



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Role supervizorů v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Studijní program: **REHABILITACE**

Autor: Jakub Jestřáb

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Dvořáčková, Ph.D.

České Budějovice 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci s názvem „*Role supervizorů v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků*“ jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 3. 5. 2019

.....

Jakub Jestřáb

Poděkování

V první řadě bych na tomto místě rád poděkoval Mgr. Dagmar Dvořáčkové, Ph.D. za užitečnou metodickou pomoc a odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat všem vedoucím pracovníkům, kteří se ochotně zapojili do výzkumu a otevřeně sdíleli svá očekávání, názory, myšlenky a postoje.

Mé poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mi poskytli morální a technickou podporu.

Role supervizorů v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá očekávanou rolí supervizora v zařízeních sociálních služeb. Cílem této práce bylo zmapování očekávané role supervizora z pohledu vedoucích pracovníků sociálních služeb s registrovanými službami domovů se zvláštním režimem v Jihočeském kraji.

Práce je složena z teoretické a výzkumné části. První kapitola uvádí čtenáře do kontextu poskytování sociálních služeb v souladu s aktuální legislativní úpravou a zvláštní prostor je zde věnován sociální službě „domov se zvláštním režimem“ a jeho cílové skupině. Dále je zde rozebírán pojem „pomáhajících profesí“ a jejich uplatnění v sociálních službách. Druhá kapitola teoretické části se zabývá supervizí a jejím pojetím v sociální práci. V části věnované supervizi je tento proces definován, jsou zde uváděny cíle a funkce či druhy a formy, opomenut nezůstává ani supervizní kontrakt. Část věnovaná supervizorovi pojednává o jeho odborné způsobilosti a osobnostních předpokladech. Poslední z tří kapitol teoretické části detailně probírá kritéria hodnocení supervizora ve smyslu osobnostních předpokladů, dojednávání supervizního kontraktu, etických a morálních aspektů, vzdělání a odborných předpokladů, přímého řízení a vedení supervize, vedení dokumentace a sdělování získaných poznatků.

Empirická část již zkoumá očekávanou roli supervizora z pohledu vedoucích pracovníků. Hlavní výzkumná otázka zněla: „Jaká je očekávaná role supervizora z ohledu vedoucích pracovníků?“

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky byly stanoveny následující čtyři dílčí výzkumné otázky: *Jaké osobnostní předpoklady ovlivňují kvalitu supervizora? Jaké předpoklady by měl splňovat supervizor po odborné stránce ve smyslu vzdělání? Jak vypadají optimálně formální náležitosti supervize? Jak by měl vypadat výstup ze supervize?*

Výzkum byl proveden pomocí kvalitativní výzkumné strategie, ke sběru dat byla zvolena technika polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky sociálních služeb s registrovanými službami domovů se zvláštním režimem v Jihočeském kraji.

Výzkum byl uskutečněn ve dvou fázích. První fází byl předvýzkum a druhou fází pak

samotný výzkum. Výzkumný soubor byl sestaven za užití kvótního výběru a tvořilo jej deset informantů.

Z výzkumu vyplynulo, že u osobnostních předpokladů jsou kladně hodnoceny komunikační schopnosti a schopnost vcit'ování se do druhých. Naopak nežádoucí je arogance, autoritativnost, zesměšňování, sebestřednost nebo impulzivita. Lépe přijímaný je supervizor mužského pohlaví, který dosáhl alespoň středního věku. Supervizor by si měl uvědomovat, že disponuje při vedení supervizí mocí a vědomě by ji zneužívat neměl.

Dále z bádání vzešlo, že pokud je od supervizora očekáváno mimo osobnostní předpoklady vzdělání, pak je to vysokoškolské v oboru psychologie, sociální práce, andragogika či sociologie. Supervizní výcvik má dopomoci supervizorovi k vyšší profesionalitě a psychoterapeutický výcvik má přispět k tomu, aby pracoval odborněji.

Zjištěno bylo též, že většina zařízení uzavírá supervizní kontrakt na dobu jednoho roku a následně jej povětšinou prodlužuje. V kontraktu specifikuje zejména platební podmínky a mlčenlivost.

Ze získaných dat lze dále konstatovat, že supervize má probíhat optimálně jednou za tři měsíce, a to ve formě kombinace individuálních a skupinových supervizí. Probíraná by měla být primárně témata pracovní zejména na úrovni intepersonálních vztahů. Zařízení hodnotí pouze samotný průběh supervize a její dopad, nikoli supervizora.

Rozhovory byly zaznamenány na diktafon, následně doslovně transkripčně přepsány a zpracovány metodou vytváření trsů. Trsy posléze byly zakódovány a rozděleny do obecnějších kategorií.

Výsledky mohou posloužit zařízením, ve kterých výzkum probíhal, při dojednávání očekávané role supervizora.

Klíčová slova

Supervize; supervizor; kompetence; kvalita; představa; domov se zvláštním režimem

The role of supervisors in social service facilities from the perspective of executives

Abstract

This bachelor thesis deals with the expected role of the supervisor in the social services facility. The aim of this thesis was to map the expected role of supervisor from the perspective of senior social service workers with registered services of special regime homes in South Bohemia.

