,
- pre ťažké zdravotné znevýhodnenie alebo nepriaznivý zdravotný stav,
- z dôvodu, že dovŕšili vek potrebný na nárok na starobný dôchodok,
- pre výkon opatrovania fyzickej osoby s ťažkým zdravotným znevýhodnením,
- pre ohrozenie správaním iných fyzických osôb alebo, ak sa stali obeťou správania iných fyzických osôb,

---

<sup>394</sup> PAVELOVÁ, Ľ. a M. TVRDOŇ. Komunitná sociálna práca.

<sup>395</sup> BROŽMANOVÁ GREGOROVÁ, A. Tvorba a manažment projektov v pomáhajúcich profesiách. BEDNAŘÍK, A. a kol. Čítanka pre neziskové organizácie. GURGOVÁ, B. Úvod do teórie a metodológie komunitnej práce.

<sup>396</sup> DRAGANOVÁ, H. a kol. Sociálna starostlivosť.

- pre zotrúvanie v priestorovo segregovanej lokalite s prítomnosťou koncentrovanej a generaçne reprodukovanej chudoby,
- z dôvodu straty bývania alebo ohrozenia stratou bývania.<sup>397</sup>

Vo všeobecnosti je možné vymedziť, že obvyklými sociálnymi skupinami, pre ktoré sa sociálne služby plánujú, sú:

1. seniori, čiže obyvatelia v post-produktívnom veku (najmä starší ako 65 rokov),
2. občania so zdravotným znevýhodnením a duševnými poruchami, ako aj rodiny, v ktorých žijú,
3. týrané a sociálne zanedbávané deti, deti s poruchami správania a rodičia, ktorí zanedbávajú alebo nezvládajú starostlivosť a výchovu svojich detí,
4. osoby v hmotnej alebo sociálnej núdzi, najmä ak ide o medzigeneraçnú chudobu,
5. neprispôsobiví jednotlivci, ľudia závislí od alkoholu alebo iných návykových látok, trestaní, nezvládajúci svoj život.<sup>398</sup>

Zmyslom komunitného plánovania je aktivizácia obyvateľstva a skvalitnenie poskytovania sociálnych služieb spoločným, koordinovaným postupom. Výsledkom komunitného plánovania by mala byť odpoveď na otázky typu:

- Aké sociálne služby treba vytvoriť?
- Aké sociálne skupiny potrebujú zvýšenú starostlivosť?
- Aké má obec ľudské, materiálne a finančné zdroje na poskytovanie sociálnych služieb?<sup>399</sup>

## 11.6 Komunitný plán sociálnych služieb

Podľa zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách majú všetky obce a mestá povinnosť vypracovať Komunitný plán sociálnych služieb. Vyššie územné celky sú povinné vypracovať Koncepciu rozvoja sociálnych služieb. V oboch prípadoch sa tieto koncepčné dokumenty spracovávajú v spolupráci s inými poskytovateľmi sociálnych služieb v územnom obvode a s prijímateľmi sociálnych služieb v územnom obvode. Povinnosťou obce, mesta a vyššieho územného celku je predloženie návrhu dokumentu pred jeho schválením zastupiteľstvom na verejnú diskusiu.<sup>400</sup>

<sup>397</sup> § 2 ods. 2 Zákona č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

<sup>398</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. Míni príručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb.

<sup>399</sup> LEŠKOVÁ, L. Polia sociálnej práce.

<sup>400</sup> ŠPAČEKOVÁ, Z., A. LABÁTOVÁ a S. ĎURECHOVÁ. Medzinárodné partnerstvá miest a obcí. Príklady dobrej praxe – inšpirácie na úspešnú spoluprácu.



Komunitný plán sociálnych služieb predstavuje strednodobý plánovací dokument, ktorý je zameraný na postupný rozvoj sociálnych služieb v obci / meste. Analyzuje stav a úroveň sociálnych služieb poskytovaných obyvateľom mesta, hodnotí potreby občanov odkázaných na sociálne služby a navrhuje ciele a opatrenia pre ďalší rozvoj a skvalitnenie poskytovaných služieb.<sup>401</sup>

Komunitný plán sociálnych služieb je otvorený a živý materiál, ktorý bude reagovať na zmeny a potreby celej komunity v obci, na meniace sa legislatívne, materiálne, finančné a personálne prostredie. Z tohto dôvodu bude priebežne vyhodnocovaný a v prípade potreby aktualizovaný. Navrhované zmeny a úpravy dokumentu vstúpia do platnosti po schválení mestským zastupiteľstvom.<sup>402</sup>

Komunitný plán sociálnych služieb a Konceptia rozvoja sociálnych služieb obsahuje:

- popis a analýzu existujúcich zdrojov. Tvorí ho súpis a popis:
  1. verejných poskytovateľov sociálnych služieb, medzi zriaďovateľov ktorých môžeme zaradiť štát, obec, mesto a vyšší územný celok,
  2. súkromných poskytovateľov sociálnych služieb,
  3. údaje o profesionálnych aj dobrovoľníckych aktivitách,
  4. súpis súvisiacich služieb, a to z oblasti zdravotníctva, školstva, pracovných príležitostí, voľného času, susedskej výpomoci alebo svojpomocných skupín,
- štatistické, sociologické a demografické údaje. Ide najmä o demografické údaje ako vekové zloženie obyvateľov obce, mesta či vyššieho územného celku, pôrodnosť, úmrtnosť, prognózy demografického vývoja, rozšírenosť jednotlivých druhov zdravotného znevýhodnenia,
- popis a analýzu potrieb a želaní obyvateľov v oblasti sociálnych služieb. Na základe výskumu sú zisťované názory a postoje obyvateľov obce, mesta alebo vyššieho územného celku k druhom a kvalite poskytovaných služieb, k druhom chýbajúcich sociálnych služieb, charakteristike sociálnej klímy, prijateľnosti služieb,<sup>403</sup>
- predstavu budúcnosti sociálnych služieb. Ide o stanovenie priorít a cieľov rozvoja jednotlivých sociálnych služieb;
- časový plán postupu prác, zásady, ktoré je potrebné pri spracovávaní a napĺňaní plánu dodržiavať,

---

<sup>401</sup> LEŠKOVÁ, L. Sociálna práca v teréne.

<sup>402</sup> LEŠKOVÁ, L. Sociálna práca v teréne.

<sup>403</sup> ŽIAKOVÁ, E. Aplikovaná sociálna práca. Od teórie k praxi.

- spôsob zapojenia, akým budú jednotliví účastníci na danej úrovni zapojení do vytvárania a uskutočňovania komunitného plánu,
- spôsob, sledovania, vyhodnocovania a prípadne menenia komunitného plánu.<sup>404</sup>

Obec zverejňuje komunitný plán sociálnych služieb vhodným a v mieste obvyklým spôsobom. Vyšší územný celok zverejňuje koncepciu rozvoja sociálnych služieb na svojom webovom sídle a iným vhodným, a v mieste obvyklým spôsobom.

Ciele komunitného plánovania sociálnych služieb sú nasledujúce:

- posilňovať sociálnu súdržnosť všetkých členov komunity,
- predísť sociálnemu vylúčeniu a sociálnej izolácii ohrozených jednotlivcov a skupín,
- opäť vtiahnuť do života komunity tých, ktorí stoja na jej okraji (a v niektorých prípadoch predstavujú pre obyvateľov hrozbu, či vyvolávajú strach a neistotu),
- zabezpečiť poskytovanie kvalitných komunitných služieb pre svojich obyvateľov,
- zabezpečiť bezpečnosť a ochranu obyvateľov obce, prevenciu a osvetu,
- zabezpečiť základné ľudské potreby, najmä bývanie pre všetky skupiny obyvateľov, dodávku pitnej vody, sociálne istoty, nájomnú formu bývania pre tých obyvateľov komunity, ktorí nemôžu získať inú formu bývania.<sup>405</sup>

Efektívny rozvoj miest a obcí je možné realizovať len na základe kvalitne spracovaných strategických a koncepcných dokumentov, ktoré vychádzajú z analýz názorov a potrieb lokálneho obyvateľstva. Samozrejmosťou v procese komunitného plánovania by mala byť predovšetkým zlepšená komunikácia volených zástupcov s obyvateľmi, ako aj propagácia predstavy členov komunit o možnostiach a rozvojových tendenciách, ale aj podpora aktivít zameraných na rozvoj obce ako celku.<sup>406</sup> Komunitné plánovanie by malo vychádzať z miestnych špecifik.

---

<sup>404</sup> WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. Mini príručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb.

<sup>405</sup> KONEČNÝ, S. a B. KONEČNÝ. Otvorená komunálna politika – teória a prax. MYDLÍKOVÁ, E. Manažment v sociálnej práci.

<sup>406</sup> PAYNE, R. K., Ph. DEVOL & T.D. SMITH. Mosty z chudoby.

## 12 Postavenie samosprávy v komunitnej práci

Od roku 1991 boli mnohé kompetencie štátu, ktoré súviseli so správou vecí verejných prenesené na samosprávne orgány obce. V podmienkach Slovenskej republiky vznikla miestna samospráva. Základnou právnou normou bol zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení, ktorého účinnosť začala od 1.1.1991. Zákon o obecnom zriadení v § 1 ods. 2 vymedzuje, že prioritnou úlohou v rozhodovaní obcí o jej aktivitách je starostlivosť o všestranný rozvoj obce a jej územia a starostlivosť o potreby obyvateľov obce.<sup>407</sup>

Obec je základnou občianskou komunitou, pre ktorú je typické, že samostatne rozhoduje a uskutočňuje všetky úkony súvisiace so správou obce a jej majetku, riadi všetky záležitosti v jej pôsobnosti v súlade so zákonom, ak takéto úkony nevykonáva štát alebo iná právnická osoba alebo fyzická osoba. Obec je definovaná ako samostatný územný a správny celok, ktorý združuje osoby s trvalým pobytom na jej území.<sup>408</sup>

Obce vykonávajú v originálnej i v prenesenej pôsobnosti veľký rozsah úloh, za ktoré nesú zodpovednosť. Žiaľ napĺňanie týchto úloh je rozdielne. Závisí to najmä od veľkosti obce, ekonomickej sily obce, ale aj od manažérskych zručností volených predstaviteľov, resp. výkonných pracovníkov obecných úradov.<sup>409</sup>

Samospráva obce vykonáva najmä tieto kompetencie:

1. vykonáva úkony súvisiace s riadnym hospodárením s hnutelným majetkom obce a s majetkom vo vlastníctve štátu prenechaným obci do užívania. Obec samostatne rozhoduje a uskutočňuje všetky úkony súvisiace so správou obce a jej majetku;
2. rozhoduje vo veciach miestnych daní a miestnych poplatkov a vykonáva ich správu,
3. zostavuje a schvaľuje rozpočet obce a záverečný účet obce,
4. usmerňuje ekonomickú činnosť v obci, a ak to ustanovuje osobitný predpis vydáva súhlas, záväzné stanovisko alebo vyjadrenie k podnikateľskej alebo inej činnosti právnických a fyzických osôb a k umiestneniu prevádzky na území obce,
5. plní úlohy na úseku ochrany spotrebiteľa a utvára podmienky na zásobovanie obce,
6. určuje Všeobecne záväzným nariadením pravidlá času predaja v obchode, času prevádzky služieb a spravuje trhoviská,

---

<sup>407</sup> Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v platnom znení.

<sup>408</sup> Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v platnom znení.

<sup>409</sup> HAMALOVÁ, M. Teória, riadenie a organizácia verejnej správy.

7. zabezpečuje výstavbu, údržbu a vykonáva správu miestnych komunikácií, verejných priestranstiev, kultúrnych, športových a ďalších obecných zariadení, kultúrnych pamiatok, pamiatkových území a pamätihodností obce,
8. vydáva záväzné stanoviská k investičnej činnosti v obci,
9. zabezpečuje udržiavanie čistoty v obci,
10. zabezpečuje správu a údržbu verejnej zelene,
  - zabezpečuje verejnoprospešné služby, medzi ktoré možno zaradiť:
  - nakladanie s komunálnym odpadom a drobným stavebným odpadom,
  - správu verejného osvetlenia,
  - zásobovanie vodou, odvádzanie odpadových vôd,
  - nakladanie s odpadovými vodami zo žúmp,
  - miestnu verejnú dopravu,
11. obstaráva a schvaľuje programy rozvoja bývania a spolupôsobí pri utváraní vhodných podmienok na bývanie v obci,
12. obstaráva a schvaľuje územnoplánovaciu dokumentáciu sídelných útvarov a zón,
13. vykonáva vlastnú investičnú činnosť a podnikateľskú činnosť v záujme zabezpečenia potrieb obyvateľov obce a rozvoja obce,
14. spracováva koncepcie rozvoja jednotlivých oblastí života obce,
15. zakladá, zriaďuje, zrušuje a kontroluje podľa osobitných predpisov svoje rozpočtové a príspevkové organizácie, iné právnické osoby a zariadenia,
16. organizuje hlasovanie obyvateľov obce o dôležitých otázkach života a rozvoja obce,
17. zabezpečuje verejný poriadok v obci, nariadením môže ustanoviť činnosti, ktorých vykonávanie je zakázané alebo obmedzené na určitý čas alebo na určité miesto,
18. zabezpečuje ochranu kultúrnych pamiatok v rozsahu podľa osobitných predpisov,
19. dbá o zachovanie prírodných hodnôt,
20. plní úlohy na úseku sociálnej pomoci podľa osobitného predpisu,
21. vykonáva osvedčovanie listín a podpisov na listinách,
22. vedie obecnú kroniku v štátnom jazyku,
23. utvára a chráni zdravé podmienky a zdravý spôsob života a práce obyvateľov obce,
24. chráni životné prostredie,
25. utvára podmienky na zabezpečovanie zdravotnej starostlivosti, na vzdelávanie, kultúru, osvetovú činnosť, záujmovú umeleckú činnosť, telesnú kultúru a šport.<sup>410</sup>

---

<sup>410</sup> Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v platnom znení.

Právo na miestnu samosprávu je zakotvené aj v Európskej charte miestnej samosprávy, ktorá patrí k najdôležitejším medzinárodnoprávnym dokumentom moderných samospráv súčasných európskych štátov s rozsiahlymi právnymi zásadami miestnej samosprávy. Európska charta miestnej samosprávy zdôrazňuje princíp subsidiarity a zároveň konštatuje, že problémy by sa v prvom rade mali riešiť tam, kde vznikajú. Podstatná časť pôsobnosti samosprávy je spojená so zabezpečením služieb občanom. Rozvoj komunitnej práce by mal patriť k prioritným úlohám obecnej samosprávy.<sup>411</sup>

Z hľadiska charakteru poskytovaných komunitných služieb miestnej samosprávy môžeme vymedziť nasledujúce funkcie.

- 1. Sociálna funkcia** – sociálne aktivity obce patria medzi základné funkcie, ktoré schvaľuje obecné zastupiteľstvo. Ide o činnosti spojené so sociálnymi službami a sociálnou starostlivosťou o obyvateľov žijúcich na území v pôsobnosti obce.<sup>412</sup> Tu patria aj aktivity súvisiace s podporou rozvoja sociálnych kontaktov medzi obyvateľmi a zastupiteľstvom, elimináciou exklúzie určitých skupín a ich zaradenie do obecnej komunity, zabezpečovanie bezpečnosti občanov a ich majetku a iné. Sociálna funkcia plní význam aj v dôsledku decentralizačných procesov pri prenose kompetencií štátu na miestnu samosprávu.<sup>413</sup> Nárast úloh samosprávy je spojený s rozvojom a rastom škály sociálnych služieb zabezpečovaných obcou.
- 2. Územno-technická funkcia** – základnou funkciou obce je rozvoj územia, a to z pohľadu prírodno-technického, priestorového, ekonomického, infraštruktúrneho a ľudského potenciálu. Za nástroj programovej realizácie územno-technickej funkcie samosprávy je považovaný územný plán, na základe ktorého sa realizujú kompetencie obcí v stavebnom konaní.<sup>414</sup> Územný plán má byť garanciou udržiavania podmienok územného rozvoja obce s výhľadom na trvalo udržateľný rozvoj. Územný plán obce nesmie byť v rozpore s územným plánom Vyššieho územného celku.
- 3. Ekonomická funkcia** – sa spája s úlohou obce, ako verejnoprávneho subjektu, zabezpečovať v súlade s platnou legislatívou určitý rozsah, štruktúru a kvalitu verejných statkov, a to vlastnou činnosťou alebo v spolupráci so subjektmi mimovládneho a súkromného sektora. Ekonomická funkcia je spájaná v súčasnosti s endogénnym rozvojom obcí a úlohou samospráv a jej angažovanie sa v celkovom

---

<sup>411</sup> HAMALOVÁ, M. et al. Partnerstvá – významný faktor rozvoja regiónov a obcí.

<sup>412</sup> HALACHOVÁ, M. a E. ŽIAKOVÁ. Sociálny kapitál týraných a zneužívaných adolescentov.

<sup>413</sup> MACHAJOVÁ, J. a kol. Občan a verejná správa.

<sup>414</sup> BUBENÍKOVÁ, I. a T. BUMBÁL. 2012. Partnerstvá ako významný faktor rozvoja obcí a regiónov.

hospodárskom a sociálnom rozvoji, ktorý nadväzuje na celospoločenský hospodársky a sociálny rozvoj.<sup>415</sup>

Medzi strategické a koncepcné dokumenty, ktoré sa uplatňujú v podmienkach Slovenskej republiky a ovplyvňujú situáciu v miestnej samospráve môžeme zaradiť nasledujúce.

**1. Sociálno-hospodárske plánovanie:**

- a) na národnej úrovni – Národný rozvojový plán, operačné programy, jednotné programové dokumenty, Strednodobá koncepcia hospodárskeho a sociálneho vývoja SR atď.,
- b) na regionálnej úrovni – Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja samosprávnych krajov (PHSR),
- c) na miestnej úrovni - Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja obcí, rozvojové stratégie mikroregiónov.<sup>416</sup>

**2. Územné plánovanie** – ide najmä o Koncepciu územného rozvoja SR, územné plány vyšších územných celkov a obcí (územný plán mesta, komunitný plán sociálnych služieb), urbanistické štúdie atď..

**3. Sektorové plánovanie** – patria tu najmä rezortné stratégie, koncepcie a programy, napr. Národný plán zamestnanosti, Národný environmentálny akčný plán, energetická koncepcia atď..

**4. Technické plánovacie opatrenia** – môžeme tu zaradiť investičné zámery, návrhy realizačných projektov atď..<sup>417</sup>

Podľa platných právnych noriem sú obce, mestá a vyššie územné celky povinné vypracovať strategické a koncepcné dokumenty, ktoré sa týkajú jednotlivých oblastí života komunity. Plánovacie dokumenty sú predpokladom pre vytvorenie podmienok efektívneho a participatívneho rozvoja samospráv v spolupráci s lokálnymi aktérmi.<sup>418</sup> Medzi základné plánovacie dokumenty v rozvoji miest a obcí patria:

- Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce (PHSR),
- Územný plán obce,
- Komunitný plán sociálnych služieb obce,
- Koncepcie rozvoja jednotlivých oblastí života obce.

---

<sup>415</sup> PEKOVÁ, J. In: M. HAMALOVÁ et al. Partnerstvá – významný faktor rozvoja regiónov a obcí.

<sup>416</sup> BUBENÍKOVÁ, I. a T. BUMBÁL. Partnerstvá ako významný faktor rozvoja obcí a regiónov.

<sup>417</sup> HAMALOVÁ, M. a A. BELAJOVÁ. Komunálna ekonomika a politika.

<sup>418</sup> Koncepcia rozvoja občianskej spoločnosti na Slovensku. Strategické zámery rozvoja občianskej spoločnosti do roku 2020 a Akčný plán na roky 2014 - 2018.

- Rôzne aspekty života obce v sociálnej oblasti – sociálny, vzdelávací, voľnočasový, zdravotný, kultúrny a bezpečnostný – sú vzájomne prepojené a sociálny úspech v rozvoji samosprávy možno dosiahnuť len prostredníctvom integrovaného prístupu.<sup>419</sup>

Takýto prístup je osobitne dôležitý v súčasnosti vzhľadom na vážnosť problémov, pred ktorými momentálne samospráva stojí. Tieto problémy siahajú od konkrétnych demografických zmien cez dôsledky hospodárskej stagnácie v súvislosti s tvorbou pracovných miest a sociálnym pokrokom až po dôsledky klimatických zmien. Reakcia na tieto problémy bude mimoriadne dôležitá pre dosiahnutie inteligentnej, udržateľnej a inkluzívnej spoločnosti, ktorá je cieľom stratégie Európa 2020.<sup>420</sup> Rozvoj občianskej spoločnosti patrí medzi základné úlohy samosprávy. Zmeny, ktoré sú spojené s občianskou spoločnosťou, najmä individualizácia, strata kolektívnych hodnôt, demokratizácia, bezbrehosť v uplatňovaní individuálnych práv, napĺňanie týchto úloh podstatne sťažujú.

## 12.1 Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce

Je základným plánovacím dokumentom, ktorý usmerňuje všetky pripravované a rozvojové aktivity obce. Má charakter strategického resp. strednodobého rozvojového dokumentu, ktorý sa obvykle spracováva na obdobie 5-7 rokov. Nie je záväzným dokumentom, ktorý by nebolo možné meniť či dopĺňať bez nového schválenia celého plánu, ako je tomu napr. u územného plánu obce.<sup>421</sup> Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce (PHSR) je potrebné vnímať ako koncepčný materiál, ktorý je nositeľom rozvojovej politiky obce, predstav jej samosprávy a obyvateľov o ďalšom smerovaní obce. Hlavným cieľom plánu je dosiahnutie trvalo udržateľného hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce s dôrazom na využitie miestnych zdrojov.<sup>422</sup> Úspešnou implementáciou PHSR je možné obci napomôcť k zlepšeniu a skvalitneniu vybavenosti, základnej infraštruktúry, k povzbudeniu rozvoja miestnych podnikateľských aktivít, podpore vidieckej turistiky, efektívnemu spôsobu zvýšenia využitia miestnych zdrojov a príležitostí, aktivizácii miestneho obyvateľstva, oživeniu kultúrneho, športového a spoločenského života v obci, zlepšeniu sociálnej klímy a životného prostredia.

---

<sup>419</sup> KONEČNÝ, S. a B. KONEČNÝ. Otvorená komunálna politika – teória a prax. MACHAJOVÁ, J. a kol. Občan a verejná správa.

<sup>420</sup> BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. a kol. Tretí sektor a mimovládne organizácie.

<sup>421</sup> ZAMKOVSKÝ, J. a K. LUKÁČOVÁ. Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce. Význam, štruktúra a základné metodické tézy.

<sup>422</sup> HAMALOVÁ, M. a A. BELAJOVÁ. Komunálna ekonomika a politika.

Spracovaním PHSR prejavuje obec záujem o budúcnosť svojich obyvateľov a celej komunity s cieľom prispieť k vyváženému rozvoju obce.<sup>423</sup>

Jedným z prínosov spracovania PHSR je vytvorenie spolupráce a angažovanosti všetkých partnerov na úrovni obce. Do plánovacieho procesu vstupuje samospráva, verejná správa, špecializovaná verejná správa, mimovládne organizácie, záujmová samospráva, podnikatelia, občania, a ďalšie subjekty, ktoré svojou aktivitou prispievajú nielen k definovaniu a koordinácii rozvojových zámerov, ale aj na identifikovaní zdrojov potrebných finančných prostriedkov.

---

<sup>423</sup> KONEČNÝ, S. a B. KONEČNÝ. Otvorená komunálna politika – teória a prax.



## 13 Komunitné centrum

Komunitné centrum je inštitúciou, ktorá sa zameriava na budovanie komunity a komunitných vzťahov v priestore svojej územnej pôsobnosti. Vzhľadom na svoje zameranie obvykle poskytuje sociálne a vzdelávacie služby, realizuje programy, zamerané na podporu zamestnanosti, programy komunitného rozvoja a poskytuje asistenciu samosprávam a ďalším inštitúciám.<sup>424</sup> Služby komunitného centra sú poskytované v priestoroch komunitného centra, prípadne iných priestoroch určených zriaďovateľom.

Komunitné centrá sa zriaďujú za účelom vytvorenia priestorových a materiálnych podmienok pre komunitný rozvoj, výkon komunitnej rehabilitácie a komunitnej práce, poskytovanie sociálnych služieb a výkon sociálnoprávnej ochrany a sociálnej kurately pre príslušníkov marginalizovaných rómskych komunít, ako aj pre vzájomnú interakciu a spoločné aktivity príslušníkov marginalizovaných rómskych komunít a ostatného obyvateľstva obcí.

Cieľom je podporiť aktivity členov miestnej komunity prostredníctvom:

- zvyšovania sociálnych spôsobilostí, kompetencií a sociálnej mobility,
- prevencie a predchádzania sociálno-patologickým javom, a rizikového správania,
- poskytovania poradenskej činnosti pre potreby komunity a klienta,
- poskytovania vzdelávacích a voľno časových aktivít.<sup>425</sup>

Komunitné centrum vzniká na základe zriaďovacej listiny komunitného centra. Zriaďovateľom by mala byť miestna samospráva. Zriaďovateľom môže byť aj cirkev, záujmová samospráva či iné subjekty. Činnosť komunitného centra sa riadi vypracovaným plánom komunitného centra.<sup>426</sup> Pre činnosť na území obce odporúčame získať povolenie obce, resp. zmluvu s obcou v prípade zapojenie aj iných aktérov (v prípade prevádzkovania komunitného centra iným subjektom ako obec). Cieľom plánu komunitného centra je na základe analýzy potrieb definovať kroky smerujúce k pozitívnej kvalitatívnej zmene sociálnych podmienok komunity v lokalite. Plán komunitného centra následne stanovuje ciele a úlohy komunitného centra. Plán komunitného centra obsahuje:

- analýzu stavu komunity,
- analýzu požiadaviek a očakávaní,
- analýzu sociologických a demografických údajov,
- časový plán realizácie,

---

<sup>424</sup> MIKOVÁ, K. a Z. PAULINIOVÁ. Občianska participácia, pre všetkých ľudí, ktorí chcú spolurozhodovať o mieste, kde žijú.

<sup>425</sup> ŽILOVÁ, A. Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti.

<sup>426</sup> PAVELOVÁ, E. a kol. Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite.

- udržateľnosť činnosti,
- spôsob vyhodnocovania stanovených cieľov,
- personálne zabezpečenie komunitného centra,
- požiadavky na priestorové vybavenie komunitného centra,
- plán financovania komunitného centra prepojený na finančný rozpočet zriaďovateľa komunitného centra.<sup>427</sup>

Komunitné centrá by mali poskytovať niektoré obligatórne služby, ktoré môžeme zaradiť do nasledovných skupín komunitných aktivít:

- sociálne poradenstvo,
- terénna sociálna práca,
- terénna zdravotná asistencia v spolupráci so zdravotníckym zariadením,
- podpora komunitných aktivít a rozvoj komunitnej práce jednotlivých skupín,
- nízkoprahové programy pre deti a mládež,
- výchovno-vzdelávacie a aktivizačné služby (doučovanie, tútoring a mentoring, voľnočasové a záujmové aktivity, preventívne aktivity a programy),
- sieťovanie s inými subjektmi v súlade s komunitným plánom,
- prístup na internet a využívanie internetu pre potreby komunity,
- rozvoj športových aktivít, ochranárskych aktivít, kultúrnych a záujmových aktivít.<sup>428</sup>

Komunitné centrá môžu poskytovať ďalšie služby fakultatívneho charakteru najmä prostredníctvom:

- podpory programov včasnej starostlivosti (predškolské kluby, nízkoprahové škôlky),
- podpory dodatočného získania vzdelania (výučných listov, stredoškolského vzdelania),
- služieb na podporu zamestnanosti (pracovné a kariérne poradenstvo, pracovné inkubátory, dielne remeselných zručností),
- odborného poradenstva (právne poradenstvo, finančné poradenstvo),
- prevádzkovania strediska osobnej hygieny a pracovne, praktického centra varenia,
- pastoračných a evanjelizačných aktivít a ďalších služieb podľa orientácie zriaďovateľa komunitného centra.<sup>429</sup>

---

<sup>427</sup> VITÁLOŠOVÁ, I. Komunitná práca a komunitný rozvoj. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. a kol. Tretí sektor a mimovládne organizácie.

<sup>428</sup> Standing Conference for Community Development. A Strategic Framework for Community Development.

<sup>429</sup> Rozvoj občianskej spoločnosti. Strategické zámery rozvoja občianskej spoločnosti do roku 2020 a Akčný plán na roky 2014 – 2018

Priestor komunitných centier tvoria miestnosti (teda nebytové priestory v budove alebo časti budovy so samostatným vchodom) rozdelené podľa poskytovaných služieb do nasledovných troch skupín.

Základné vybavenie komunitného centra:

- miestnosť využívaná ako nízkoprahový klub pre deti a mládež, výchovné, vzdelávacie a aktivizačné činnosti a niektoré ďalšie komunitné aktivity,
- kancelária pre komunitných pracovníkov,
- sklad materiálu a pomôcok,
- sociálne zariadenia (WC + tečúca teplá a studená voda),
- vonkajšie príľahlé priestory (ihriská, záhrada) – realizácia športových a voľno-časových aktivít (sú len odporúčané).<sup>430</sup>

Rozšírené vybavenie komunitného centra:

- priestory uvedené v prvom bode,
- klubová miestnosť využívaná aj na individuálne poradenstvo a niektoré vzdelávacie aktivity (kurzy práce s počítačom, prípadne doučovanie),
- kuchynský kút, resp. kuchyňa pre účely praktických tréningov varenia.

Maximálne vybavenie komunitného centra:

- priestory určené pre verejnosť, priestory určené pre zamestnancov a dobrovoľníkov, priestory pre nízkoprahové centrum, priestory pre záujmovú činnosť, sociálne zariadenia,
- miestnosť zriadenú ako dielňu pre výučbu základných remeselných zručností,
- centrum hygieny,
- popřípade ďalšie vhodné priestory nevyhnutné pre rozvoj komunity.<sup>431</sup>

---

<sup>430</sup> BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. a kol. Tretí sektor a mimovládne organizácie.

<sup>431</sup> FOND SOCIÁLNEHO ROZVOJA. Úvod do štandardov terénnej sociálnej práce v obci so osobitným zreteľom na prácu s vylúčenými komunitami.

## 14 Pomáhajúci profesionál v komunite

Pomáhajúci profesionál má v komunite svoje nezastupiteľné miesto. Plne tu prakticky realizuje ideu odborníka vybaveného vedomosťami a spôsobilosťami, tak potrebnými v súčasnej dobe, prepája spoločnosť skrz svoju činnosť – pomáha, podporuje, motivuje, vedie, učí, prispieva, organizuje a pod..<sup>432</sup> Stáva sa sprostredkovateľom, informátorom, podporným článkom a zároveň sa usiluje o to, aby sa komunita sama podieľala na riešení svojho problému. Motivuje a podporuje komunitu vo chvíľach, ktoré sú často sprevádzané tlakom, napätím a stresom.<sup>433</sup>

Úlohou pomáhajúceho profesionála v komunitnej práci nie je určovať, ale pomôcť komunite definovať:

- problémy, ktoré sa v komunite vyskytujú a ktoré ju ovplyvňujú,
- prečo tieto problémy existujú v takom stave ako sú identifikované (prečo nie sú v horšom alebo lepšom stave,
- ako môže byť uskutočnená pozitívna zmena.<sup>434</sup>

Pomáhajúci profesionál umožňuje komunite, aby tieto zmeny uskutočnila, pomáha jej s reflexiou uskutočnených krokov a vytváraním nových plánov. Tento proces je kontinuálny. Uskutočňuje sa vlastne až do tej doby, pokiaľ nie je dosiahnuté riešenie problémov, ktoré komunitu trápia. Skutočným riešiteľom ale nie je komunitný pracovník. Riešiteľmi sú samotní členovia komunity.<sup>435</sup>

Poslaním pomáhajúceho profesionála je odhalenie priorít a potrieb danej komunity. Povzbudzuje obyvateľov k tomu, aby poznali svoje vlastné problémy a pokúsili sa ich zvládnuť s pomocou vlastných síl a dostupných zdrojov. Preto ponúka komunite informácie o všetkých existujúcich možnostiach tvorby zmeny. Povzbudzuje členov komunity k diskusiám o problémoch. Podporuje spoločnú snahu pri zisťovaní zdrojov problému a možností na jeho odstránenie. Podporuje skupiny k samostatným akciám.<sup>436</sup> Pomáhajúci profesionál musí počítať s neustálym napätím medzi spoločenskými potrebami a zdrojmi ich uspokojovania ,a konfliktnými požiadavkami spoločenských skupín s odlišnými ideami, cieľmi. Túto konfliktnú situáciu ovplyvňujú i názory na to, aká kvalita spoločenských zmien je objektívne najžadanejšou. Pomáhajúci profesionál v komunite musí plánovať také usporiadanie

---

<sup>432</sup> ELICHOVÁ, M. Sociální práce. Aktuální otázky.

<sup>433</sup> SZOMOLAI, V., L. TUBA a L. KOVÁCS. Regionálny rozvoj a rozvoj komunit: Inovácie v miestnom rozvoji.

<sup>434</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>435</sup> HENDERSON, P. & D. N. THOMAS. Zručnosti komunitnej práce v susedstvách.

<sup>436</sup> HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická.

spoločenských štruktúr, aby komunita vedela optimálne využiť a efektívne čerpať zo všetkých spoločenských zdrojov, ktoré sú k dispozícii.<sup>437</sup>

Pre komunitnú prácu je významné, aby pomáhajúci profesionál dokázal v komunite:

- vytvoriť mechanizmy na vyjednávanie a presadzovanie dohôd o verejných rolách a povinnostiach. Tie sa odlišujú u jednotlivých komunit. Určite by mali zahŕňať najmä: dohody o verejnej bezpečnosti, identifikácii ľudí na okraji komunity, udržiavaní spoločného vlastníctva, nakladaní s odpadom a správaní sa detí;
- založiť formálne a neformálne organizácie v lokalite. Ide o organizácie, ktoré poskytujú vedenie procesov, komunikáciu, učenie schopnosti definovať rôzne záujmy komunity s prihliadnutím na záujmy, ktoré sú mimo nej a zručnosti, ktoré umožňujú konať na základe týchto záujmov;
- prostredníctvom zastupovania, obhajovania a kampaní vstupovať do strategického a politického rozhodovania, ktoré ovplyvňuje komunitu,
- udržiavať prepojenie s verejnými a súkromnými držiteľmi zdrojov,
- vytvoriť konzultačné a výmenné mechanizmy, formálne i neformálne, ktoré vytvárajú dialóg medzi súperiacimi záujmami, potrebami a skupinami v susedstve.<sup>438</sup>

Pomáhajúci profesionál neurčuje, ale pomáha definovať, čo sú problémy, ktorým je komunita vystavená, prečo tieto problémy vznikli a ako môže byť uskutočnená pozitívna zmena.<sup>439</sup>

Pomáhajúci profesionál má byť odborníkom, ktorý dokáže najmä:

- žiť uprostred konfliktu a napätia. Konflikty vyvolávajú členovia komunity, samotná komunita ale i vonkajšie prostredie. Napätie v komunite môže byť motivačné alebo retardačné. Podľa toho, či pozitívne alebo negatívne ovplyvňuje vnútro komunitné procesy;
- načúvať potrebám jednotlivých skupín. Načúvanie má v sebe bezpredsudkové prijímanie informácií a ich hodnotenie z pohľadu reálnych potrieb celej komunity;
- uľahčovať a podporovať jednanie rôznych záujmových skupín. Ide o formálne a neformálne skupiny. Niektoré z nich musia byť účelovo dobudované z členov komunity, ktorí o danú oblasť prejavili záujem;
- pomôcť obyvateľom komunity zapojiť sa do procesu. Práve využívanie aktivizačných metód zameraných na zvýšenie participácie členov a skupín v komunite umožňuje

---

<sup>437</sup> NOVOTNÁ, V. a V. SCHIMMERLINGOVÁ. Sociální práce, její vývoj a metodické postupy.