The thesis consists of a theoretical and a research part. The first chapter introduces the context of providing social services in accordance with the current legislation. Special space is dedicated to the social service - "home with a special regime" and its target group. Furthermore, the term "helping professions" and their application in social services are discussed. The second chapter of the theoretical part deals with supervision and its conception in social work. In the section on supervision, this process is defined, goals and functions or types and forms are mentioned, the supervisory contract is also added. The section devoted to the supervisor discusses his / her professional competence and personality assumptions. The last third chapter of the theoretical part presents in detail the evaluation criteria of the supervisor in terms of personality qualities, negotiating a supervision contract, ethical and moral aspects, education and professional assumptions, direct management and supervision management, documentation and communication of acquired knowledge.

The empirical part examines the expected role of supervisor from the perspective of executives. The main research question was: "What is the expected role of the supervisor in terms of executives?"

The following four research questions have been set to answer the main research question: *What personality assumptions influence the quality of the supervisor? What qualities should a supervisor meet professionally in terms of education? What do the formalities of supervision optimally look like? What should supervision output look like?*

The research was carried out by means of a qualitative research strategy. To collect data, there was chosen the technique of semi-structured interview with senior social service workers with registered services of special regime homes in the South

Bohemian Region.

The research was conducted in two phases. The first phase was pre-research and the second phase was the research itself. The research sample was compiled using quota selection and consisted of ten informants.

The research showed that the communication skills and the ability to empathize with others are positively evaluated in personality assumptions. On the contrary, arrogance, authoritarianism, ridicule, self-centered or impulsive behaviour is undesirable. A male supervisor who has at least a middle age is better accepted. The supervisor should be aware of the fact that he / she has power of supervising and should not deliberately abuse it.

In addition, research suggests that if a supervisor is expected to have a proper education, then it should be in the form of a university degree in psychology, social work, andragogy or sociology. Supervisory training is intended to serve the supervisor for higher professionalism and psychotherapeutic training to help him / her work more professionally.

It was also found that most of the facilities has a supervisory contract for a period of one year and then mostly prolongs it. In particular, he / she specifies payment terms and confidentiality

Furthermore, from the obtained data it can be stated that supervision should be performed every three months in the form of a combination of individual and group supervision. The topics should be primarily working topics, especially at the level of inter-institutional relations. The facility evaluates only the process of supervision and its impact, not the supervisor.

The interviews were recorded on a dictaphone, then literally transcribed and processed by the clustering method. The clusters were then encoded and divided into more general categories.

The results can be used by facilities where research was conducted to negotiate the expected role of supervisor.

Keywords

Supervision; Supervisor; competence; quality; idea; a special regime home

Obsah

Úvod	9
1 Sociální služby	11
1.1 Domov se zvláštním režimem	12
1.1.1 Demence a specifikace péče	13
1.2 Pomáhající profese v sociálních službách	13
2 Supervize a její pojetí v sociální práci	16
2.1 Supervize	16
2.1.1 Cíle a funkce supervize	17
2.1.2 Druhy a formy supervize	18
2.1.3 Supervizní kontrakt	19
2.2 Supervizor	21
2.2.1 Odborná způsobilost	21
2.2.2 Osobnostní předpoklady	25
3 Kritéria hodnocení supervizora	26
3.1 Osobnostní předpoklady	26
3.2 Dojednávání supervizního kontraktu	26
3.3 Etické a morální aspekty	27
3.4 Vzdělání a odborné předpoklady	27
3.5 Přímé řízení a vedení supervize	28
3.6 Vedení dokumentace a sdělování získaných poznatků	28
4 Cíle práce a výzkumné otázky	29
4.1 Operacionalizace vybraných pojmů	29
5 Metodika	30
5.1 Metodický postup	30
5.2 Popis výzkumného nástroje	30
5.3 Způsob výběru výzkumného souboru	31
5.4 Časový harmonogram	31
5.5 Předvýzkum	32
5.6 Etické aspekty výzkum	32
5.7 Zpracování výsledků	32
6 Výsledky a jejich interpretace	34
7 Diskuze	41
8 Závěr	47
9 Seznam použitých zdrojů	49
10 Přílohy	57
10.1 Seznam příloh	57

Úvod

Pojem supervize se stal v posledních 10 až 15 letech v České republice často probíraným termínem. Setkáváme se s ním téměř ve všech oborech, kde dochází ke kontaktu a práci s lidmi. Své uplatnění tedy primárně nalézá také v sociální práci a sociálních službách, v psychologii, ale i ve zdravotnictví.

S tématem supervize jsem se seznámil velmi obecně již na střední zdravotnické škole a následně detailně při svém vysokoškolském studiu. Při praxi jsem se setkával s pracovníky na různých postech organizačních struktur sociálních služeb a mimo dovednosti a znalosti jsem získal také názory a postoje, které se pojily s jejich osobní zkušeností se supervizí. Tyto názory a postoje se však velmi často diametrálně rozcházely a všechny se pojily s očekávanou rolí supervizora z pohledu samotných supervidovaných.

V současné době není v České republice legislativní opora v žádném oboru, která by upravovala samotnou supervizi, její průběh či nároky na supervizora ve smyslu jeho vzdělání. V sociálních službách však lze supervizi zahrnout do naplňování jednoho z kritérií - podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka - uvedeného ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., již se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, avšak ani v té nejsou detaily a nároky uvedeny.

Vzhledem k současnému stavu výše nastíněné zvolené problematiky a k osobním a zprostředkovaným zkušenostem jsem se po zralé úvaze rozhodl zvolit oblast očekávané role supervizora, již jsem zaměřil cíleně na registrované sociální služby se zvláštním režimem, neboť zde vnímám práci jako jednu z nejnáročnějších po psychické a fyzické stránce, a supervize zde tedy bude nacházet své uplatnění.