<sup>438</sup> HENDERSON, P. & D. N. THOMAS. Zručnosti komunitnej práce v susedstvách.

<sup>439</sup> HUDEC, O. a kol. Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja.

nájdenie reálneho miesta každého člena komunity v prebiehajúcich procesoch zmeny a rozvoja;

- napísať projekt. Komunita musí svoje projekty spracovať sama. Komunitný sociálny pracovník prispieva len k ich úplnosti, objektívnosti a dodržiavaniu pravidiel stanovených dotačným či fondovým systémom;
- skončiť v pravý čas svoju prácu. Hodnotenie stavu komunity umožňuje stanoviť moment, keď komunitný sociálny pracovník odovzdá svoje kompetencie členom komunity. Aj potom však realizuje monitoring prebiehajúcich procesov;
- nájsť sociálne priority a ďalšie významné potreby komunity. V množstve sociálnych problémov existujúcich v komunite je nutné definovať tie, ktoré sú z pohľadu komunity najvýznamnejšie. Sú to najmä tie priority, ktoré umožnia rozvoj komunity a minimalizujú dopad sociálnych problémov na komunitu;
- povzbudzovať členov komunity. Členovia komunity majú poznať problémy, ktoré ovplyvňujú komunitu. Ale to, aby sa pokúsili ich zvládnuť s pomocou dostupných zdrojov, vyžaduje dlhodobú podporu a povzbudzovanie;
- informovať obyvateľov o možnostiach riešenia. Každé riešenie problémov má veľa procesuálnych postupov. Vyhľadávanie tých optimálnych sa deje na základe šírky ponuky reálne uplatniteľných postupov. Realnosť sa vyvodzuje zo zdrojov, ktoré sú komunite dostupné;
- povzbudzovať k diskusiám o probléme. Rozdiskutovanie jednotlivých problémov v diskusných fórach umožňuje hĺbkové poznanie problému a hľadanie postupov na ich riešenie. Zároveň vytvára skupiny členov komunity, ktorí sú ochotní s daným problémom pracovať.<sup>440</sup>

Pomáhajúci profesionál musí mať špecifické schopnosti zamerané na prácu so skupinami a komunitami. Patrí k nim aj umenie motivovať ľudí. Alebo byť im oporou vo všetkých štádiách od rozhodovania až po realizáciu. Pomáhajúci profesionál nemôže byť úspešný pokiaľ sa nenaučí žiť uprostred komunitných konfliktov a napätia a zachovávať k nim profesionálny, nie osobne emocionálny prístup.<sup>441</sup> Pomáhajúci profesionál neprichádza väčšinou do kontaktu s každým členom komunity, ale pracuje prevažne s lídrami či vodcami komunity.<sup>442</sup> Títo lídri sú bližšie ku komunite, ktorá býva často krát uzavretá a neprijala by z vonkajšieho prostredia žiadnu autoritu. Preto je spolupráca s lídrom často krát najdôležitejšou a zároveň najťažšou.

---

<sup>440</sup> KINKOR M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>441</sup> HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická.

<sup>442</sup> HUPKOVÁ, M. Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách.

Samotné definovanie kto je v komunite akceptovaným lídrom, patrí k základným problémom pri oslovovaní jednotlivých členov komunity. Limitujúce je tiež, že chýba priamy kontakt s komunitou a tým sa spolupráca stáva náročnejšou.<sup>443</sup>

V praxi je možné pozorovať dve rôzne postavenia pomáhajúceho profesionála v komunite:

- **dominantné postavenie:** pomáhajúci profesionál je vnímaný ako expert, ktorý predkladá komunite hotové návody. Uprednostňuje sledovaný cieľ pred procesom. Je možné často stretnúť sa s odmietnutím takéhoto postavenia komunitného pracovníka komunitou;
- **partnerské postavenie:** pomáhajúci profesionál vychádza dôsledne z toho, čo je pre výkon komunitnej práce k dispozícii v komunite. Vychádza z hodnôt a zdrojov, ktoré sú spoločne využívané komunitou. Podáva návrhy, ale ich výber ponecháva komunite. Podporuje členov komunity i ostatných pri realizácii jednotlivých procesov zmeny.<sup>444</sup>

Práca v komunite vyžaduje od pomáhajúceho profesionála pripravenosť na realizáciu ako komunitnej práce, tak i komunitnej sociálnej práce. Preto aj príprava pomáhajúcich profesionálov na komunitnú prácu musí byť zameraná na obidva smery.<sup>445</sup> Ak by sa činnosť pomáhajúceho profesionála mala obmedziť len na jeden z uvedených smerov, potom by aj ich úlohy museli zodpovedať ich smerovaniu. Takéto obmedzenie vo výkone komunitnej práce by viedlo k prerozdeleniu kompetencií medzi viaceré subjekty a vyžadovalo by koordináciu týchto subjektov. Rozvíjanie len jedného zo smerov, teda komunitnej práce alebo komunitnej sociálnej práce, neprináša požadované zmeny v komunite.

Komunitná práca je viac menej kompetenciou miestnej samosprávy. Obecná samospráva, na rozdiel od samosprávy miest, obvykle na realizáciu komunitnej a komunitnej sociálnej práce nemá odborníkov a často jej chýba priestorové materiálne a finančné zabezpečenie. Pričom práve rozvoj komunitnej práce posilňuje samosprávu a poskytuje jej reálny nástroj na budovanie občianskej spoločnosti na komunitnom princípe.<sup>446</sup>

Komunitných pracovníkov môžeme podľa realizovaných aktivít rozdeliť do dvoch základných skupín:

1. komunitní pracovníci realizujúci aktivity v komunitných centrách, nízkoprahových centrách, kultúrnych a osvetových centrách. Ich činnosť je zameraná najmä na školenia,

---

<sup>443</sup> MIKOVÁ, K. a Z. PAULINIOVÁ. Občianska participácia, pre všetkých ľudí, ktorí chcú spolurozhodovať o mieste, kde žijú. BAŠTECKÁ, B. Terénny krízový práca.

<sup>444</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: MATOUŠEK, O. a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>445</sup> BALOGOVÁ, B., M. GERKA a P. ALEŠ. Úvod do sociální práce.

<sup>446</sup> KONEČNÝ, S. a B. KONEČNÝ. Otvorená komunálna politika – teória a prax.

rozvoj záujmovej činnosti, podporu najzraniteľnejších skupín v komunite, výkon administratívnych činností a pod.;

2. komunitní pracovníci realizujúci analytické činnosti, prípravu programu rozvoja komunity a realizáciu celého programu a podprogramov komunitného rozvoja, vytváranie a predkladanie strategických dokumentov na prerokovanie a schválenie miestnej samosprávy, ako i podkladov do PHSR a ďalších strategických dokumentov samosprávy.<sup>447</sup> Vyžaduje sa úzka spolupráca s miestnou samosprávou a ďalšími aktérmi komunitného plánovania a komunitného rozvoja.<sup>448</sup>

Komunitný pracovník sa musí zaoberať najmä týmito oblasťami:

- hľadaním najoptimálnejšieho variantu vytvorenia systému komunitných služieb v komunite z pohľadu aj ponuky širšieho prostredia,
- právnymi aspektami vytvárania, zabezpečenia komunitných služieb na komunitnej úrovni,
- prepojením komunitnej práce s miestnou samosprávou, štátnymi orgánmi, podnikateľskou sférou a mimovládnyimi organizáciami v rámci územia komunity a kraja,
- modelom centra komunitných služieb v podmienkach komunity,
- spoluprácou s inštitúciami pôsobiacimi v sociálnej ekonomike, sociálnymi podnikmi, s agentúrami podporovaného zamestnávania, centrami lokálneho pracovného poradenstva a ďalšími subjektmi,
- identifikáciou komunitných služieb, ktoré má poskytovať komunitné centrum, ktoré komunitné služby majú poskytovať iné subjekty a ktoré subjekty majú byť komplementárne či kooperujúce,
- metódami a formami práce pre prípravu a organizovanie sociálnej zmeny v komunite.<sup>449</sup>

## 14.1 Roly a status pomáhajúceho profesionála v komunite

Rola je vo všeobecnosti chápaná ako očakávaný spôsob správania viazaný na spoločenský status. V pomáhajúcich profesiách sa s rolou stretávame v dvoch rovinách: profesionálna rola, ktorú zaujíma (hrá) pomáhajúci profesionál a klientske roly, ktoré zaujíma klient. Tá je odvodená od správania klientov v bežnom živote a od správania sa voči

---

<sup>447</sup> MACHAJOVÁ, J. a kol. Občan a verejná správa.

<sup>448</sup> ONDRUŠEK, D. Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci.

<sup>449</sup> KELLER, J. Komunita. In: J. LINHART a kol. Veľký sociologický slovník. HENDERSON, P. & D. N. THOMAS. Zručnosti komunitnej práce v susedstvách.



pomáhajúceho profesionálovi pri riešení sociálneho problému. Vo vzťahu ku klientovi plní pomáhajúci profesionál niekoľko navzájom sa dopĺňujúcich rolí.<sup>450</sup>

Status je odvodený od postavenia pomáhajúceho profesionála a jeho vnímanie komunitou je často rozmanité. Príčinou môže byť široké spektrum problémov, ktorými sa pomáhajúci profesionál zaoberá, jeho statusové postavenie v porovnaní s inými profesiami (pracovné podmienky, mzdové ohodnotenie, tradície pomáhajúcich profesionálov na Slovensku a pod.).<sup>451</sup> Pri statuse ide o súhrn práv, ktoré sú viazané na danú sociálnu pozíciu. Ide o sociálnu hodnotu daného miesta v danom sociálnom systéme (štruktúre). Sociálny status vyjadruje sociálne pozície jednotlivca a skupiny v danej spoločnosti, ktoré sú spojené s určitou mierou ocenenia zo strany sociálneho prostredia.<sup>452</sup>

Roly pomáhajúceho profesionála v procese komunitnej sociálnej práce pri realizácii jednotlivých modelov komunitnej sociálnej práce sú rôzne. Pomáhajúci profesionál môže pri realizácii komunitnej sociálnej práce vystupovať najmä ako:

- **animátor:** jeho hlavným poslaním je oživovanie nápaditosti a tvorivosti ľudí. Pomáha objavovať a používať vlastné zdroje ku kreatívnej a konštruktívnej tímovej práci. Podnecuje kritické myslenie. Napomáha rozvoju samostatného rozhodovania a podporuje vnútrokomunitnú spoluprácu;<sup>453</sup>
- **konzultant:** komunitný pracovník navrhuje a konzultuje riešenia problémov z rôznych súvisiacich oblastí ako je právo, manažment, zdravotníctvo, ekonomika, projektovanie. Konzultuje jednotlivé postupy a procesy, ktoré chce komunita realizovať v procese zmeny;<sup>454</sup>
- **senzitivizér:** je senzitívny pri zisťovaní a využívaní zdrojov a problémov v komunite. Pomáha objavovať možnosti riešenia problémov. Zameriava sa na hodnoty komunity. Napomáha pri budovaní riešiteľských kolektívov. Pri komunitných stretnutiach pomáha členom komunity pri identifikovaní problémov a hľadaní zdrojov k ich riešeniu;<sup>455</sup>
- **tréner učiaceho sa:** aj to, ako riešiť problémy a konflikty, viesť jednanie, efektívne komunikovať, budovať komunitný tím je potrebné členov komunity naučiť. Na to je potrebné ovládať spôsobilosti potrebné pre komunitnú sociálnu prácu. Naučiť členov komunity jednotlivým spôsobilostiam má charakter tréningu;

---

<sup>450</sup> MITAŠÍKOVÁ, P. Vzťah v pomáhajúcich profesiách.

<sup>451</sup> JUSKO, P. Sociálna politika pre sociálnych a misijných pracovníkov.

<sup>452</sup> MILGRAM, S. Poslušnosť voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti.

<sup>453</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

<sup>454</sup> VASKA, L. Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov.

<sup>455</sup> DIATKA, C. Etika a súčasnosť.

- **sprostredkovateľ:** v procese komunitnej práce je nutné kontaktovať rôzne skupiny ľudí, vyhľadávať partnerov, získať informácie alebo sprostredkovať kontakty. Túto pozíciu najmä pri začatí procesov zabezpečuje komunitný pracovník;<sup>456</sup>
- **facilitátor:** komunitný pracovník pri komunitných stretnutiach podporuje skupinovú dynamiku a vyvoláva zmiernenie skupinového napätia. Ako facilitátor sprostredkúva čo najuspokojivejšie, najproduktívnejšie a korektné prejednávanie tém. Zastáva neutrálne stanovisko a nesie zodpovednosť za priebeh diskusie.<sup>457</sup> Usmerňuje diskusiu, vyberá prínosné myšlienky, pomáha formulovať témy;
- **motivátor:** komunitný pracovník patrí k tým, ktorí motivujú k riešeniu komunitných problémov a k vyhľadávaní vhodných zdrojov. Je hnacím motorom tam, kde ostatní už strácajú nádej či záujem;<sup>458</sup>
- **katalyzátor:** jednou z významných úloh je napomáhanie riešeniu komunitných konfliktov. Ovplyvňuje priebeh rokovaní tak, aby ku konfliktom nedochádzalo. Podporuje tvorbu koalícií;
- **koordinátor:** koordinácia práce zúčastnených na komunitnej práci vyžaduje poznanie celého prebiehajúceho procesu. Komunitný pracovník podporuje vznik partnerstva v podmienkach komunity. Podporuje a vytvára vzťahy vzájomnej spolupráce pri presnom a jasnom rozdelení úloh a kompetencií.<sup>459</sup> Pre plynulosť procesu a jeho udržateľnosť je dôležité ustanoviť osobu (alebo skupinu osôb) a vybaviť ju kompetenciami umožňujúcimi proces komunitného plánovania viesť, koordinovať a mať zodpovednosť za výsledok procesu, môžeme ju nazývať koordinátor komunitného plánovania.<sup>460</sup> Koordinátor priebežne spracúva dielčie výstupy z pracovných skupín a zo samotného procesu a nakoniec spracúva konečnú podobu komunitného plánu. Sú rôzne možnosti postavenia koordinátora komunitnej rehabilitácie a komunitného plánovania voči objednávateľovi:
  - interná forma – koordinátor je zamestnancom samosprávy, napr. vedúci komunitného centra, poradcom samosprávy pre komunitnú prácu a má potrebné kompetencie,<sup>461</sup>

<sup>456</sup> HERMOCHOVÁ, S. Hry pro dospělé.

<sup>457</sup> GABURA, J. a J. PRUŽINSKÁ. Poradenský proces.

<sup>458</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce. KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. Příručka objevovatele a stratených území.

<sup>459</sup> HROZENSKÁ, M. Sociální práce so staršími ľuďmi a jej teoreticko-praktické východiská.

<sup>460</sup> HUDEC, O. a kol. Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja.

<sup>461</sup> HAMBÁLEK, V. Úvod do voľnočasových aktivít s klientskymi skupinami sociálnej práce.

- externá forma – koordinátorom je osoba alebo subjekt, ktorý zabezpečí pre samosprávu priebeh procesu komunitného plánovania, ktorého výsledkom je komunitný plán. V takomto prípade si samospráva objedná vypracovanie komunitného plánu externou formou a uzatvorí s dodávateľom zmluvu. V zmluve vymedzí rozsah podielu samosprávy na tvorbe komunitného plánu, metódy a formy aktivizácie a zapojenia členov komunity a ďalšie nosné prvky komunitného plánovania.

Koordinátor má mať dobré informácie o fungovaní samosprávy a informácie o metódach plánovania komunálnych služieb;<sup>462</sup>

- **mediátor:** ide o špecifické postavenie komunitného pracovníka. Vstupuje do konfliktných situácií vznikajúcich v komunitnej práci s cieľom dosiahnuť dohodu strán konfliktu.<sup>463</sup> Neprislucha mu však realizácia aktivít, ktoré sú kryté vymedzením mediácie ako samostatnej činnosti v zmysle platnej právnej úpravy.<sup>464</sup>

Z tohto pohľadu môžeme poslanie komunitného pracovníka vymedziť aj v týchto smeroch:

- hľadanie a definovanie komunitných a sociálnych priorít ako i ďalších významných potrieb danej komunity,
- povzbudzovanie členov komunity k tomu, aby poznali svoje problémy a pokúsili sa ich zvládnuť pomocou vlastných a dostupných zdrojov,
- informovanie rôznych skupín obyvateľov o možnostiach riešenia existujúcich problémov a využiteľných zdrojoch,
- povzbudzovanie k diskusii o problémoch a k zorganizovaniu akcií zameraných na zviditeľnenie či odstránenie problémov.<sup>465</sup>

<sup>462</sup> HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická. FEKETE, G. É. Inovácie v miestnom rozvoji. In: V. SZOMOLAI, L. TUBA a L. KOVÁCS. Regionálny rozvoj a rozvoj komunit: Inovácie v miestnom rozvoji.

<sup>463</sup> ŠLOSÁR, D. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR. ed. Marginalizované skupiny.

<sup>464</sup> Zákon č. 420/2004 Z. z., o mediácii a o doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

<sup>465</sup> KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. Metody a řízení sociální práce.

## 15 Rozhodovanie v komunite

V komunite je možné robiť rozhodnutia demokratickým, horizontálnym, participatívnym spôsobom, bez delegácií, hierarchií, najmä hlasovaním prostredníctvom pozitívne nastavených procesov a techník. Tieto techniky potvrdili skúsenosti rôznych spoločenských hnutí založených občanmi v uplynulých tridsiatich rokoch, hlavne v prípadoch organizovania akcií masovej občianskej neposlušnosti.<sup>466</sup>

Rozhodovanie pomocou konsenzu s použitím zhromaždenia alebo metódy rady hovorcov, ich variácií a inej dynamiky, ktorá sa dá použiť v komunite nám umožní predvídať hlavné problémy, ktoré je potrebné riešiť pri zavádzaní skupinového rozhodovania.

### 15.1 Konsenzus v komunite

Môžeme ho považovať za nemožný. Maximálna veľkosť skupiny ľudí, v ktorej bude každý vypočutý a každému bude odpovedané, je približne skupina vo veľkosti 15 až 20 ľudí. Pri vyššom počte už to nie je možné. Preto je kľúčom k rozhodovaniu založenom na konsenze v komunitách rozčlenenie komunity do menších afinitných skupín alebo zmenšenie problému tak, aby bol konsenzus možný.

Pri rozdelení komunity na malé skupiny získavame tieto benefity:

- je možný dialóg všetkých členov menšej afinitnej skupiny,
- môže dôjsť ku diskusiám,
- zvyšným afinitným skupinám prostredníctvom záverov možno predstaviť jasné a dobré myšlienky, ktoré vzišli z riešenia problému v skupine.<sup>467</sup>

V procese vedúcom ku konsenzu v komunite je možné využiť aj zhromaždenie členov komunity alebo štruktúru rady facilitátorov. Tento proces musí byť pre každého člena komunity čo najjasnejší a musia ho prijať všetci účastníci rozhodovacieho procesu. Je to práve prax a skúsenosť účastníkov, čo umožňuje komunite prijímať rozhodnutia založené na konsenze.<sup>468</sup>

Rozhodovanie pomocou konsenzu v komunite závisí od určitých podmienok, ktoré je potrebné splniť:

- **spoločný cieľ:** každý člen komunity musí mať v rozhodovacom procese spoločný záujem, resp. cieľ, ktorý je zhodný so záujmom alebo cieľom ostatných členov

---

<sup>466</sup> PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací. MILGRAM, S. Poslušnost' voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti.

<sup>467</sup> FOTR, J., S. DĚDINA & H. HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování. HILL, CH. & G. JONES. Strategic Management: An integrated approach.

<sup>468</sup> RIEGER, Z. Loď skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii.

komunity. Ak sa akcia má vykonať pri špecifickej príležitosti mala by existovať aj zdieľaná etická hodnota. Čím viac ľudí tvorí komunitu, tým sa v rozhodovacom procese môže predpokladať viac názorov. Preto je potrebné nájsť spoločný záujem. K spoločnému cieľu sa vraciame vtedy, keď sa objavia názorové rozdiely. Spoločný cieľ pomáha udržať komunitu zjednotenú;

- **kompromis s konsenzom:** konsenzus vyžaduje kompromis, trpezlivosť, toleranciu a odhodlanie umiestniť záujmy komunity nad všetky ostatné záujmy. Pri vytváraní konsenzu sa nesúhlas dá použiť ako nástroj na dosiahnutie konečného rozhodnutia;
- **dostatok času:** všetky techniky rozhodovania vyžadujú určitý čas, pokiaľ sa má zaistiť, že dosiahnuté rozhodnutie bude mať vysokú kvalitu. Konsenzus nie je výnimkou. Aj rada facilitátorov potrebuje čas na konzultácie s afinitnými skupinami, vďaka čomu môžu dosiahnuť svoj vlastný konsenzus;<sup>469</sup>
- **jasná procedúra:** základom je, aby každá afinitná skupina rozumela procedúre prijatej v podmienkach komunity. Keďže obvykle existujú rôzne variácie tejto procedúry, môže sa stať, že skupina bude používať procedúru odlišným spôsobom. To vyvoláva potrebu uzavrieť komunitnú dohodu alebo prijať základné pravidlá, už pri vzniku rozhodovacieho procesu v komunite.<sup>470</sup> Za takéto pravidlá je možné považovať použitie konsenzu, neprerušovanie sa jednotlivých členov počas vystúpení, požiadavku aktívnej účasti, odmietnutie utláčateľského správania, rešpektovanie názoru každého člena komunity, dodržiavanie stanoveného času. To, v ktorej fáze rozhodovacieho procesu sa procedúry nachádzajú, je možné vizualizovať na vývojovom diagrame procesu rozhodovania.<sup>471</sup> Vizualizácia pomáha vysvetliť proces rozhodovania založený na konsenze na začiatku každej činnosti komunity;
- **dobrá facilitácia a aktívna účasť:** nominovanie jedného alebo viacerých facilitátorov pomáha priebehu rozhodovania komunity. Dynamika jednotlivých skupín v komunite musí zaistiť, aby skupina pracovala harmonicky, tvorivým a demokratickým spôsobom. Facilitátori zaisťujú dosahovanie cieľov komunity a implementovanie prijatých rozhodnutí. Na to je potrebná aktívna podpora všetkých členov komunity.<sup>472</sup>

---

<sup>469</sup> BURTON, J.W. Conflict Resolution. Its Language and Processes.

<sup>470</sup> KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese.

<sup>471</sup> CEJTHAMR, V. & J. DEDINA, Management a organizační chování.

<sup>472</sup> ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. HILL, CH. & G. JONES. Strategic Management: An integrated approach.

## 15.2 Štruktúra rozhodovacieho procesu

V modeli rozhodovania založenom na konsenze prostredníctvom zhromaždenia facilitátorov sa komunita rozdelí na menšie skupiny, ktoré označujeme ako afinitné skupiny alebo základné skupiny. V týchto skupinách sa paralelne diskutuje o tých istých záležitostiach. Každá afinitná skupina vyšle jedného alebo viacerých facilitátorov (paritným spôsobom) do zhromaždenia facilitátorov, prostredníctvom ktorého:

- je koordinovaná celá rozhodovacia procedúra,
- vymieňajú sa závery afinitných skupín,
- prijímajú sa rozhodnutia.<sup>473</sup>

Zhromaždenie facilitátorov má byť skôr malou skupinou, aby mohla prebiehať priama komunikácia. Facilitátori väčšiu pozornosť kladú na výmenu nápadov, než na analytickú diskusiu.<sup>474</sup>

Kombinácia afinitných skupín a zhromaždenia facilitátorov umožňuje:

- prenos informácií tak, aby sa každý dozvedel o výsledkoch a záveroch bez toho, aby bol prítomný na diskusiách,
- prenos dobrých nápadov a dôležitých argumentov od jednej afinitnej skupiny k inej skupine v komunite prostredníctvom facilitátorov,
- súbežné uvažovanie o väčšom počte návrhov, pretože rozhodovanie prebieha v afinitných skupinách. Komunita nemusí zabezpečovať vypočutie každého člena komunity individuálne pred všetkými.<sup>475</sup>

## 15.3 Procedúra rozhodovacieho procesu

Proces rozhodovania v komunite sa dá rozdeliť do jednotlivých krokov. Tieto kroky sú rozdelené medzi facilitátorov a afinitné skupiny.

Zhromaždenie facilitátorov musí koordinovať prácu v afinitných skupinách. Nie je to lineárny proces. K niektorým častiam rozhodovacieho procesu je potrebné sa opätovne vrátiť. Návrat si vyžaduje nedosiahnutie konsenzu facilitátormi. V tomto prípade je obvykle dohodnuté, že ďalším krokom bude návrat do afinitných skupín, aby sa vypracovali nové nápady a návrhy.<sup>476</sup> Pred začiatkom rozhodovacieho procesu je potrebné problém dostatočne

---

<sup>473</sup> BRANSCOMBE, N. R., & R. A. BARON. Social Psychology.

<sup>474</sup> DONNELLY, J.H., J.L. GIMSON & J.M. IVANCEVICH. Management.

<sup>475</sup> FOTR, J., DĚDINA, S. & H. HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování.

<sup>476</sup> HAMALOVÁ, M. Teória, riadenie a organizácia verejnej správy. HERMOCHOVÁ, S. Teambuilding.

vysvetliť tak, aby mu všetci členovia komunity porozumeli a vedeli sa s ním zaoberať vo svojich afinitných skupinách.<sup>477</sup>

Zhromaždenie facilitátorov formuluje otázky, o ktorých je potrebné v skupinách prijať rozhodnutie, ktoré musí byť zdôvodnené. Medzi rozhodovacími procedúrami komunity a normálnym modelom rozhodovania pomocou konsenzu nie je rozdiel.

Afinitná skupina má za úlohu vytvoriť konsenzus medzi svojimi členmi. Rovnako ako u účastníkov musí afinitná skupina zaistiť rovnováhu medzi vlastným potvrdením a pokusom o pochopenie názorov ostatných.<sup>478</sup>

Afinitné skupiny si najskôr ujasnia, aké sú ich záujmy, túžby a potreby, aby dosiahli konečné rozhodnutie. Nápady sa potom prostredníctvom facilitátorov zhromaždia. Tým sa vyhneme problémom pri identifikovaní cieľov rozhodovacieho procesu. Kým sa nezhradia všetky nápady, žiadny z nápadov nemôže byť hodnotený.

V diskusii sa analyzuje životaschopnosť a následky každého návrhu. Členovia skupiny sformujú zdôvodnený názor. Skupiny medzi sebou navzájom komunikujú prostredníctvom facilitátorov, kým nenájdu možné riešenia problému. Nakoniec sa vypracujú návrhy rozhodnutí za celú komunitu.<sup>479</sup> Návrhy a názory afinitných skupín sa spájajú prostredníctvom facilitátorov v zhromaždení facilitátorov. Tam sa výsledky rôznych skupín navzájom prispôbujú.

V zhromaždení facilitátorov sa vyjadrujú záujmy a potreby, ktoré sú za týmito návrhmi. To isté platí o teóriách, argumentoch a hodnoteniach, ktoré ovplyvnili názor skupiny. Poznanie tohto všetkého uľahčí zvyšným skupinám nájsť riešenie, ktoré každý prijme bez zjavných výhrad.<sup>480</sup>

V prípadoch, keď nie každá skupina navrhne kompatibilné riešenie, je potrebné sformulovať návrh založený na výsledkoch afinitných skupín, ktorý má dobrú šancu na to, že ho afinitné skupiny prijmú a bude prospešný pre celú komunitu.<sup>481</sup> Ak je to problém vo výbere medzi rôznymi alternatívami, tieto alternatívy je potrebné predniesť ako konkrétne návrhy. Facilitátori predložia návrh založený na konsenze alebo voľbu medzi rôznymi alternatívami svojim afinitným skupinám. Každý člen skupiny vyjadrí svoj osobný názor. Pri rozhodovaní medzi rôznymi alternatívami ich skupina musí zoradiť podľa preferencie. Pokiaľ sa afinitné

---

<sup>477</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov. HARGAŠOVÁ, M. a kol. Skupinové poradenství.

<sup>478</sup> RIEGER, Z. Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii.

<sup>479</sup> BECK, G. Zakázaná rétorika.

<sup>480</sup> FOTR, J., S. DĚDINA & H. HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování. HERMOCHOVÁ, S. Teambuilding.

<sup>481</sup> NOVOSAD, L. Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním: základy a předpoklady dobré poradenské praxe.

skupiny obmedzia len na ich preferovanú voľbu, zhromaždenie facilitátorov nebude mať dostatok materiálu, s ktorým by vytvorilo nový návrh.<sup>482</sup>

## 15.4 Rozhodnutie v komunite

S preferenciami afinitných skupín sa facilitátori znova stretnú v zhromaždení facilitátorov. Teraz musí zhromaždenie identifikovať, či bol dosiahnutý konsenzus. Ak je konsenzus čiastočný, len v niektorých bodoch, akékoľvek ostatné body, na ktorých sa nedohodlo, budú súčasťou nového problému, o ktorom sa rozhodne. Ak sa konsenzus nedosiahne v prvom kole, medzi zhromaždením facilitátorov a afinitnými skupinami začne postup podobný tenisu. Návrhy sa zo skupín odovzdajú facilitátorom, facilitátori ich vrátia skupinám a to až do ukončenia hry:

- ako výsledok predchádzajúcej spätnej väzby skupín sa v zhromaždení facilitátorov sformuje nový návrh založený na konsenze,
- v súlade s novými informáciami prichádzajúcimi zo zhromaždenia facilitátorov niektorí ľudia alebo skupiny zmenia svoje stanovisko.<sup>483</sup>

V zhromaždení facilitátorov sa rozhodne o niečom, čo dosiahne konsenzus, a to sa potom cez facilitátorov postúpi afinitným skupinám.

Až doposiaľ sme sa v procedúre vo všetkých prípadoch zamerali výlučne na minimálnu výmenu medzi zhromaždením facilitátorov a afinitnými skupinami. V určených situáciách môže byť užitočná dodatočná výmena medzi zhromaždením facilitátorov a afinitnými skupinami. Ide o tieto prípady:

- keď o začínajúcom procese alebo zmene nie sú jasné informácie, tak pri ujasňovaní v čom presne je problém, môžete informácie postúpiť skupinám,
- ak existujú významne dôležité individuálne alebo skupinové potreby, treba ich predniesť v zhromaždení facilitátorov pred štádiom zhromažďovania nápadov,
- ak má afinitná skupina opačne orientované nápady, je potrebné nápady všetkých ostatných afinitných skupín prediskutovať v každej skupine predtým, ako zhromaždenie facilitátorov vypracuje návrh založený na konsenze.<sup>484</sup>

Veľká prekážka v procese rozhodovania založenom na konsenze vo veľkých skupinách vyžaduje väčšiu výzvu pre všetkých účastníkov. V tomto prípade treba nájsť rovnováhu:

---

<sup>482</sup> FOTR, J., DĚDINA, S. & H. HRŮZOVÁ. Manažerské rozhodování.

<sup>483</sup> HILL, CH. & G. JONES. Strategic Management: An integrated approach.

<sup>484</sup> HOLLANDER, E. P. & L. R. OFFERMANN. Power and leadership in organizations: Relationships in transition.



- medzi individuálnym sebaurčením proti nátlaku na prispôsobenie sa a vôľou venovať pozornosť potrebám a názorom ostatných s plnou vážnosťou,
- medzi dosiahnutím návrhu s veľkou podporou a vytrvalosťou, aby sa pri hľadaní najlepšieho riešenia stále diskutovalo.<sup>485</sup>

Na vyriešenie týchto problémov je možné použiť tri riešenia:

- všetko si zapíšte: je potrebné spísať petíciu skupiny a odnieť ju do zhromaždenia facilitátorov. V zhromaždení facilitátorov je potrebné viesť si poznámky kvôli neskoršiemu informovaniu skupiny;
- dvojité zastúpenie: ak je zhromaždenie facilitátorov malé, odporúča sa poslať facilitátora ku skupine s tichým pozorovateľom. Vo veľkých zhromaždeniach facilitátorov to nemusí byť možné pre úroveň hluku;
- rotácia: skupina môže do zhromaždenia facilitátorov poslať rôznych ľudí. Toto zabraňuje nebezpečenstvu rozpadu. Avšak, zhromaždenie facilitátorov bez rotácie má výhodu v tom, že facilitátori sa časom spoznajú a vďaka tomu bude komunikácia efektívnejšia.<sup>486</sup>

## 15.5 Variácie a rozšírenia rozhodovacej procedúry

Pre prispôsobenie procesu rozhodovania v komunite sú vytvorené rôzne variácie a dodatky ovplyvňujúce to, ako by mohol rozhodovací proces prebiehať.

- **Mnohoúrovňové zhromaždenie facilitátorov:** najmä vo veľkých komunitách možno uvažovať o mnohoúrovňovom zhromaždení facilitátorov. Celá komunita sa rozdelí na podskupiny, čo sa často uskutočňuje podľa pobytovej blízkosti. Tieto podskupiny sa organizujú samé, respektíve prostredníctvom svojho vlastného zhromaždenia facilitátorov. Zhromaždenia facilitátorov vyšlú svojich zástupcov do spoločného zhromaždenia facilitátorov. Týmto spôsobom môže v komunite existovať veľa skupín tvorených tisíckami ľudí.
- **Akváriové zhromaždenia facilitátorov:** v stredne veľkých skupinách je zhromaždenie facilitátorov umiestnené do stredu spoločnej skupiny. Vzhľadom k tomu, že hovoriť sú oprávnení len facilitátori, je možné komunikačnú situáciu riadiť. Každý má rovnakú možnosť počúvať, každý má možnosť byť rovnako informovaný. Afinitné skupiny

<sup>485</sup> RIEGER, Z. Loď skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii.

<sup>486</sup> HARGAŠOVÁ, M. a kol. Skupinové poradenství. HILL, CH. & G. JONES. Strategic Management: An integrated approach.

môžu počas zhromaždenia facilitátorov so svojimi facilitátormi komunikovať písomnou formou.