Ústředním tématem této práce je tedy očekávaná role supervizora v zařízeních sociálních služeb s registrovanou sociální službou domova se zvláštním režimem na území Jihočeského kraje.

V první kapitole obecně uvádím čtenáře do současného kontextu sociálních služeb v České republice, specifikuji sociální službu domova se zvláštním režimem, včetně úvodu do onemocnění demencí a péče při ní. Částečně jsou zde nastíněny taktéž pomáhající profese, s nimiž se při poskytování péče v uvedené službě lze setkat.

Druhá kapitola se věnuje supervizi a jejímu pojetí v sociální práci. První část je věnována všeobecně supervizi, ta je v ní definována a dále členěna na cíle, funkce, druhy a formy. Mimo jiné je uváděn také proces kontraktování a samotný supervizní kontrakt. Druhá část popisuje roli supervizora, možnosti získání odborné způsobilosti a náhledy odborníků na osobnostní předpoklady.

Poslední kapitola teoretické části nastiňuje kritéria, jež osobně vnímám ze získaných zkušeností jako podstatná, a je tedy vhodné, aby se odrážela v rolích, které má supervizor naplňovat. Konkrétně se jedná o osobnostní předpoklady, dojednávání supervizního kontraktu, etické a morální aspekty, odborné předpoklady, řízení a vedení supervize a v neposlední řadě dokumentace a sdělování získaných poznatků.

V první kapitole, v empirické části číslované jako kapitola 4 uvádím cíl práce, hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky. Jsou zde také operacionalizovány pojmy stěžejní pro výzkum.

Kapitola pátá se zabývá samotným výzkumem od metodického postupu přes popis výzkumného nástroje, způsob výběru zkoumaného souboru, časový harmonogram, předvýzkum až po etické aspekty a způsob zpracování výsledků.

Kapitola šestá slouží k prezentaci výsledků, které byly v rámci výzkumu získány.

V předposlední kapitole práce jsou diskutovány získané výsledky se skutečnostmi publikovanými uznávanými českými i zahraničními autory z dané oblasti.

Poslední kapitola, jež je označena jako závěr, shrnuje pak všeobecně celou práci.

Přílohou práce je formulář Informovaného souhlasu pro informanty, již se výzkumu účastnili a Scénář polostrukturovaného rozhovoru, který byl s informanty uskutečněn.

Tato bakalářská práce může být přínosem a inspirací vedoucím pracovníkům zařízení sociálních služeb při vyhledávání supervizora, sestavování obsahu supervizního kontraktu a vyhodnocování jeho naplňování a naplnění.

1 Sociální služby

Sociální služby v České republice upravuje v současné době zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů a dále vyhláška č. 505/2006 Sb., již se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Matoušek et al. (2012) charakterizuje sociální služby jako formu pomoci, kterou společnost poskytuje znevýhodněným. Hrozenská s Dvořáčkovou (2013, s. 61) dále sdělují nejčastější poskytované základní činnosti: „*pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, pomoc při chodu domácnosti, ošetřování, poskytnutí informací, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů.*“

Krejčířová a Treznerová (2011) se blíže zabývají druhy sociálních služeb a v souladu s aktuální legislativou je dělí na sociální poradenství, sociální péči a sociální prevenci.

Sociální poradenství zahrnuje základní sociální poradenství, které je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb, a dále odborné sociální poradenství (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů).

Základní sociální poradenství, dle Schavela s Tomkou (2010), pomáhá klientovi ke zlepšení jeho nepříznivé sociální situace za pomoci poskytnuté informace, včetně jejího pochopení, což směřuje k vyřešení jeho problému a zároveň upevňuje vzorce chování tak, aby se předešlo návratu do zmíněné problémové situace.

Odborným sociálním poradenstvím se rozumí poradenství poskytované odborníky primárně určité cílové skupině s jasně stanoveným sociálním problémem a diagnózou (Základy sociální práce, 2009).

Služby sociální prevence slouží k předcházení a zabraňování sociálnímu vyloučení lidí ohrožených sociálně negativními jevy (Malíková, 2010, s. 42).

Malíková (2010) dále dodává, že u služeb sociální péče jde především o zabezpečení základních životních potřeb osobám, jež si je samy nejsou schopny zajistit. Do služeb sociální péče řadí Gulová (2011) v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů také domov se zvláštním režimem.

Služby jsou nabízeny ve formě pobytové, spojené s ubytováním v zařízení sociálních služeb, dále ve formě ambulantní, kdy uživatel za službami přichází či je dopravován, avšak není v nich ubytován, a formě terénní, kdy jsou služby poskytovány v přirozeném prostředí uživatele (Zatloukal, 2008).

Aby byly sociální služby účelné, měly by být „*dostupné, efektivní, kvalitní, bezpečné a hospodárné*“ (Janečková, Číberová, Mach, 2016).

Podle Štěpánkové et al. (2014) nemáme zapomínat také na to, že pro účelnost jsou tyto služby často doplňovány zdravotními službami poskytovanými ošetrovatelskou a zdravotní péčí.

1.1 Domov se zvláštním režimem

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů v § 50 stanovuje, že v domovech se zvláštním režimem: „*se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu těchto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby*“.

Setkáme se zde tedy především s věkovou skupinou klientů +65 let, avšak pokud má klient odpovídající diagnózu, můžeme se setkat také s lidmi mladšími (Janečková in Matoušek et al., 2013).

Podle Malíkové (2011) se jedná o jedno z nejnovějších specializovaných zřízení, které zaměřuje svou práci cíleně a primárně, čímž nabízí velkou pomoc při péči o specificky nesoběstačné seniory. Toto dotvrzuje také Orel, Facová et al. (2009) konstatováním, že péče o člena rodiny s demencí je náročná, až nezvládnutelná a jeho umístění do zařízení s celodenní péčí je často jediným možným řešením.

Holmerová et al. (2014) dále doplňuje, že současné domovy se zvláštním režimem fungují podobně jako domovy pro seniory a základní rozdíl vnímá pouze v cílové skupině a omezení pohybu po domově. Toto sdílí i Dvořáčková s Hrozenskou (2013), které dále informují, že péče je zde poskytována pod dohledem vzdělaného personálu

v oblastech demencí, poruch chování a souvisejících zdravotních komplikací tak, aby se udržovala nebo zlepšovala soběstačnost a samostatnost klientů prostřednictvím vhodných aktivit.

1. 1. 1 Demence a specifikace péče

Podle Mlýnkové (2011) se v naprosté většině případů setkáme v domovech se zvláštním režimem s klienty trpícími chorobným a degenerativním onemocněním, jež označujeme jako demenci.

Demencí podle Mühlpachra (2009) rozumíme stav, při němž dochází k organickému poškození mozkové tkáně. Na základě tohoto poškození dochází k poklesu úrovně duševních činností dementního klienta. Toto dále rozšiřuje Kučerová (2013) s tvrzením, že krom zhoršení celkového intelektového a psychického stavu ubývají ve velké míře také fyzické síly.

Demenci lze specificky klasifikovat dle charakteristických projevů v jejích jednotlivých stádiích, a to v prvopočátku zejména na poruchy paměti, koncentrace a chování, které později přejdou v poruchu soběstačnosti, jež vyžaduje častý a přímý dohled nad nemocným, až k stádiu v němž je klient odkázán pouze na pomoc druhé osoby (Holmerová et al., 2009).

Jiráček et al. (2009) popisuje, že péče se zaměřuje na udržení co nejlepšího fyzického i psychického stavu a je velmi důležité uvědomit si, že práce s těmito klienty je jednou z odborně nejnáročnějších, neboť jsou i u této jedné cílové skupiny zásadní rozdíly v péči, která závisí na fázi onemocnění.

1. 2 Pomáhající profese v sociálních službách

Vávrová (2012) sděluje, že pomáhající profese představují práci primárně zaměřenou na práci s druhými. Za cíl je zde kladena pomoc člověku v řešení jeho potřeb ve formě pomoci či alespoň podpory (Michalík et al., 2011).

Malíková (2011) informuje, že se v sociálních službách setkáme se sociálními pracovníky, pracovníky v sociálních službách a zdravotnickými pracovníky. Zákon

č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů v § 115 dále dodává, že do okruhu pracovníků vykonávajících odbornou činnost v sociálních službách patří i manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby, pedagogičtí pracovníci a dobrovolníci. Naproti tomuto výčtu ovšem dodává Géringová (2011), že je opomenuta stále duchovní péče, protože není legislativně ukotvena.

„Pracovník v sociálních službách vykonává „přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb spočívající v nácviku jednoduchých denních činností, základní výchovnou nepedagogickou činnost spočívající v prohlubování a upevňování základních hygienických a společenských návyků, pečovatelskou činnost v domácnosti osoby spočívající ve vykonávání prací spojených s přímým stykem s osobami s fyzickými a psychickými obtížemi. Dále vykonává pod dohledem sociálního pracovníka činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.“
(Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů).

„Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.“
(Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů).

Zdravotničtí pracovníci mají také velmi blízko k sociálním službám podle Janečkové s Johnovou (2013), jež mimo jiné dále připomínají provázanost a jedinečné vazby vznikající mezi jednotlivými obory. Avšak jak připomíná Bartoníčková et al. (2017), nesmíme zapomínat ani zde na získávání speciální způsobilosti, která je nepostradatelným aspektem profesionální ošetrovatelské péče. Setkat se pak může třeba se všeobecnými sestrami, ergoterapeuty nebo fyzioterapeuty (Michalík, 2011).

Špirudová (2015) připomíná, že podstatnou měrou jsou profese v těchto službách závislé nejen na legislativních základech, ale také na osobnostních předpokladech pracovníků

a nemáme také zapomínat ani na odborné vzdělání. Potřebu náležitého vzdělání a kladné osobnostní vlastnosti ostatně popisuje jako dva ze základních faktorů kvalitně poskytované služby také Kopecká již v roce 2011 společně s etickými kodexy, prestiží povolání, požadavky pracoviště a právy klientů.

2 Supervize a její pojetí v sociální práci

Podle Tošnera (2012) nachází supervize uplatnění v sociální práci především jako emoční podpora pracovníků s možností kontroly a následným zkvalitněním poskytovaných služeb.

Toto dotvrzuje Zimmelová (2017), když sděluje, že je supervize pro sociální pracovníky přínosem, neboť nabízí:

1. ujištění ze strany supervizora, že pracovníci mají právo chybovat,
2. možnost získání zpětné vazby,
3. oporu a ocenění,
4. získání informací o sobě a své práci z jiného pohledu.

O důležitosti supervize hovoří taktéž Gulová (2011). Konstatuje, že sociální práce je odbornou disciplínou, jež pečuje o ty, kteří potřebují pomoc, avšak dodává, že i ti, kdo pomáhají, potřebují pomoc, aby mohli pomáhat dál.