- **Zhromaždenie facilitátorov s moderáciou:** zhromaždenie facilitátorov sa dá posilniť prostredníctvom využitia moderátora. Moderátor:
  - pripravuje zhromaždenie, pripravuje a podľa priority zoraďuje problémy, ktorým sa treba venovať,
  - riadi a organizuje dialóg v zhromaždení facilitátorov,
  - navrhuje vhodné facilitačné metódy,
  - začína proces rozhodovania prierezom niekoľkých predchádzajúcich mítingov,
  - pripomína jednotlivým facilitátorom, akému problému sa venujú a v akom štádiu rozhodovacieho procesu sa skupina nachádza.<sup>487</sup>
- **Záujmové kruhy:** keď je veľmi potrebné, aby o probléme diskutovala malá časť spoločnej skupiny odporúča sa, aby sa oddelila od zvyšku skupiny kvôli hlbšej diskusii. Záujmový kruh nerobí nijaké rozhodnutia, ale ku všeobecnej procedúre môže prispieť závermi z ich diskusií.
- **Delegácia:** nie všetky rozhodnutia je potrebné urobiť na zhromaždení facilitátorov. Rozhodovacie štruktúry môžu byť ľahšie, pokiaľ sa určité rozhodnutia delegujú malej skupine. V tomto prípade je dôležité stanoviť, o ktorých veciach sa môže rozhodnúť v tejto skupine a ako tieto rozhodnutia môže korigovať a schváliť spoločná skupina.
- **Integrácia do už existujúcich štruktúr:** niekedy v skupine existujú aj podskupiny. Sú rozdielne dôvody, prečo môžu byť skupiny vytvorené predstaviteľmi rôznych podskupín. Preto je tu príležitosť na integráciu podskupín do už existujúcich štruktúr. Vo vzťahu k priamej nenásilnej akcii toto znamená napríklad, že:
  - každá skupina je nie len skupinou, v ktorej sa diskutuje a rozhoduje, ale je tiež afinitnou skupinou. Členovia skupiny, ktorí počas akcie zostávajú spolu, sa o seba navzájom starajú a podporujú sa. Mnohí členovia sa organizujú do afinitných skupín bez ohľadu na to, či pre akciu v komunite už existuje zhromaždenie facilitátorov;
  - prostredníctvom zhromaždenia facilitátorov sa môžu k členom skupín efektívne rozširovať informácie.<sup>488</sup>

---

<sup>487</sup> HAYESOVÁ, N. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. HILL, CH. & G. JONES. Strategic Management: An integrated approach.

<sup>488</sup> RIEGER, Z. Loď skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii.

Organizovanie ľudí so sebou nesie určitú komplexnosť. Mnohí ľudia sa buď na základe vlastného rozhodnutia alebo z objektívnych príčin nezúčastnia rozhodovacieho procesu pokiaľ ešte nie sú integrovaní nejakým iným spôsobom. Na druhej strane je možné, že dodatočné úlohy preťažia skupiny a zhromaždenie facilitátorov, takže nezostane dostatok času na proces rozhodovania.<sup>489</sup>

V rozhodovacom procese na zhromaždení facilitátorov okrem facilitátorov vystupujú aj ďalšie aktívne subjekty rozhodovacieho procesu v rôznych pozíciách. Tí by mali byť prítomní na zhromaždení facilitátorov a uľahčovať jeho priebeh:

- **koordinátor:** nastupuje keď je facilitátor vyčerpaný alebo cíti potrebu vyjadriť svoj názor. Pomáha systémovo viesť zhromaždenie facilitátorov,
- **vrátnik:** medzi jeho povinnosti patrí vítanie prichádzajúcich na zhromaždenie facilitátorov, vysvetlenie toho, o čom sa bude hovoriť, odovzdanie potrebných podkladov a dokumentov, zaistenie toho, že neskoré príchody nenarušia priebeh rokovania, vysvetlenie modelu založeného na konsenze, ktorým sa bude rozhodovací proces na zhromaždení facilitátorov riadiť...,
- **tajomník:** jeho úlohou je spracovanie poznámok zo zhromaždenia facilitátorov, návrhov a dôležitých prijatých rozhodnutí, upozorňovanie na neúplné či nejasné rozhodnutia, vymedzenie zodpovednosti za plnenie jednotlivých úloh,
- **pozorovateľ:** cielene sleduje atmosféru zhromaždenia facilitátorov. Pri vzniku napätej situácie, pri odbočení od témy v diskusii, pri nízkych úrovniach entuziazmu, môže dávať návrhy vo vzťahu k tomuto problému,
- **plánovači diskusie:** pripravujú zoznam ľudí, ktorí si chcú vziať slovo a zaistia, že budú hovoriť, keď na nich príde rad,
- **časomerač:** jeho úlohou je zaistiť, že každej položke v agende bude daný dostatok času na diskusiu a že zhromaždenie facilitátorov sa skončí v dohodnutom čase.<sup>490</sup>

Skutočná diskusia sa koná v afinitných skupinách. Podrobnú do hĺbky orientovanú diskusiu s dostatočnou účasťou členov komunity na zhromaždení facilitátorov je takmer nemožné uskutočniť. V štádiu rozhodovania je tiež náročné pracovať vo veľkých skupinách, pretože diskusie sa iba zriedkavo dlhodobejšie zameriavajú na riešený problém.<sup>491</sup> Obvykle sa začnú otvárať aj ďalšie problémy, ktorých riešenie je pripravované až na ďalších stretnutiach.

---

<sup>489</sup> SHAPIRO, D. Konflikty a komunikácia: Sprievodca labyrintom riešenia konfliktov.

<sup>490</sup> MIKUŠ, P. a M. DROPPA. Základy manažmentu. MYDLÍKOVÁ, E. Manažment v sociálnej práci.

<sup>491</sup> RIEGER, Z. Loď skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii.

## 15.6 Rozšírenie modelu rozhodovania

Keď je rozhodovanie založené na konsenze uvedené do komunity po prvý krát, alebo keď sa objavia noví členovia, je potrebné uviesť procedúru a riadenie záležitostí založených na konsenze. Každému musí byť jasné, v ktorom bode procedúry budú členovia skupiny schopní vyjadriť svoje potreby a podporiť svoje návrhy alebo názory.

Riadenie komunit je komplexnejšie než riadenie skupín. Preto opis rozhodovacieho procesu je rozsiahlejší. Vďaka podrobnému predstaveniu pravidiel procesu je ľahké navodiť pocit, že rozhodovanie založené na konsenze je normálna a spoľahlivá procedúra a že ak sa rešpektujú pravidlá tejto procedúry, dá sa skutočne dosiahnuť konsenzus. Preto je potrebné sa venovať určitým základným predstavám:

- je dôležité zaistiť, aby sa na každého člena komunity bral rovnaký ohľad,
- člen komunity musí vedieť, ako použiť tvorivosť a zručnosti celej komunity, aby sa dosiahlo dobré rozhodnutie,
- člen komunity je informovaný o potrebe dosiahnuť skutočné rozhodnutie,
- toto rozhodnutie musia členovia komunity prijať čo najkonkrétnejšie.<sup>492</sup>

Názor komunity, že tieto požiadavky sú spravodlivé, bude závisieť od toho, ako na seba navzájom reagujú členovia komunity, či majú postoj, ktorý je skutočne orientovaný smerom ku konsenzu a či popri obhajobe svojich vlastných názorov tiež zodpovedne zaručia, že procedúra sa bude vyvíjať.<sup>493</sup>

Pre komunitu bude dosiahnutie rozhodnutí pomocou konsenzu jednoduchšie, keď si všetci členovia komunity budú vedomí svojej úlohy v procese rozhodovania a z tohto dôvodu budú vedieť svoju úlohu vykonať produktívnym spôsobom. Toto sa dá významne posilniť, keď skupina uvažuje nad svojou skúsenosťou.<sup>494</sup> V komunite je možné zorganizovať výcvik tak, aby si členovia komunity mohli proces rozhodovania precvičiť na konkrétnych rozhodnutiach.

Pre väčšinu členov komunity je rozhodovanie v súlade s modelom konsenzu úplne novým spôsobom učenia, ktorý im preukáže možnosť demokratizácie rozhodovacieho procesu. V kultúrnej tradícii autoritatívnych alebo menšinových rozhodnutí sa s modelom konsenzu stretol každý. A nie len stretol. Prijal ho ako niečo, čomu bol praxou naučený a čo sa všeobecne považuje za správne. Len v niektorých prípadoch a často podvedome je zvyčajné, že sa medzi členmi komunity vytvorí konsenzus.<sup>495</sup>

---

<sup>492</sup> POPELKOVÁ, M. a M. ZAŤKOVÁ. Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy.

<sup>493</sup> ROBB, M. Communication, relationships and care: a reader.

<sup>494</sup> DeVITO, J.A. Základy mezilidské komunikace.

<sup>495</sup> RIEGER, Z. Loď skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii.

Aby sa proces rozhodovania založený na konsenze stal životaschopnou a presvedčivou alternatívou pre novo prichádzajúcich členov komunity, je potrebný výcvik a konštruktívne posúdenie skúsenosti. S týmto procesom sa najčastejšie spájajú nasledujúce ťažkosti, ktoré blokujú úsilie o konsenzus:

- problémy nie sú formulované alebo uvedené jasne do kontextu,
- spoločné body, na ktorých sa dohodnú na stretnutí komunity, nedokážu sformulovať a komunikácia pokračuje bez návrhov ich riešenia,
- nevšímavosť, ako neschopnosť rozoznať riešenie, ktoré by mohlo vytvoriť konsenzus,
- pomyselný konsenzus sa dosiahne veľmi rýchlo bez toho, aby bola venovaná pozornosť niektorým veľmi dôležitým aspektom.<sup>496</sup>

Pre rozvoj dialógu je veľmi nápomocné, ak facilitátor na začiatku každého stretnutia sumarizuje, čo bolo už vyriešené a v ktorom štádiu diskusie sa komunita nachádza. Každý musí cítiť zodpovednosť za smer dialógu a za svoj prínos pozitívnym spôsobom.<sup>497</sup> Na vyriešenie problému nestačí problém len identifikovať. Komunita musí získať dost' skúseností s tým, ako tieto problémy riešiť.

## 15.7 Techniky uľahčujúce rozhodovanie

V praxi je možné využívať nasledujúce techniky, ktoré uľahčujú rozhodovanie:

- **Aktívne počúvanie:** aby ste pochopili, čo povedala druhá osoba, nestačí iba čakať, kým tá osoba dohovori. Aktívne počúvanie znamená prijatie zvedavej pozície a preukázanie vnútorného a vonkajšieho uznania osobe, ktorá hovorí. Pre posilnenie aktívneho počúvania je užitočné zopakovať vlastnými slovami, čo druhá osoba povedala, bez vstupovania do akýchkoľvek diskusií, ale radšej sa usilovať o potvrdenie toho, čo povedala.<sup>498</sup> Človek sa musí starať skôr o emocionálnu časť, než o faktickú stránku toho, čo bolo povedané, rovnako ako musí žiadať o ujasnenie, keď je to nevyhnutné. Dobrým cvičením na precvičenie aktívneho počúvania je zrkadlo. V tomto type konverzácie sa treba riadiť týmito pravidlami:
  - zopakujte uhol pohľadu druhej osoby,
  - porovnajte fakty a emócie,
  - nezačínajte s hodnotovými súdmi,

---

<sup>496</sup> FOTR J. a I. SOUČEK, Podnikatelský zámer a investiční rozhodování.

<sup>497</sup> SOUČEK, Z. Strategické myšlení.

<sup>498</sup> FRK, V. a I. PIROHOVÁ. Profesionální andragogika. GABURA, J. Komunikácia pre pomáhajúce profesie.

- buďte oveľa stručnejší, než druhá osoba.<sup>499</sup>

Aktívne počúvanie neznamená, že súhlasíme s názormi osoby, ktorú počúvame. Je to o tom, aby sme sa pokúsili správne pochopiť druhú osobu a to, čo povedala.<sup>500</sup>

- **Tvorba malých skupín:** spoločná činnosť vo veľkých skupinách je často spojená s pocitom nespokojnosti. Vyplýva to z rôznych vnútroskupinových problémov, ktoré znemožňujú prejavenie sa každého člena skupiny. Nevyužitie potenciálu skupiny, alebo umožnenie aktívneho zapojenia len niektorým členom skupiny vytvára pnutie, ktoré možno eliminovať práve tvorbou malých skupín.<sup>501</sup> Z uvedeného dôvodu sa odporúča, aby sa členovia skupiny rozdelili do malých skupín. V týchto skupinách sa otvoria tie isté otázky, ktoré sa riešili v skupine. Vďaka vzniku malých skupín sa môžu rozhodovania zúčastňovať aj hanblivejší alebo utiahnutí členovia skupiny.<sup>502</sup> Nevýhodou je investovanie väčšieho množstva času potrebného pre prácu v malých skupinách a následná prezentácia výsledkov každej skupiny na stretnutí skupiny. To sa skupine vráti zvýšeným uspokojením každého člena skupiny, lepšej kvalite obsahu návrhu a rýchlejšej ceste ku konsenzu.<sup>503</sup>
- **Záplava:** toto cvičenie si vyžaduje čas, ale pre skupiny je veľmi užitočné. Najlepšie je stanoviť veľmi prísne časové limity pre každé štádium:
  - vypracujte zoznam návrhov,
  - utvorte páry. Každý pár bude diskutovať o zozname možností a bude vyzvaný, aby súhlasil s tromi hlavnými prioritami (alebo koľkokoľvek ich je);
  - každý pár sa spojí s ďalším párom, aby vytvorili skupinku štyroch ľudí. Obidva páry porovnajú svoje zoznamy a pokúsia sa dohodnúť na zozname troch priorit;
  - každá skupina štyroch ľudí sa spojí s ďalšou skupinou, aby vytvorili skupinu ôsmich ľudí. Každá skupina znova vezme svoje zoznamy priorit a pokúša sa ich skrátiť na jeden zoznam;
  - opakujte sa to, až kým sa celá skupina znova nespojí a nezdiera zoznam len troch hlavných priorit.<sup>504</sup>

<sup>499</sup> FRK, V. a J. KREDÁTUS. Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov. FRK, V. a I. PIROHOVÁ. Profesionálna andragogika.

<sup>500</sup> PAVLUVČÍKOVÁ, E. Psychologické poradenstvo pre partnerov a rodiny.

<sup>501</sup> VEREŠOVÁ, M. a kol. Sociálna psychológia. YALOM, I. D. Teorie a praxe skupinové psychoterapie.

<sup>502</sup> ŠTILEC, M. Program aktívneho životného štýlu pre seniory.

<sup>503</sup> HAYESOVÁ, N. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. LOVAŠ, L. Malé sociálne skupiny. In: J. VÝROST a I. SLAMĚNÍK. Sociální psychologie.

<sup>504</sup> PORTMANNOVÁ, R. Hry pro posílení psychické odolnosti. PRESTON-SHOOT, M. Effective Groupwork.

- **Prezentácia:** členovia skupiny sú vyzvaní, aby sa rovnomerne rozostavili tak, aby odrážali spektrum názorov za/proti konkrétnemu návrhu. Skupina sa rozdelí do dvoch podskupín. Jednu podskupinu tvoria tí členovia skupiny, ktorí sú za a druhú, ktorí sú proti. Diskusia pokračuje a pokiaľ človek zmení svoj názor, jeho pozícia sa zmení.<sup>505</sup>
- **Akvárium:** dva sústredné kruhy, len ten vnútorný môže diskutovať o jednom navrhnutom probléme. Ak chce osoba vo vonkajšom kruhu niečo povedať, musí sa presunúť do vnútorného kruhu, čím si vymení miesto s niekým iným. Táto forma diskusie umožňuje intenzívnu výmenu názorov na kontroverzné témy;
- **Koleso:** každý vyjadruje svoje názory, pocity, nápady, v súlade so štádiom diskusie v určitom poradí. Jediným pravidlom je nekomentovať znova to isté, čo už niekto komentoval, ani nevstupovať do akýchkoľvek diskusií.<sup>506</sup> Koleso umožňuje celej skupine vyjadriť sa a zaujať svoje stanovisko.
- **Lopta:** hovoriť môže len tá osoba, ktorá má v rukách loptu. Preto si každý môže byť istý, že ho budú počúvať, keď na neho príde rad, a každý mu bude venovať pozornosť, keďže všetci budú vedieť, že budú mať príležitosť hovoriť.
- **Dvojité koleso:** táto technika umožňuje každému vyjadriť svoj názor a počúvať všetkých ostatných. V kontraste s normálnym kolesom cvičenie neskončí, keď každý dohovorí. Namiesto toho koleso aj naďalej umožňuje každému reagovať na to, čo počul. Skupina pokračuje, kým sa nedosiahne konsenzus. Tento nástroj je dobrý na zaistenie, že každý bude vypočutý, i keď to dlho trvá. Prínosom je to, že vzniká nová možnosť vyjadrenia sa po tom, ako sa vyjadrili všetci členovia skupiny.<sup>507</sup>

Pri uvádzaní procesu rozhodovania je potrebné uvažovať nad tým, či má byť proces integrovaný do už existujúcich štruktúr v skupine, alebo je potrebné vytvoriť novú tradíciu. V skupinách, ktoré nemajú skúsenosť s rozhodovaním prostredníctvom konsenzu, nemožno len oznámiť spustenie procesu, ale musí sa poskytnúť úvod do rozhodovania založenom na konsenze.<sup>508</sup>

---

<sup>505</sup> KOŽNAR, J. Skupinová dynamika (teorie a výskum).

<sup>506</sup> ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. ANSOFF, I. & E. McDONNELL. Implanting Strategic Management.

<sup>507</sup> MERNA, T. & F.F. AL-THANI. Risk Management. Řízení rizik ve firmě. MIKOLAJ, J. Rizikový manažment.

<sup>508</sup> RIEGER, Z. Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii.

## Záver

Komunita je priestor, v ktorom prežívame svoj život. Je to priestor, ktorý pripravujeme pre svoje deti a vnúčatá. Preto nemôže byť nikomu jedno, v akom komunitnom priestore žije. Komunita ovplyvňuje náš život. Vytvára príležitosti na realizáciu každého člena komunity. Každý člen komunity ovplyvňuje stav v akom sa komunita nachádza.

Komunitná práca v sebe obsahuje aj prácu so skupinami a jednotlivcami, ktorí sa v komunite nachádzajú. Je možné konštatovať, že komunitná práca dáva práci s jednotlivcami a skupinami komunitný rozmer. Prejdite sa po svojej obci, meste či obytnej štvrti, ktorú by ste mohli označiť za komunitu. Určite Vám v tomto priestore nič nechýba? Nemohlo by byť niečo iné alebo lepšie? Určite tento priestor poskytuje všetko čo umožňuje zvyšovanie Vašej životnej úrovne a poskytuje bezpečné prostredie pre Váš sociálny život?