Vaska s Čavojskou (2012) v této pomoci nevidí jenom zdroj profesní podpory, jenž má napomáhat nejen profesnímu rozvoji či zvyšování prestiže profese, ale především prevenci negativních jevů, kupříkladu syndromu vyhoření. Hawkins a Shohet (2016) uvádějí, že supervize často pomáhá také při depresích či naopak euforii nebo kolísání mezi těmito stavy.

Maroon (2012) dokonce konstatuje, že supervize je pro sociální práci nezbytnou součástí, protože pracovníky řídí, vede a směřuje jejich profesní vývoj za pomoci získávání nových vědomostí, schopností a dovedností.

2.1 Supervize

Hrozenská s Dvořáčkovou (2013) představují supervizi jako významný proces, který při správném nastavení může pozitivně ovlivnit pracovníky v pomáhajících profesích, čímž zvyšuje jejich výkony a podporuje řešení jejich pracovních problémů.

Vávrová (2012) doplňuje, že supervize je smysluplným dialogem, posouvajícím organizace směrem ke zkvalitnění služeb. Na toto doplnění navazuje Jůn (2010). Sděluje, že personál s negativními emocemi v krizových situacích nemůže ve své podstatě poskytovat kvalitní služby. Pro kvalitní poskytování sociálních služeb je dle

Havrdové et al. (2011) nutné podporovat pracovní role supervidovaných nejen směrem k nim, ale také klientům.

Machová již v roce 2009 upozorňovala společně s dalšími odborníky na skutečnost, že supervize není nikde legislativně ukotvena a v sociálních službách se setkáváme pouze s pojmem „podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka“, kde lze supervizi při určitém úhlu pohledu spatřovat.

Machová u tohoto pojmu s největší pravděpodobností vychází z vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, konkrétně přílohy č. 2.

Podpora nezávislého kvalifikovaného odborníka je uvedena ve standardu č. 10, kritériu 10e označovaném jako Profesní rozvoj zaměstnanců, který zní: „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.*“ (vyhláška MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění).

Oproti tomu na Slovenku přímo pojem supervize legislativně ukotvili již v roce 2008 v § 9, bodě 12 zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálních službách a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenském podnikání, takto: „*Poskytovateľ sociálnej služby je povinný na účel zvýšenia odbornej úrovne a kvality poskytovanej sociálnej služby vypracovať a uskutočňovať program supervízie.*“

2.1.1 Cíle a funkce supervize

Schavel et al. (2013) hovoří o následujících cílech supervize:

1. poskytování podnětů k hledání nových cest a perspektiv v práci,
2. podpora při řešení obtížných životních situací klientů,
3. zkvalitňování jejich práce, a tím poskytovaných služeb,
4. předcházení syndromu vyhoření (u jednotlivců i navzájem v týmu),
5. zvyšování kompetence.

Howe s Grayem (2013) sdělují, že supervize má tři základní funkce, a to vzdělávací, podporující a manažerskou neboli řídicí.

Ve funkci vzdělávací Klevetová (2017) konstatuje, že supervizor cíleně užívá propojení teorie a praxe za účelem zvýšení odbornosti supervidovaných za pomoci nejrůznějších technik a metod práce. S tímto souhlasí také Maroon (2012), neboť supervize by měla být především výchovným procesem, jenž umožní pracovníkům dosahovat kvalitních výkonů.

Co se týče manažerské funkce, hovoří Baštecká et al. (2016) o profesních hodnotách vycházejících ze standardů a postupů tak, že supervidovaným pomohou zdárně zvládat úkoly a naplnit tak poslání organizace.

Funkce podporující, kterou označuje Tošner (2012) jako podpůrnou, by měla být chápána spíše jako nabízení nadhledů v probíraných tématech než jako řešení samotných problémů a zavádění na ně navazujících změn. U tohoto ovšem připomíná Keller (2010), že supervidovaní přicházejí často s očekáváními, která jsou dle něj nebezpečnými, neboť taková očekávání se stávají vystupňovanými, a je proto pouze otázkou času, kdy dojde k překročení hranice nereálného.

Podle Smithe (2013) jsou všechny tři funkce vzájemně propojené a odstranění jedné z nich by výrazně snížilo efektivitu celého supervizního procesu.

2.1.2 Druhy a formy supervize

Hawkins a Shohet (2016) uvádějí, že se lze setkat s následujícími formami supervize:

1. výuková – supervizor zde přebírá roli „pedagoga“, který pomáhá supervidovaným probírat témata z jejich každodenního kontaktu při práci s klienty,
2. výcviková – ve své orientaci má velmi blízko k funkci vzdělávací a klade důraz na získání nových či upevnění současných dovedností,
3. řídící – důraz je kladen na odpovědnost při práci s klienty s tím rozdílem, že supervizor je zároveň nadřízeným supervidovaných, role zde tedy lze vyjádřit jako instruktor-účastník,
4. poradenská – je forma pro zkušené a kvalifikované pracovníky, kteří se supervizorem konzultují dle svého přání vybraná témata.

Supervizi lze pojmut formálním i neformálním způsobem. Jeklová s Reitmayerovou (2017) popisují formální supervizi jako plánované schůzky s neplánovanou podobou

diskuzí a konzultací dojednané přímo na místě. Naproti tomu neformální způsob představují jednotlivci nebo členové pracovního týmu, kteří si navzájem poskytují rady a pomoc včetně zpětné vazby. Supervize je poskytována bez odborníka, předchozí domluvy či cílů (Jeklová a Reitmayerovou, 2017).