Ak Vaše odpovede sú kladné a nič Vám nechýba, žijete v prostredí, ktoré Vám môžeme len závidieť. Urobte všetko preto, aby ste si takýto komunitný priestor udržali. Ale obvykle to tak nie je. Komunitné prostredie je potrebné vybudovať. Parametre komunitného priestoru určujú obyvatelia komunity svojimi preferenciami a aktívnou účasťou na ich napĺňaní.

V monografii ponúkame prostriedky a postupy, ktoré sú určené pre budovanie komunity a komunitnú zmenu. Od teoretických východísk, cez metódy, techniky a postupy až po princípy a východiská, na ktorých je postavená komunitná práca. Vyvolávatelia komunitnej zmeny nesmú zabudnúť na to, že komunitná práca vychádza od jednotlivcov, rodín, skupín až ku väčším aglomerátom. Kto nevie riadiť malú loď nemôže očakávať, že si poradí s veľkou loďou.

Autori veria, že poskytnú tie najdôležitejšie informácie pre všetkých, ktorým záleží na prostredí, v ktorom žijú. Nič z toho, čo čitateľ nachádza v publikácii, nie je bezúčelné. Preto aj publikácia končí rozhodovacími procesmi a spôsobmi, ako dosiahnuť konsenzus. Z pohľadu komunity je to charybda a scylla akéhokoľvek pôsobenia v komunite. Prijatie rozhodnutí v komunitnom systéme musí podporovať kolektívne záujmy, ale aj záujmy jednotlivých skupín a jednotlivcov, ktorí komunitu tvoria.



## Resumé

Monografia sa zaoberá špecifickou oblasťou komunitnej práce z pohľadu miestnej samosprávy a pomáhajúcich profesionálov. Analyzuje teoretické východiská, metodológiu komunitnej práce, ale aj princípy a výkon komunitnej práce. Celkový koncept vychádza z pôsobenia miestnej samosprávy, pomáhajúcich profesionálov, mimovládnych organizácií a ďalších subjektov v komunitnom priestore. Zároveň analyzuje komunikáciu, metódy, techniky a postupy pri komunitnej práci s prepojením na zmeny a budovanie komunity. Komunity si vyžadujú osobitnú pozornosť, pretože predstavujú priestor, v ktorom prebieha náš život. Práve charakter komunit je predurčujúci pre rozvoj sociálnych vzťahov v ich prostredí. Kvalita komunitného prostredia môže pozitívne, ale aj negatívne ovplyvniť sociálny život jednotlivých členov komunit, ich rodín a vzťahov s ostatnými členmi komunity. Komunita hodnotovo saturuje preferencie svojich členov. Zároveň členovia zdravej komunity hodnotovo saturujú komunitu. Komunita nie je nástrojom mocných. Je priestorom všetkých, ktorí v tomto priestore žijú.

## Summary

The monograph deals with a specific area of community work from the perspective of local government and assisting professionals. It analyzes the theoretical background, methodology of community work, but also the principles and performance of community work. The overall concept is based on the work of local government, assisting professionals, NGOs and other entities in the community space. It also analyzes communication, methods, techniques and procedures in community work with links to change and community building. Communities need special attention because they represent the space in which our lives take place. It is the character of the communities that determines the development of social relations in their environment. The quality of the community environment can have a positive but also a negative impact on the social life of individual community members, their families and relationships with other community members. The community is saturated in value with the preferences of its members. At the same time, members of a healthy community saturate the community. The community is not an instrument of the powerful. It is the space of all who live in this space.

## Zoznam bibliografických odkazov

- ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85603-40-3.
- ADAMS, A. Models and methods in social work in the UK: between theory and practice. In: P. Erath, B. Littlechild & R. Vornanen, eds. *Social Work in Europe: Descriptions, Analysis and Theories*. Eichstatt: Institut für vergleichende Sozialarbeitswissenschaft und interkulturellen/internationale Sozialarbeit, 2004, pp. 67-74. ISBN 80-73260-27-1.
- ADAMS, R., L. DOMINELLI & M. PAYNE. *Critical Practice in Social Work*. Basingstoke: Palgrave, 2002. ISBN 0-333-92553-X.
- ACHIRON, M. Štátna príslušnosť a osoby bez štátnej príslušnosti (Občianstvo a bezštátnosť). Ženeva: Medzi parlamentná Únia, 2005. ISBN 92-9142-262-2.
- AMBRÓZOVÁ, A. a kol. *Proces terénnej sociálnej práce v sociálne vylúčenej komunite*. Bratislava: PDCS o. z., 2006. ISBN 80-969431-3-8.
- ANSOFF, I. & E. McDONNELL. *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall, 1990. ISBN 978-01-345188-1-7.
- ARONSON, E., T. D. WILSON, R. M. AKERT & S.H. SOMMERS. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Inštitút psychoterapie a socioterapie o.z., 2017. ISBN 978-80-971033-1-6.
- AUTORSKÝ KOLEKTÍV. *Rozvoj komunitných sociálnych služieb*. Bratislava: Rada pre poradenstvo v sociálnej práci, 2006. ISBN 80-969581-7-8.
- AUTORSKÝ KOLEKTÍV. *Komunitný plán sociálnych služieb. Metodická príručka*. Bratislava: SOCIA, 2018. ISBN 978-80-89851-08-9.
- BAJO, I. a kol. *Kazuistický seminár*. Bratislava: Univerzita Komenského, 1991. ISBN 80-223-0358-3.
- BAKALÁŘ, E. *Psychohry. 1. vydání*. Praha: Mladá fronta, 1989. ISBN 80-204-0079-6.
- BALOGOVÁ, B. a M. ŽUMÁROVÁ. *Medzigeneračné mosty*. Košice: Menta media, 2010. ISBN 978-80-8939-223-0.
- BALOGOVÁ, B. a E. ŽIAKOVÁ. *Vademecum sociálnej práce. Terminologický slovník*. Košice: FF UPJŠ Košice, 2017. ISBN 978-80-8152-483-7.
- BALOGOVÁ, B., M. GERKA a P. ALEŠ. *Úvod do sociálnej práce*. 1.vyd. Prešov: Pravoslávna bohoslovecká fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2002. ISBN 80-8086-120-1.
- BANMEN, J. ed. *Transformační systemická terapie*. Ostrava: IVS ČR, 2009. ISBN 978-80-254-4976-9.

- BARÁT, J. et al. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov. Partners for Democratic Change – Slovakia, 2000. ISBN 80-968095-3-9.
- BARKER, R. L. *The Social Work Dictionary. 5th Ed.* Washington DC: NASW, 2003. ISBN 0-87101-355-X.
- BARTOŇOVÁ, M., J. PIPEKOVÁ a M. VÍTKOVÁ. *Integrace handicapovaných na trhu práce v mezinárodní dimenzi*. Brno: Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity v Brně, 2005. ISBN 80-86633-31-4.
- BAŠTECKÁ, B. *Terénní krízová práce*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-708.
- BAŠTECKÁ, B. et al. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-7353.
- BAUMAN, Z. *Komunita. Hľadanie bezpečia vo svete bez istôt*. Bratislava: Spolok slovenských spisovateľov, 2006. ISBN 80-8061-225-0.
- BAUMEISTER, R. F. *Meanings of life*. New York: Guilford Press, 1991. ISBN 0-8986-2531-9.
- BECK, G. *Zakázaná rétorika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1743-2.
- BECK, U. *Moc a protiváha v globálnom veku*. Bratislava: Slon, 2009. ISBN 978-8086429-67-0.
- BEDNAŘÍK, A. a kol. *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov. Partners for Democratic Change - Slovakia, 1998. ISBN 80-967890-5-8.
- BEDNÁŘOVÁ, Z. & L. PELECH. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. Brno: Doplněk, 2003. ISBN 80-7239-148-8.
- BEDRNOVÁ, E. a kol. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-198-0.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BELZ, H. a M. SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- BOBÁKOVÁ FILÁKOVSKÁ, D. Challenges for research, policy and practice in the field of Roma health. In: *International Journal of Public Health*. 2019, 64(5), pp. 645–646. ISSN 1661-8556.
- BRANSCOMBE, N. R. & R. A. BARON. *Social Psychology*. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-01-3441-096-8.
- BRATSKÁ, M. *Zisky a straty v zátěžových situacích alebo Příprava na život*. Bratislava: Trade Leas, 2001. ISBN 80-7094-292-4.

- BRICHTOVÁ, L. a K. REPKOVÁ. *Sociálne služby: zacielené na kvalitu (v kontexte zmien zákona o sociálnych službách od roku 2014)*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2014. ISBN 978-80-7138-138-9.
- BRNULA, P. *Sociálna práca, Dejiny, teória a metódy*. 1.vyd. Bratislava: IRIS, 2012. ISBN 978-80-89256-91-4.
- BRNULA, P., K. ČAVOJSKÁ, K. MÓZEŠOVÁ a M. SMREK. *Úvod do teórií sociálnej práce*. Bratislava: IRIS, 2015. ISBN 978-80-89726-36-3.
- BROWN, R. *Group processes*. Oxford: Blacwell publishing, 2000. ISBN 987-0-631-18496-6.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. a kol. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2009. ISBN 978-80-8083-805-8.
- BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. *Tvorba a manažment projektov v pomáhajúcich profesiách*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta Univerzita Mateja Bella, 2007. ISBN 978-80-8083-522-4.
- BUBENÍKOVÁ, I. a T. BUMBÁL. 2012. Partnerstvá ako významný faktor rozvoja obcí a regiónov. In: *Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára. Hybné sily rozvoja regiónov*. Bratislava: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012. s. 47–51. ISBN 978-80-89600-00-7.
- BURKET, I. *The Globalised and Postmodern Frameworks and Justifiers of Local Community Based Practice: Will Community Development Move to the Centre of Social Work Practice and Education?* St. Lucia: School of Social Work and Social Policy University of Queensland, 2000.
- BURTON, J. W. *Conflict Resolution. Its Language and Processes*. Boston: Scarecrow Press, Inc., 1996. ISBN 0-8108-3214-3.
- BÚTORA, M. et al. *Štúdia trendov vývoja občianskej spoločnosti na Slovensku*. [on line]. 2011 [cit. 2019.10.11.]. Dostupné z: <http://tretisektor.gov.sk/data/files/1951studia-sucasneho-stavu-os-na-slovensku.pdf> .
- BÚTOROVÁ, Z., M. BÚTORA a B. STREČANSKÝ. *Aktívne občianstvo a mimovládny sektor na Slovensku: Trendy a perspektívy*. Bratislava: Včelí dom, 2012. ISBN 978-80-970885-0-7.
- CANFIELD, J. & F. SICCONI. *Hry pro výchovu k odpovědnosti a sebedůvěře*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-194-0.
- CEJTHAMR, V. & J. DEDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CROWE, T. D. *Crime prevention through environmental design*. Louisville: National Crime Prevention Institute, 2009. ISBN 978-0-7506-7198-X.

- CUTTER S. *Living with risk*. New York: Armonk, 1993. ISBN 0-7656-0196-6.
- ČAPKOVÁ, S. *Rozvoj miestnej ekonomiky*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2004. ISBN 80-8055-994-5.
- ČAPKOVÁ, S., K. DAVEY, D. GALLO, J. JARINA a A. SLAFKOVSKÝ. *Štruktúra územnej samosprávy vo vybraných štátoch Európy. Porovnávacie štúdiá*. Bratislava: Nadácia vzdelávania samosprávy, 2001. ISBN 80-88947-07-3.
- ČIRTÍKOVÁ, L., P. VITOUŠOVÁ a kol. 2007. *Pomoc obětem (a svědkum) trestných činu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2014-2.
- DAVIES, M. *The Blackwell companion to social work*. 4th ed. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2013. ISBN 978-1-118-45172-4.
- DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- DIATKA, C. *Etika a súčasnosť*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, 2001. ISBN 80-8050-493-8.
- DONNELLY, J. H., J. L. GIMSON & J. M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- DOWLING, S. et al. *Person – centred planning in social care*. London: King's College London, 2006. ISBN 978-1-85935-479-7.
- DRAGANOVÁ, H. a kol. *Sociálna starostlivosť*. Martin: Osveta, 2006. ISBN 978-80-8063-240-3.
- DRIEDGER, D. *The origins and history of Disabled Peoples' International (DPI), 1945-1985*. Winnipeg, Manitoba: University of Manitoba, 1987. ISBN 0-31-5-37395-4.
- ELICHOVÁ, M. *Sociální práce. Aktuální otázky*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0080-4.
- Európska komisia. *Európska stratégia pre oblasť zdravotného znevýhodnenia 2010-2020*. [online]. 2010 [cit. 2019.10.11.]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0636&from=EN>.
- FEČÍKOVÁ, M. *Tréning zručností pre prácu s ľuďmi s mentálnym postihnutím v zariadeniach sociálnych služieb. Niekoľko inovatívnych nástrojov na podporu zamestnanosti občanov s mentálnym postihnutím*. Bratislava: Združenie na pomoc ľuďom s mentálnym postihnutím, 2007. ISBN 978- 80- 969077-6-2.

- FEKETE, G. É. Inovácie v miestnom rozvoji. In: V. SZOMOLAI, L. TUBA a L. KOVÁCS, eds. *Regionálny rozvoj a rozvoj komunit: Inovácie v miestnom rozvoji*. [on line]. 2006 [cit. 2019.10.22.]. Dostupné z: <http://ngoemmanual.org/2019/09/24/valeria-szomolai-lajos-tuba-lajos-kovacs-regionalny-rozvoj-a-rozvoj-komunit-inovacie-v-miestnom-rozvoji/>.
- FELLIN, P. *The Community and the Social Worker*. Belmont: Brooks/Cole, 2004. ISBN 978-08-75814-38-4.
- FISCHER, S. a J. ŠKODA. *Sociální patologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2781-3.
- FLEŠKOVÁ, M. *Kapitoly zo sociálnej psychológie*. Dubnica nad Váhom: MiF s.r.o., 2008. ISBN 978-80-969815-2-6.
- FOND SOCIÁLNEHO ROZVOJA. *Úvod do štandardov terénnej sociálnej práce v obci so osobitným zreteľom na prácu s vylúčenými komunitami*. Bratislava: FSR, 2009. ISBN 979-80-970110-0-0.
- FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikateľský zámer a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, J., S. DĚDINA & H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- FRANC, D., D. ZOUNKOVÁ & A. MARTIN. *Učení zážitkem a hrou. Praktická příručka pro instruktory*. Brno: Computer Press a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1701-9.
- FRENCH, J. R. P. & B. RAVEN. The bases of social power. In: D. CARTWRIGHT. ed. *Studies in Social power*. Ann Arbor: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959. p.150-167. ISBN 978-08-7944-230-9.
- FRK, V. a I. PIROHOVÁ. *Profesijná andragogika*. Prešov: PU Prešov, FHPV, 2016. ISBN 978-80-89295-68-5.
- FRK, V. a J. KREDÁTUS. *Komunikácia v personálnej a sociálnej praxi. Kapitoly o sociálnej komunikácii a vedení tímov*. Prešov: Akcent Print, 2008. ISBN 978-80-89295-04-3.
- FÜLLOPOVÁ, S. a kol. *Multikulturart – spoznaj kultúru menšín*. Bratislava: Lúč, 2009. ISBN 978-80-7114-777-0.
- GABURA, J. *Teória rodiny a proces práce s rodinou*. Bratislava: Iris, 2012. ISBN 978-80-89256-95-2.
- GABURA, J. a J. PRUŽINSKÁ. *Poradenský proces*. Praha: SLON, 1995. ISBN 80-85850-10-9.
- GABURA, J. *Komunikácia pre pomáhajúce profesie*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2010. ISBN 978-80-223-2752-7.

- GABURA, J. *Sociálne poradenstvo*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2005. ISBN 80-89185-10-X.
- GABURA, J. *Teória a proces sociálneho poradenstva*. Bratislava: Iris, 2013. ISBN 978-80-89238-92-7.
- GAJDOŠ, P. Mestá - vidiek – regióny. In: V. Krivý, ed. *Ako sa mení slovenská spoločnosť*. Bratislava: Sociologický ústav SAV, 2013. s. 128-176. ISBN 978-80-85544-82-4.
- GARDNER, J. W. *Budování komunity*. Praha: Nadace VIA, 1999.
- GERBERY, D., I. LESAY a D. ŠKOBLA. *Kniha o chudobe. 1.vyd.* Bratislava: Priatelia Zeme-CEPA, 2007. ISBN 978-80-968918-9-4.
- GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*. Praha: TRITON, 2011. ISBN 978-80-7387-394-3.
- GERMAIN, C. B. ed. *Social Work Practice. People and Environments*. New York: Columbia University Press, 1979. ISBN 0-231-04333-3.
- GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 2005. ISBN: 80-7203-124-4.
- GITTERMAN, A. & C. B. GERMAIN. *The Life Model of Social Work Practice: Advanced in Theory and Practice*. New York: Columbia University Press, 2008. ISBN 978-0-2311-3998-4.
- GJURIČOVÁ, Š. a J. KUBIČKA. *Rodinná terapie. Systemické a narativní přístupy 2. doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2390-7.
- GREENE, R. R. *Human Behavior Theory and Social Work Practice*. 3rd ed. New York: Routledge, 2008. ISBN 0-202-36181-0.
- GRICHOVÁ, K. *Systém asistencie pre ľudí s ťažkým zdravotným postihnutím na Slovensku*. Ružomberok: Verbum, 2012. ISBN 978-80-8084-921- 4.
- GURGOVÁ, B. *Úvod do teórie a metodológie komunitnej práce. 1. vyd.* Liptovský Mikuláš: Vojenská akadémia, 2004. ISBN 80-8040-237-X.
- HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367107-7.
- HALACHOVÁ, M. a E. ŽIAKOVÁ. Sociálny kapitál týraných a zneužívaných adolescentov In: *Budovanie spoločnej cesty v sociálnej inklúzii: zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou konanej dňa 08.10.2010 v Košiciach*. Košice: Katedra sociálnej práce FF UPJŠ, 2010, s. 128-137. ISBN 978-80-970543-1-1.
- HAMALOVÁ, M. a A. BELAJOVÁ. *Komunálna ekonomika a politika*. Bratislava: SPRINT DVA, 2011. ISBN 978-80-89393-38-1.
- HAMALOVÁ, M. *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy. 1. časť: Teória verejnej správy*. Bratislava: Merkury, 2007. ISBN 978-80-89143-58-0.

- HAMALOVÁ, M. *Teória, riadenie a organizácia verejnej správy. 2. časť: Organizácia verejnej správy*. Bratislava: Merkury, 2008. ISBN 978-80-89143-63-4.
- HAMALOVÁ, M. et al. Partnerstvá – významný faktor rozvoja regiónov a obcí. In: *Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára. Hybné sily rozvoja regiónov*. Bratislava: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012, s. 98–105. ISBN 978-80-89600-00-7.
- HAMBÁLEK, V. *Úvod do voľnočasových aktivít s klientskymi skupinami sociálnej práce*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2005. ISBN 80- 89185-11-8.
- HAMRÁČKOVÁ, M. *Sociálna práca s nezamestnanými a kvalita života nezamestnaných*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, 2013. ISBN 978-80-558-0636-5.
- HANZLÍKOVÁ, A. a kol. *Komunitné ošetrovatel'stvo. Učebnica pre fakulty ošetrovatel'stva*. Martin: OSVETA, 2006. ISBN 80-8063-213-8.
- HARGAŠOVÁ, M. a kol. *Skupinové poradenství*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-2472-642-7.
- HARTL, P. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. ISBN 80-85850-45-1.
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM, 1999. ISBN 80-902081-8-5.
- HAWKINS, P. & R. SHOHET. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-715-9.
- HAYESOVÁ, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-283-6.
- HENDERSON, P. & D. N. THOMAS. *Zručnosti komunitnej práce v susedstvách*. London: New Fetter Lane, 2007. ISBN 978-80-969638-4-3.
- HEPWORTH, D. H., R. H. ROONEY, G. D. ROONEY, K. STROM-GOTTFRIED & J. LARSEN. *Direct Social Work Practice*. Belmont: Brooks Cole, 2012. ISBN 978-04-9560-167-8.
- HERMANN, J. L. *Trauma a uzdravenie. Násilie a jeho následky. Od týrania po politický teror*. Bratislava: ASPEKT, 2001. ISBN 80-85549-24-7.
- HERMOCHOVÁ, S. *Hry pro dospělé*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0817-5.
- HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.



- HEWSTONE, M. a W. STROEBE. *Sociální psychologie. Moderní učebnice sociální psychologie*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7367-092-5.
- HILL, CH. & G. JONES. *Strategic Management: An integrated approach*. Ohio: South-Western Publishing, 2009. ISBN 978-05-3875-107-0.
- HOLÁ, L. *Mediace – způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6.
- HOLLANDER, E. P. & L. R. OFFERMANN. Power and leadership in organizations: Relationships in transition. In: *American Psychologist*. 1990, 45(2), pp. 179-189. ISSN 0003-066X.
- HOLLSTEIN-BRINKMANN, H. *Sociálna práca a systémové teórie*. Trnava: SAP, 2001. ISBN 80-88908-78-7.
- HROZENSKÁ, M. *Sociálna práca so staršími ľuďmi a jej teoreticko-praktické východiská*. Martin: Osveta, 2008. ISBN 978-80-8063-282-3.
- HUDEEC, O. a kol. *Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja*. Košice: Ekonomická fakulta TU, 2009. ISBN 978-80-553-0117-4.
- HUDECOVÁ, A., A. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ a kol. *Sociálna práca s rodinou*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Pedagogická fakulta, 2009. ISBN 978-80-8083-845-4.
- HUDECOVÁ, A., P. PAPŠO, K. KURČÍKOVÁ a L. VAVRINČÍKOVÁ. *Vybrané cieľové skupiny sociálnej práce*. Banská Bystrica: PdF UMB, 2012. ISBN 978-80-557-0470-8.
- HUPKOVÁ, M. *Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách*. 2. vyd. Bratislava: IRIS, 2011. ISBN 978-80-89256-61-7.
- HUSÁKOVÁ, M. *Sociálna práca*. 1. Vyd. Bratislava: EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2536-7.
- CHARVÁTOVÁ, D. a K. PINKAS. *Metódy sociálnej práce pre 2. ročník študijného odboru sociálno-právna činnosť*. Bratislava: SPN, 1991. ISBN 80-08-01148-3.
- JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál s.r.o., 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- JANEBOVÁ, R. *Kritická sociální práce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-413-7.
- JOINSON, A. N. et al. eds. *The Oxford Handbook of Internet Psychology*. New York: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0-19-956180-3.
- JUHÁSOVÁ, A., A. ŠMEHILOVÁ a P. AJDARIOVÁ. *Sociálna rehabilitácia ľudí so zdravotným postihnutím*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012. ISBN 978-80-558-0081-3.

- JUSKO, P. *Sociálna politika pre sociálnych a misijných pracovníkov*. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB, 2004. ISBN 80-8083-018-5.
- JUSTOVÁ, M. *Zem, ktorá nemá svoje nebo: Sociálna práca s trestanými osobami*. Bratislava: SOFA, 2009. ISBN 978-80-89033-61-4.
- KAFKOVÁ PETROVÁ, M. *Šedivější hodnoty?* Brno: Masaryková univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6310-5.
- KAHÁTOVÁ, B. Čo je komunitné plánovanie? In: *Efekt*. 2007, 5(3), s.20, ISSN 1336-3344.
- KAHOUN, V. a kol. *Vybrané kapitoly k sociální práci II*. Praha: TRITON, 2007. ISBN 978-80-7387-064-5.
- KASTOVÁ, V. *Krize a tvořivý přístup k ní*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-365-X.
- KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: ACADEMIA, 2005. ISBN 80-200-1307-5.
- KELLER, J. *Soumrak sociálního státu*. Praha: Slon, 2005. ISBN 80-86429-41-5.
- KINKOR, M. Komunitní práce. In: O. MATOUŠEK a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003, s. 251 - 270. ISBN 80-7178-473-7.
- KIRSCHNER, J. *Psychologie prožitku a dobrodružství: pro pedagogiku a psychologii*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2562-5.
- KLČOVANSKÁ, E. *Hodnoty a ich význam v psychológii*. Trnava: Trnavská univerzita, 2005. ISBN 80-8082-039-2.
- KLIMENTOVÁ, E. *Teorie a metody sociální práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-244-0320-X.
- KLINCKOVÁ, J. *Neverbálna komunikácia alebo komunikujeme nielen slovami*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2011. ISBN 978-80-557-0168-4.
- Koncepcia rozvoja občianskej spoločnosti na Slovensku. Strategické zámery rozvoja občianskej spoločnosti do roku 2020 a Akčný plán na roky 2014 - 2018*. [on line]. Bratislava: Vláda SR [cit. 2019.11.02]. Dostupné z: <http://www.tretisektor.gov.sk/koncepcia-rozvoja-obcianskej-spolocnosti-na-slovensku/>.
- KONEČNÝ, S. a B. KONEČNÝ. *Otvorená komunálna politika – teória a prax*. Bratislava: Mayor, 2009. ISBN 978-80-969133-3-6.
- KOPŘIVA, K. *Lidský vztah jako součást profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-429-X.
- KOŠČ, S. a V. ANTOLOVÁ. *Teória, prax a metódy charitatívnej činnosti*. Ružomberok: Katolícka Univerzita v Ružomberku, 2008. ISBN 978-80-8084-337-3.

- KOŠKOVÁ, Š. a I. ANTALOVÁ. *Príručka objavovateľa stratených zemí. Príručka pre všetkých tých, ktorí sa venujú komunitnému rozvoju*. Bratislava: Nadácia Milana Šimečku, 2003. ISBN 80-89008-15-1.
- KOTÝNKOVÁ, M. a O. NĚMEC. *Lidské zdroje na trhu práce*. Havlíčkův Brod: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-48-7.
- KOŽNAR, J. *Skupinová dynamika (teorie a výskum)*. Praha: Univerzita Karlova, 1992. ISBN 80-7066-632-3.
- KRAUS, B., V. POLÁČKOVÁ et. al. *Člověk, prostředí, výchova k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: PAIDO, Edice pedagogické literatury, 2001. ISBN 80-7315-004-2.
- KRUPA, S. et al. *Kvalitné sociálne služby I*. Košice: Vienala, 2006. ISBN 80-88922-17-8.
- KRUPA, S. et al. *Rozvoj komunitných sociálnych služieb*. Bratislava: Rada pre poradenstvo v sociálnej práci, 2006. ISBN 80-969581-7-8.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie smysluplnosti existence: otázky na vrcholu života*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1370-5.
- KUZNÍKOVÁ, I. *Pokročilé metody sociální práce se skupinami*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2013. ISBN 978-80-7464-471-9.
- LECHTA, V. a kol. *Základy inkluzivní pedagogiky: dítě sa postižením, narušením a ohrozením vo škole*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-679-7.
- LEŠKOVÁ, L. *Polia sociálnej práce*. Košice: Vienala, 2009. ISBN 978-80-89232-63-5.
- LEŠKOVÁ, L. *Úvod do základov sociálnej práce*. Košice: Seminár sv. Karola Boromejského, 2008. ISBN 978-80-89361-23-6.
- LEŠKOVÁ, L. *Sociálna práca v teréne*. Košice: Vienala, 2011. ISBN 978-80-8126-046-9.
- LEVICKÁ, J. a kol. *Sociálna práca s rodinou*. Trnava: Mosty, n.f. a FZSP TU, 2004. ISBN 80-89074-93-6.
- LEVICKÁ, J. a kol. *Ekosociálne prístupy v sociálnej práci*. Trnava: OLIVA, 2012. ISBN 978-80-89332-14-4.
- LEVICKÁ, J. *Metódy sociálnej práce*. Trnava: Trnavská univerzita, 2002. ISBN 80-8907438-3.
- LEVICKÁ, J. *Na ceste za klientom: metódy, formy a prístupy v sociálnej práci*. Trnava: Oľga Váryová, 2006. ISBN 80-969454-0-8.
- LEVICKÁ, J. *Sociálna práca I*. Trnava: OLIVA, Edícia ProSocio, 2007. ISBN 978-80-969454-2-9.

- LEVICKÁ, J. a kol. *Sociálna práca II*. Trnava: Vydavateľstvo OLIVA, 2009. 156 s. ISBN 978-80-89332-06-9.
- LEVICKÁ, J. *Teoretické aspekty sociálnej práce*. Trnava: ProSocio, 2002. ISBN 80-89074-39-1.
- LEWIS, J. & P. WALKER. *Participácia funguje*. Vrútky: New Economics Foundation, 2002. ISBN 80-968757-7-9.
- LINHART, J. a kol. *Veľký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.
- LISHMAN, J. et al. *Social work: an introduction*. Los Angeles: SAGE, 2014. ISBN 978-1446-208-885.
- LOVAŠ, L. *Sociálne normy a spravodlivosť v sociálnej psychológii*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2000. ISBN 80-7097-417-6.
- LOVAŠOVÁ, S. 2010. Nový pohľad na klasifikáciu metód v sociálnej práci. In: M. Sedláková a D. Šlosár. eds. *Budovanie spoločnej cesty v sociálnej inklúzii*. Košice: Regionálne združenie partnerstiev sociálnej inklúzie n.o. Košice, Katedra sociálnej práce FF UPJŠ v Košiciach, 2010, s. 66-70. ISBN 978-80-970543-1-1.
- LOVAŠOVÁ, S. *Sociálna práca: Formy, postupy a metódy*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2016. ISBN 978-80-8152-386-1.
- LOVAŠOVÁ, S. Sociálna práca so skupinou. In: E. ŽIAKOVÁ a kol. *Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2011, s. 114. ISBN 978-80-7097-870-2.
- LUHMAN, N. *Sociální systémy. Nárys obecní teorie*. Brno: CDK, 2006. ISBN 978-80-7325-100-0.
- LUKÁČ, M. *Resocializácia dospelých*. Prešov: PU FHPV Prešov, 2015. ISBN 978-80-555-1320.
- MAHROVÁ, G. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2472-138-5.
- MACHAJOVÁ, J. a kol. *Občan a verejná správa*. Bratislava: Veda, 2000. ISBN 80-968528-0-9.
- MAREŠ, P. *Sociologie nerovnosti a chudoby. 1. vyd.* Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-858-61-3.
- MAROON, I. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků*. Praha: Portál, 2012. ISBN 97880-262-0180-9.

- MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-002-X.
- MATOUŠEK, O. a A. KŘIŠŤAN, *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.
- MATOUŠEK, O. *Rodina jako instituce a vztahová síť*. 2.vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. ISBN 80-89185-03-7.
- MERNA, T. & F. F. AL-THANI. *Risk Management. Řízení rizik ve firmě*. Praha: Comuter Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- MICHALÍK, J. a kol. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-859-3.
- MIKOLAJ, J. *Rizikový manažment*. Žilina: RVS FŠI ŽU, 2001. ISBN 80-88829-65-8.
- MIKOVÁ, K. a Z. PAULINIOVÁ. *Občianska participácia, pre všetkých ľudí, ktorí chcú spolurozhodovať o mieste, kde žijú*. Bratislava: PDCS Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2001. ISBN 80-85576-31-7.
- MIKUŠ, P. a M. DROPPA. *Základy manažmentu*. Ružomberok: Verbum – Vydavateľstvo Katolíckej univerzity, 2010. ISBN 978-80-8084-622-0.
- MILGRAM, S. *Poslušnosť voči autorite. Experiment odhaľujúci časť ľudskej prirodzenosti*. Bratislava: Vydavateľstvo F, 2014. ISBN 978-80-88952-77-0.
- MINZBERG, H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New York: Prentice-Hall, 1979. ISBN 0138552703.
- MINZBERG, H. & J. B. QUINN. *The Strategy Process, Englewood Cliffs*. New York: Prentice-Hall, 1991. ISBN 978-0130479136.
- MIŠOVÁ, I., Z. STAVROVSKÁ a V. ZÁHORCOVÁ. *Dohovor o právach osôb so zdravotným postihnutím*. Bratislava: ZPMP v SR, 2009. ISBN 978-80-89344-02-4.
- MITAŠÍKOVÁ, P. *Vzťah v pomáhajúcich profesiách*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2013. ISBN 978-80-223-3368-9.
- MITTELMANNOVÁ, M., M. VOLANSKÁ a H. TUŽINSKÁ. *Vybrané práva cudzincov na území SR a kultúrna rozmanitosť*. Bratislava: Stimul, 2009. ISBN 978-80-89236-76-3.
- MLÝNKOVÁ, J. *Péče o staré občany*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3872-7.
- MOŽNÝ, I. *Sociologie rodiny*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2002. ISBN 80-86429-05-9.

- MYDLÍKOVÁ, E., K. KOVÁCS a P. BRNULA. *Sociálna práca a poradenstvo*. Bratislava: Liga za duševné zdravie SR o.z., 2009. ISBN 978-80-970123-28.
- MYDLÍKOVÁ, E. *Manažment v sociálnej práci*. Trnava: OZ Sociálna práca, 2004. ISBN 80-89185-04-5.
- MYDLÍKOVÁ, E. *Sociálna práca v neziskovom sektore*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2010. ISBN 978-80-223-2745-9.
- Národné priority rozvoja sociálnych služieb na roky 2015 – 2020.
- Národný program aktívneho starnutia na roky 2014 – 2020.
- Národný program rozvoja životných podmienok osôb so zdravotným postihnutím na roky 2014 – 2020.
- Národný akčný plán na elimináciu a prevenciu násilia na ženách 2014 – 2019.
- Národná stratégia zamestnanosti Slovenskej republiky do roku 2020.
- NAVRÁTIL, P. a kol. *Reflexivní posouzení v sociální práci s rodinami*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7504-7.
- NAVRÁTIL, P. a kol. *Romové v české společnosti: jak se nám spolu žije a jaké má naše soužití vyhlídky*. Praha: Portál s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-741-8.
- NAVRÁTIL, P. Vybrané teorie sociální práce. In: O. MATOUŠEK. ed. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 183-266. ISBN 80-7178-473-7.
- NAVRÁTIL, P. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0.
- NETTING, F. E., P. M. KETTNER, S. L. McMURTRY & M. L. THOMAS. *Social Work Macro Practice (6th Edition) (Connecting Core Competencies)*. Boston: Allyn & Bacon, 2016. ISBN 978-0133948523.
- NOVOSAD, L. Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním: základy a předpoklady dobré poradenské praxe. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-509-7.
- NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2957-2.
- NOVOTNÁ, V. a V. SCHIMMERLINGOVÁ. *Sociální práce, její vývoj a metodické postupy*. Praha: FF UK, 1992. ISBN 80-7066-483-5.
- ONDREJKOVIČ, P. a kol. *Sociálna patológia.3. vydanie*. Bratislava: VEDA, 2009. ISBN 978-80-224-1074-8.
- ONDREJKOVIČ, P. a E. POLIAKOVÁ. *Protidrogová výchova*. Bratislava: VEDA, 1999. ISBN 80-224-0553-1.
- ONDREJKOVIČ, P. *Úvod do metodológie sociálnych vied. Základy metodológie kvantitatívneho výskumu*. Bratislava: Regent, 2006. ISBN 80-88904-44-7.