Dvořáčková (2010) uvádí, že u supervize přímé je supervizor účasten přímo u práce supervidovaného. Tato forma je však využívána zcela minimálně, neboť není přítomnost supervizora často vhodná, ba je v mnohých ohledech problematická. Lze ji nahradit kupříkladu videozáznamem, o nějž se může supervizor při rozhovoru následně opřít (Supervize v sociálních službách, 2011).

Supervize nepřímá je opakem supervize přímé, to znamená, že je supervizor přítomen u práce supervidovaného. Pro tuto formu považuje Dvořáčková (2010) jako nejvhodnější způsob nejen videonahrávku, ale také audionahrávku.

Při individuální formě supervize dochází k interakci pouze mezi supervizorem a jedním supervidovaným a jejím cílem by mělo být udržení osobní stability supervidovaného společně s podporou a rozvojem kompetencí pro řešení problematických případů, a to bez ohledu na to, zda přichází supervidovaný sám, nebo mu tato forma byla doporučena (Tošner, 2012). Naopak skupinová supervize, podle Schavela et al. (2013), je strukturovaným procesem práce se skupinou pracovníků. Zde pak dochází ke sdílení zkušeností a pocitů společně se vzájemnou oporou, nabídnutím řešení a mnohým dalším, avšak dále dodává, že nevýhodou této formy je všeobecné zaměření nereflektující potřebu individuálního vzdělávání.

Externí formou supervize se rozumí, že s celým týmem pracuje na základě kontraktu externí a nezávislý odborník, který přichází zcela mimo organizaci. Formou interní se pak rozumí uskutečňování supervize ze strany vedoucího týmu pro své zaměstnance (Havrdová in Matoušek et al., 2013).

2.1.3 Supervizní kontrakt

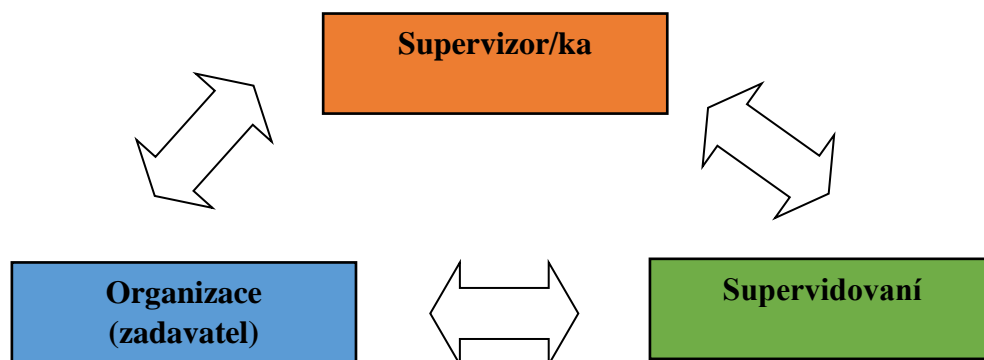
Čámský et al. (2011) sděluje, že supervize vychází ze smluvního vztahu, na základě objednávky, ze které vzejde žádaný kontrakt.

Kvalita vyjednaného kontraktu je často připodobňována ke kvalitě samotné supervize, neboť již vedení dialogu u dojednávání kontraktu často naznačuje vedení a efektivitu při samotné supervizi (Baštecká et al., 2016). Tomuto dává za pravdu také Vávrová (2012), jež doplňuje, že absence nebo špatně vyjednaný kontrakt nechává supervidované i samotného supervizora na pospas nejrůznějším nebezpečím. Taková supervize může být nejen zbytečnou, ale také poškozující.

Havrdová et al. (2011) uvádí, že naprostá většina kontraktů se stává ze stránky formální, což se dojednává před samotnou supervizi, a stránky obsahové přicházející jako samostatná supervizní témata.

Kontrakt by měl být v optimálním případě trojstrannou dohodou, do níž vstupuje na jedné straně vedení organizace (zadavatel), které by měli doplňovat supervidování, a na straně druhé supervizor (Potměšilová, 2014).

Obrázek 1: Schéma optimální trojstranné dohody (kontraktu)



Baštecká et al. (2016) však dodává, že se v praxi setkáváme také se třemi způsoby kontraktů, které nejsou dobrým základem pro supervizní spolupráci:

- a) písemný kontrakt zcela chybí (kontrakt není dojednáván, neboť jedna či druhá strana jej považuje za formalitu a zbytečnost),
- b) kontrakt existuje, ale „nedrží“ (vzniká v situacích, kdy jsou mezi stranami kontraktu problematické a nerovnocenné vztahy),
- c) kontrakt je jen dvoustranný.

Baštecká et al (2011) připomíná také, že nemá být zapomínáno na možná rizika při vytváření supervizního kontraktu, jakými jsou třeba nejasná formulace účelu samotné

supervize či nedodržování rovného podílu všech zúčastněných při dojednávání kontraktu.

2.2 *Supervizor*

Havrdová (2011) rozlišuje 5 základních kompetencí supervizora:

1. vedení a řízení supervizního procesu (vyjednávání a následné dodržování supervizního kontraktu),
2. chránění zájmů a sebeúcty supervidovaných (schopnost vnímat dynamiku a role obsažené ve skupině, vč. vyvažování nerovností mezi supervidovanými),
3. osobnostní kvalita a etické zásady supervizora (sebereflexe, sebepoznání, otevřenost a vědomí odpovědnosti),
4. znalosti dobré praxe a kvality (schopnost nahlížet z různých úhlů a stupňů pohledů; schopnost rozpoznat nejrůznější sociální jevy a pracovat s jejich složitostí),
5. kompetence odpovědnosti za supervizní proces (stanovení hranic a dosažení výsledků, za které však nemůže supervizor zcela odpovídat, neboť se na nich podílejí také všichni supervidovaní).