- ONDRUŠEK, D. *Efektívna komunikácia v terénnej sociálnej práci*. Bratislava: PDCS o.z., 2007. ISBN 80-969431-2-X.
- ONDRUŠEK, D. et al. *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change Slovakia, 2000. ISBN 80-968095-3-9.
- ONDRUŠOVÁ, Z. a kol. *Základy sociálnej práce*. 1. vyd. Brno: MSD Brno, 2009. ISBN 978-80-7392-109-5.
- OROSOVÁ, O., B. GAJDOŠOVÁ, M. BACÍKOVÁ-SLESKOVA, F. SALONA a R. SEBENA. *Helth-related behaviour among adolescents and young adults*. Košice: Equilibria, 2009. ISBN 978-80-89284-36-8.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník Ludské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PAVELOVÁ, E. a kol. *Komunitná sociálna práca. Sociálna práca v komunite*. Bratislava: IRIS, 2013. ISBN 978-80-89238-79-8.
- PAVELOVÁ, E. a M. TVRDOŇ. *Komunitná sociálna práca*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, 2006. ISBN 80-8050-983-2.
- PAVLUVČÍKOVÁ, E. *Psychologické poradenstvo pre partnerov a rodiny*. Prešov: Privatpress, 2008. ISBN 978-80-89215-08-9.
- PAYNE, M. *Humanistic social work – core principles and practice*. London: Lyceum Books, 2012. ISBN 978-935871-14-9.
- PAYNE, M. *Modern social work theory*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2014. ISBN 978-0-230-24960-8.
- PAYNE, R. K., Ph. DEVOL & T.D. SMITH. *Mosty z chudoby*. Košice: Equilibria s.r.o., 2010. ISBN 978-80-89284-53-5.
- OVERWIEV, K. H. *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: Institut for Policy Studies, The Johns Hopkins University, 2004. ISBN 1-886333-42-4.
- PEAT, M. *Community Based Rehabilitation*. London: Elsevier Health Sciences, 1997. ISBN 9780702019418.
- PIERSON, J. & M. THOMAS. *Dictionary of social work: The Definitive A To Z Of Social Work And Social Care*. Berkshire: Open University Press, 2010. ISBN 978-0-33-523881-1.
- PICHAUD, C. & I. THAREAUOVÁ. *Soužití se staršími lidmi*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-184-3.
- PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací. 1. vyd.* Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

- POKORNÁ, A. *Komunikace se seniory*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3271-8.
- POLÁČKOVÁ, Z. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.
- POLEDNÍKOVÁ, E. a kol. *Geriatrické a gerontologické ošetrovatel'stvo*. Martin: Osveta, 2006. ISBN 80-8063-208-1.
- POPELKOVA, M. a M. ZAŤKOVÁ. *Podpora rozvoja osobnosti a intervenčné programy*. Nitra: FSVaZ UKF Nitra, 2009. ISBN 9778-80-8094-269-4.
- POPPER, K. R. *Otvřená společnost a její nepřátelé*. Praha: ISE, 1994. ISBN 80-85241-54-4.
- POPPEL, K. *Analising Community Work. Its Theory and Practice*. Philadelphia: Open University Press, 1995. ISBN 0-335-19408-7.
- PORTMANNOVÁ, R. *Hry pro posílení psychické odolnosti*. Praha: Portál, 2001. ISBN 978-80-7178-607-8.
- PÖRTNEROVÁ, M. *Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-582-0.
- POŽÁR, L. *Základy psychologie lidí s postihnutím*. Trnava: Universitatis Tyrnaviensis, 2007. ISBN 978-80-8082-147-0.
- PRAŠKO, J. *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0185-5.
- PRESTON-SHOOT, M. *Effective Groupwork*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. ISBN 978-14-0390-552-9.
- PREVENDÁROVÁ, J. *Rodinná terapia a poradenstvo Základné pojmy a teoretické východiská*. Bratislava: Humanitas, 2001. ISBN 80-968053-6-3.
- PŘÍHODOVÁ, A. Koncept komunity v komunitní sociální práci. In: *Sociální práce/ Sociální práca*. 2004, 3(3), s 44-54. ISSN 1213 - 1397.
- RIEGER, Z. *Lod' skupiny. Inspirace pro současné i budoucí lodivody ve skupinové terapii*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-222-5.
- RINGDAL, N. J. *Nejtěžší povolání světa*. Brno: DOPLNĚK, 2000. ISBN 80-7239-046-5.
- RISKIN, L. L. *Mediace aneb jak řešit konflikty*. Praha: Pallata, 1997. ISBN 80-901710-6-0.
- ROBB, M. *Communication, relationships and care: a reader*. New York: Open University, 2004. ISBN 0-415-32660-5.
- ROSINSKÝ, R. a kol. *Amare Roma, špecifiká práce v rómskych komunitách*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva, 2006. ISBN 80-8050-990-5.



- RÓZSA, Z. Medzisektorové partnerstvá v komunitnom a regionálnom rozvoji. In: *Zborník príspevkov z medzinárodného vedeckého seminára. Hybné sily rozvoja regiónov*. Bratislava: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2012, s. 249-252. ISBN 978-80-89600-00-7.
- Rozvoj občianskej spoločnosti. Strategické zámery rozvoja občianskej spoločnosti do roku 2020 a Akčný plán na roky 2014 – 2018*. [on line]. [cit. 2019.12.21]. Dostupné z <http://www.minv.sk>.
- ŘEZNÍČEK, I. *Metódy sociální práce*. Praha: SLON, 1994. ISBN 80-85850-00-1.
- SEDLÁČKOVÁ, H. & K. BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SCOTT PECK, M. *V jiném rytmu: Vytváření komunit*. Olomouc: Votobia, 1995. ISBN 80-85619-77-6.
- SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday, 2006. ISBN 978-0385517256.
- SHAPIRO, D. *Konflikty a komunikácia: Sprievodca labyrintom riešenia konfliktov*. New York: Inštitút Open Society, 888 eventh Aveue, 1995. ISBN 80-85576-15-5.
- SHULMAN, L. *The skills of helping individuals, families, groups and communities*. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1305259003.
- SCHENK, J. *Kauzálné modelovanie v sociológii: princípy, metódy a aplikácia*. Bratislava: IRIS, 2013. ISBN 978-808-16300-36.
- SKŘÍČKOVÁ, Z. a kol. *Metodika pro plánování sociálních služeb*. Praha: Centrum pro komunitní práci, 2007. ISBN 978-80-86902-44-9.
- SKYTTNER, L. General Systems Theory: Origin and Hallmarks. In: *Kybernetes*. 1996, 25(6), pp. 16-22. ISSN 0368-492X.
- SLAVIN, S., T. MIZRAHI & J. D. MORRISON. *Community Organization and Social Administration. Advances, Trends and Emerging Principles*. New York: Routledge, ISBN 978-15-60242-77-2.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SOCHŮREK, J. *Nástin vybraných problémů viktimologie*. Liberec: Technická universita, 2003. ISBN 80-7083-747-4.
- SOCHŮREK, J. *Úvod do penologie*. Liberec: Technická universita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-287-6.
- SOLOVSKÁ, V. a kol. *Rozvoj dovedností dospělých lidí s mentálním postižením*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0369-8.

- SOPÓCI, J. a B. BÚZIK. *Základy sociológie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2006. ISBN 80-10-00917-2.
- SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-10-8.
- SOUDKOVÁ, M. *O zdravých vztazích mezi lidmi*. Vydání 1. Brno: Nakladatelství Doplněk, 2006. ISBN 80-7239-196-8.
- Standing Conference for Community Development. *A strategic framework for community development*. London: Standing Conference for Community Development, 2001. ISBN 9781901974287.
- STRAUS, C. A. *Cognitive Theory of Cultural Meaning*. Cambridge: University Press, 1998. ISBN 978-0-5215-9541-4.
- STRIEŽENEC, Š. *Slovník sociálneho pracovníka*. Trnava: AD, 1996. ISBN 80-967589-0-X.
- STRIEŽENEC, Š. *Úvod do sociálnej práce*. Trnava: AD, 1999. ISBN 80-96-789-6-9.
- SVOBODA, M. ed. *Psychodiagnostika dětí a dospívajících*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-545-8.
- SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-050-X.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- ŠIMÁK, L. *Krizový manažment vo verejnej správe*. Žilina: FŠI ŽU, 2001. ISBN 80-88829-13-5.
- ŠKOBLA, D., J. GRILL a J. HURRLE. *Terénna sociálna práca na Slovensku*. Bratislava: IA MPSVR SR, 2015. ISBN 978-80-970110-1-7.
- ŠLOSÁR, D. 2008. Komunitný rozvoj. In: D. ŠLOSÁR, ed. *Marginalizované skupiny. Zborník vedeckých štúdií k problematike stratégií vo vzťahu k marginalizovaným skupinám*. Košice: Košický samosprávny kraj, Košice, Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2008, s. 59-70. ISBN 978-80-970001-0-3.
- ŠLOSÁR, D. 2010. Budovanie partnerstiev. In: M. SEDLÁKOVÁ a D. ŠLOSÁR, eds. *Budovanie spoločnej cesty v sociálnej inklúzii. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou konanej dňa 08.10.2010 v Košiciach*. Košice: Regionálne združenie partnerstiev sociálnej inklúzie n.o. Košice, Katedra sociálnej práce Filozofickej fakulty UPJŠ Košice, 2010, s. 79-85. ISBN 978-80-970543-1-1.
- ŠLOSÁR, D. Teórie sociálnej práce. In: E. ŽIAKOVÁ a kol. *Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2011. ISBN 978-80-7097-870-2.

- ŠLOSÁR, D., V. LICHNER, M. HALACHOVÁ, T. ŽIAKOVÁ, Z. ŠOLTÉSOVÁ a J. ŠIMKO. *Teórie sociálnej práce a vybrané klientske skupiny*. Košice: UPJŠ v Košiciach, 2017. ISBN 978-80-8152-551-3.
- ŠPAČEKOVÁ, Z., A. LABÁTOVÁ a S. ĎURECHOVÁ. *Medzinárodné partnerstvá miest a obcí. Príklady dobrej praxe – inšpirácie na úspešnú spoluprácu*. Bratislava: Združenie miest a obcí Slovenska, 2012. ISBN 978-80-967304-2-1.
- ŠROBÁROVÁ, S. a E. ŽIAKOVÁ. *Rizikový klient v sociálnej práci*. Ružomberok: Verbum, 2013. ISBN 978-80-561-0049-3.
- ŠTILEC, M. *Program aktívneho stylu života pro seniory*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-920-8.
- ŠTULAJTEROVÁ, A. et al. 2009. Občianska spoločnosť a tretí sektor alebo prečo byť aktívny. In: A. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ a kol. *Tretí sektor a mimovládne organizácie*. Banská Bystrica: PF, Univerzita Mateja Bela, 2009, s. 7-14. ISBN 978-80-8083-805-8.
- THOMAS, D. N. *The Making Community Work*. London: HarperCollins, 1983. ISBN 978-004-3610-51-0.
- THOMPSON, N. *Anti-discriminatory Practice*. Basingstoke: Macmillan, 1997. ISBN 978-140-3921-60-4.
- TITZL, B. *Postižený človek ve společnosti (Hledání počátku)*. Praha: Pedagogická fakulta UK, 1998. ISBN 978- 86039-30-7.
- TOKÁROVÁ, A. Sociálna práca. Kapitoly z dejín, teórie a metodiky sociálnej práce. Prešov: AKCENT PRINT, 2003. ISBN 80-96-83-67-5-7.
- TOKOVSKÁ, M. *Starostlivosť o človeka v kontexte vybraných pomáhajúcich profesií*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2013. ISBN 978-80-557-0528-6.
- TOŠNER, J. a O. SOZANSKÁ. *Dobrovoľníci a metodika práce s nimi v organizáciách*. Praha: Portal, 2002. ISBN 80-7178-514-8.
- TROTZER, J. P. *Counselor and The Group: Integrating Theory, Training, and Practice*. Philadelphia: Accelerated Development, 2013. ISBN 9781134940172.
- TRUHLÁŘOVÁ, Z. *Metódy práce se skupinou*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-445-8.
- TUREK, I. *Kľúčové kompetencie*. 2. vyd. Prešov: Metodicko- pedagogické centrum v Prešove, 2003. ISBN 80-8045-301-2.
- TURNER, F. J. *Social Work Treatment Interlocking Theoretical Approaches*. Oxford: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-01-9023-959-6.

- TVRDOŇ, M. a A. KASANOVÁ. *Chudoba a bezdomovstvo*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, FSVaZ, 2004. ISBN 80-8050-776-7.
- ÚLEHLA, I. *Umění pomáhat*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 1999. ISBN 80-86429-36-9.
- Európska komisia. *Zásady regionálnej politiky Európskej komisie na roky 2014-2020*. [on line]. [cit. 2020.02.17.]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sk/policy/how/principles/](https://ec.europa.eu/regional_policy/sk/policy/how/principles/).
- URBANČÍKOVÁ, N. Ľudský a sociálny kapitál v regionálnom rozvoji. In: O. HUDEC a kol. *Podoby regionálneho rozvoja a miestneho rozvoja*. Košice: Ekonomická fakulta TU, 2009, s. 245-265. ISBN 978-80-553-0117-4.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 5.vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0225-7.
- VANIER, J. *Komunita miesto odpúšťania a sviatkov I diel*. Bratislava: Serafin, 1998. ISBN 80-85310-86-4.
- VASKA, L. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. Bratislava: IRIS, 2012. ISBN 978-80-892-3870-5.
- VÁVROVÁ, S. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0087-1.
- VÁŽANSKÝ, M. *Volný čas a pedagogika zážitku*. Brno: PdF MU, 1993. ISBN 80-210-0428-2.
- VEČEŘA, M. a M. URBANOVÁ, *Sociologie práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2006. ISBN 80-86898-72-5.
- VEREŠOVÁ, M. a kol. *Sociálna psychológia*. Bratislava: ENIGMA, 2011. ISBN 978-80-8133-002-5.
- VIŠŇOVSKÝ, E. Komunita ako autentický domov človeka? In: *Filozofia*. 2007, **62**(1), s. 44-53. ISSN 0046-385-X.
- VITÁLOŠOVÁ, I. *Komunitná práca a komunitný rozvoj*. Bratislava: IRIS, 2013. ISBN 978-80-89238-94-1.
- VRAGAŠ, Š. *Základné otázky sociálneho učenia Cirkvi*. Bratislava: Univerzita Komenského, 1996. ISBN 80-88696-13-5.
- VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-998-4.
- VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Praha: Grada Publishing a.s., 2001. ISBN 80-247-0042-5.

- VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WEAG, G. *Nové komunity v 3. tisícročí*. Bratislava: LÚČ, 2001. ISBN 80-7114-350-2.
- WEBER, M. *Autorita, etika a společnost*. Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0611-5.
- WOLEKOVÁ, H. a M. MEZIANOVÁ. *Mini příručka pre komunitné plánovanie sociálnych služieb*. [on line]. Bratislava: SOCIA, 2004. [cit. 2020.02.17.]. Dostupné na: [www.socia.sk/wp-content/uploads/2015/08/Priloha1\\_k\\_DP-miniprirucka.doc](http://www.socia.sk/wp-content/uploads/2015/08/Priloha1_k_DP-miniprirucka.doc).
- YALOM, I. D. *Teorie a praxe skupinové psychoterapie*. Hradec Králové: KONFRONTACE, 1999. ISBN 80-86088-05-7.
- ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.
- ZAMKOVSKÝ, J. a K. LUKÁČOVÁ. *Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce. Význam, štruktúra a základné metodické tézy*. Banská Bystrica: Centrum pre podporu miestneho aktivizmu, 2004. ISBN 80-968918-4-7.
- ZASTROW, CH. H. *Social work with Groups: A Comprehensive Workbook*. Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2007. ISBN 0-534-53481-3.
- ZELEIOVÁ, J. *Muzikoterapie: východiska, koncepty, princípy a praktická aplikace*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-297-9.
- ZEMAN, V. *Vybrané kapitoly z romológie – východiská pre sociálnu prácu*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2006. ISBN 80-89185-20-7.
- ŽIAKOVÁ, E. a kol. *Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2012. ISBN 978-80-7097-870-2.
- ŽIAKOVÁ, E. *Aplikovaná sociálna práca. Od teórie k praxi*. Košice: FF UPJŠ, 2015. ISBN 978-80-8152-333-5.
- ŽIAKOVÁ, E., J. ČECHOVÁ a J. KREDÁTUS. *Psychosociálne aspekty sociálnej práce. 1. vyd.* Prešov: FF PU, 2001. ISBN 80-8068-060-4.
- ŽILOVÁ, A. *Kapitoly z teórie sociálnej práce. 1. vyd.* Žilina: EDIS, 2000. ISBN 80-7100-783-8.
- ŽILOVÁ, A. *Komunitná práca s komunitou s vysokou mierou nezamestnanosti*. Banská Bystrica: Pedagogická Fakulta, UMB Banská Bystrica, 2002. ISBN 80-8055-721-7.
- ŽILOVÁ, A. *Úvod do teórie sociálnej práce. 1. vyd.* Banská Bystrica: MENTOR, 2005. ISBN 80-968932-1-1.
- Ústavný zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v platnom znení.

Zákon č. 219/2014 Z.z. o sociálnej práci a o podmienkach na výkon niektorých odborných činností v oblasti sociálnych vecí a rodiny a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 305/2005 Z. z. o sociálnoprávnej ochrane detí a o sociálnej kuratele a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 420/2004 Z. z. o mediácii a o doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 36/2005 Z. z. o rodine a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v platnom znení.

Zákon č. 420/2004 Z. z., o mediácii a o doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 447/2008 Z. z. o peňažných príspevkoch na kompenzáciu ťažkého zdravotného postihnutia a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Zákon č. 417/2013 Z. z. o pomoci v hmotnej núdzi a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Zákon č. 539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja v platnom znení.

Zákon č. 550/2003 Z. z. o probačných a mediačných úradníkoch v platnom znení.

Zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení.

Zákon č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon) v platnom znení.

## **Komunita a komunitná práca**

*Vedecká monografia*

Autori: PhDr. Katarína Šiňanská, PhD.  
doc. JUDr. Dušan Šlosár, PhD.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach  
Vydavateľstvo ŠafárikPress

Rok vydania: 2020  
Počet strán: 167  
Rozsah: 8,35 AH  
Vydanie: prvé



ISBN 978-80-8152-861-3 (e-publikácia)