Zejména kompetenci v bodu č. 4 podporuje také Rădulescu (2010), když konstatuje, že kompetence pro supervizory v oblasti sociální práce stojí na znalostech a dovednostech, které musí reflektovat z vlastních praktických zkušeností, jež musí být v naprosté většině založeny na kreativité a hledání komplexních řešení.

Primárně v návaznosti na migraci pak přidal Watkins (2012) ke kompetencím, získávaným supervizory ve vybraných vzdělávacích akcích, také schopnost pracovat s odlišnostmi (v této souvislosti uváděno zejména odlišnostmi kulturními).

2.2.1 *Odborná způsobilost*

Na začátek této kapitoly je třeba zmínit, že v současné době není v České republice legislativa, jež by zákonně upravovala podmínky, včetně odborné způsobilosti, pro výkon supervizora v sociálních službách. Kupříkladu na Slovensku supervizi v zákoně uchopili již v roce 2008, a to zákonem č. 448/2008 o sociálních službách a o zmene

a doplnění zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov. V České republice je supervize upravena např. v metodickém pokynu Ministerstva práce a sociálních věcí „Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče“.

Pro účely této bakalářské práce jsem se rozhodl nastínit podmínky rámcově stanovené nejznámějšími a dlouhodobě působícími organizacemi u nás – Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), Český institut pro supervizi (ČIS), SUR Institut pro vzdělávání v psychoterapii, z.s. (SUR) a Association of National Organization for Supervision in Europe (ANSE). Na závěr je věnován prostor jediné vysokoškolské instituci, která nabízí na našem území získání kompetencí ve formě výstupu při absolvování stanoveného vysokoškolského oboru.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, jež je v gesci **Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV)**, obsahuje v příloze č. 2, konkrétně v kritériu 10 pod písmenem E: *„Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.“*

Další možností pro získání kvalifikace a kompetencí pro výkon supervizora nabízí **Český institut pro supervizi, ve zkratce ČIS**. Tento institut vznikl již v roce 2002 s cílem sdružovat supervizory různých směrů a škol a pořádat výcviky garantované Evropskou asociací pro supervizory pro nové uchazeče o působení v oblasti supervize.

Aby mohl uchazeč zahájit vzdělávání pro získání kvalifikace a kompetencí, musí splnit následující základní podmínky:

1. vysokoškolské vzdělání humanitního směru nebo medicíny,
2. minimálně 15 let praxe v pomáhajících profesích,
3. ukončený psychoterapeutický výcvik akreditovaný českou psychoterapeutickou společností (Kdo je supervizor, 2006).

Struktura výcviku (2015) stanovuje, že účastníci absolvují během výcviku minimálně 519 hodin v následujících rozložení:

1. minimálně 344 hodin v tzv. koši dostávání:

- a. koš č. 1 = minimálně 160 hodin (úvod do supervize; kontraktování; modely a rámce supervize; etické otázky supervize; supervizní nástroje; týmová supervize v podmínkách organizací atp.),
 - b. koš č. 2 = minimálně 100 hodin (bálintovské skupiny; workshopy; peersupervize; účast na supervizních konferencích ČIS atp.),
2. minimálně 175 hodin v tzv. koši dávání:
- a. koš č. 3 = minimálně 75 hodin (35 frekventantem vedených supervizních hodin a 40 hodin mentoring supervize),
 - b. koš č. 4 = minimálně 100 hodin (psaní článků; vlastní výzkum; vedení workshopů; příspěvky na konferencích; účast na aktivitách ČIS – pracovní dny, konference, semináře; práce v komisích ČIS, překlady článků, publikací, vše ve vztahu k supervizním tématům atp.),
3. závěrečné posouzení:
- a. splnění standardních vstupních kritérií,
 - b. požadovaný počet hodin z koše dostávání a dávání,
 - c. závěrečné posouzení (tj. nezávislé posouzení minimálně 5 kazuistik vycházejících ze supervizních setkání, jejich prezentace a následná diskuze).

Další institucí nabízející možnost supervizního výcviku je **SUR Institut pro vzdělávání v psychoterapii, z.s., ve zkratce pouze SUR**. Tento spolek navazuje na sdružení, které vzniklo v roce 1990 v návaznosti na tradici založenou v 60. letech Jaroslavem Skálou, Eduardem Urbanem a Jaromírem Rubešem.

Pro zahájení výcviku musí uchazeč splnit minimálně následující obecné podmínky:

1. minimální věk 23 let,
2. dokončené středoškolské vzdělání,
3. perspektiva budoucí práce v pomáhajících profesích (Zájemci SUR, 2019).

Pro získání kvalifikace supervizora je potřeba absolvovat všechny následující moduly v daném pořadí:

1. sebezkušenostní výcvik (specifická výcviková komunita trvající 5 let, během níž absolvuje uchazeč 500 hodin výcviku),

2. teoretický modul, který je označován jako tzv. Školička SUR (rozšiřuje teoretické vzdělání frekventantů sebezkušenostního výcviku, a to po dobu 4 let ve 220 hodinách),
3. supervizní modul (nejčastěji případové supervize ve formě skupinové po dobu tří let) (Princip vzdělávání SUR, 2019).

Pokud uchazeč absolvuje všechny výše uvedené moduly, pak získává kvalifikaci supervizora, která je však dále podmíněna absolvováním minimálně dalších 100 hodin pod kvalifikovaným supervizorem (Supervize SUR, 2018).

Association of National Organization for Supervision in Europe, ve zkratce ANSE se sídlem ve Vídni - působí od roku 1997 s cílem spolupráce a výměny zkušeností profesionálů na území Evropy.

Asociace samostatně nevzdělává, ale udává standardy, podle nichž má být vzděláváno:

1. podmínky pro vstup do vzdělávání:
 - a. ukončené vysokoškolské vzdělání humanitního či sociálního směru nebo přiměřený ekvivalent,
 - b. navazující dlouhodobé vzdělávání v rozsahu minimálně 60-300 hodin,
 - c. osobní zkušenost se supervizí (různé formy: individuální skupinové atd.), jako supervidovaný v rozsahu minimálně 30-60 hodin;
2. samotný vzdělávací program:
 - a. minimální délka celého programu v rozsahu 2 let,
 - b. 300-375 výcvikových hodin (nejsou započítávány hodiny z dále uvedených oblastí),
 - c. 45 hodin individuálních a skupinových sezení, během nichž se učí „být supervizorem“,
 - d. prokázání provázaností získaných teoretických znalostí a vlastní praxe,
 - e. ústní pohovor, při němž jsou prokázány znalosti a vlastní teze,
 - f. předání certifikátu, který prokazuje akreditaci (Standards ANSE, 2019).

Specifikou institucí nabízející získání kompetencí k výkonu profese supervizora je na našem území **Univerzita Karlova**, konkrétně **fakulta humanitních studií**. Od roku 2001 nabízí magisterské studium „Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích“ (Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2019). Původně se jednalo o navazující tříleté magisterském studium, které se v roce 2005

zkrátilo na dvouleté, a tato podoba mu byla zachována dodnes. Pro účely této práce se budeme zaměřovat na specializaci „supervize“ (Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2019).

Do studia jsou přijímáni absolventi bakalářských studijních oborů, kteří úspěšně složí přijímací zkoušky, jež se skládají z:

1. z požadované literatury ve formě písemné zkoušky,
2. ústního pohovoru (Přijímací řízení - detail oboru, programu, 2019).

Pro zdárné ukončení vzdělávacího programu musí absolvent splnit podmínky stanovené studijním plánem, tj. získá 180 kreditů. Samozřejmostí je pak složení státních závěrečných zkoušek, jejichž součástí je obhajoba diplomové práce (žádost o prodloužení/udělení akreditace navazujícího magisterského studijního programu SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ PRÁCE studijního oboru ŘÍZENÍ A SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH A ZDRAVOTNICKÝCH ORGANIZACÍCH, 2019).

2.2.2 Osobnostní předpoklady

Shavel s Tomkou (2010) upozorňují, že u supervizora je více než žádoucí, aby disponoval vlastnostmi charakteristickými pro pracovníky pomáhajících profesí, jakými je kupříkladu chuť pomáhat, pružnost v užívání odborných metod, schopnost mezikulturní práce či otevřenost pro aplikaci nově získaných poznatků a přístupů.

Za ukazatele dobrého supervizora v této oblasti považuje Havrdová in Matoušek et al. (2013, s. 372-373): *„kompetence a praxe ze supervidovaného oboru, kompetence a trénink supervize, schopnost upozornit na nedostatky podpůrným způsobem, otevřenost vůči zpětné vazbě a schopnost sám sebe monitorovat, schopnost podporovat a unést (obsáhnout) situace a emoce, schopnost zvládat moc a autoritu, kterou získal, ocenění vlastní přijímané supervize“*.

Navrátilová (2010) konstatuje, že osobnost supervizora by měla být charakteristická v následujících pozitivních attributech: dostupnost, ochota učit nejen sebe, ale i druhé, poskytovat zpětnou vazbu, pomáhat supervidovaným se sebezpoznáním či jednat poctivě a objektivně.

3 Kritéria hodnocení supervizora

Kociánová (2010) konstatuje, že hodnocení činností formou kritérií poskytuje důležité informace nejen pro organizace, ale i zaměstnance (tj. v tomto případě supervizora). Toto sdělení podporuje také Dvořáková et al. (2012), neboť dle ní funkčnost a efektivita hodnocení přímo podmiňuje funkčnost a efektivitu naplňování jednotlivých činností.

Naprostá většina autorů v čele s Wiltonem (2013) a Armstrongem (2011) se shoduje na tom, že nejkompentnější osobou pro hodnocení výkonů je přímý nadřízený. Z tohoto důvodu budou do výzkumu, v němž budou využita níže zmíněná kritéria, zapojeni výhradně vedoucí pracovníci sociálních služeb jako objednavatelé supervizní zakázky.

Tento způsob hodnocení vítá zejména Koubek (2015), neboť nadřízený, v tomto případě vedoucí pracovník, nejlépe zhodnotí výstupy, které se střetávají s očekáváními.

3.1 Osobnostní předpoklady

Osobnostní předpoklady supervizora byly rozebrány v kapitole 2.2.2 Osobnostní role supervizora a kritérium tak vychází z již zmíněných poznatků.

3.2 Dojednávání supervizního kontraktu

Kritériu dojednávání supervizního kontraktu se věnuje Broža (2009). Pojímá supervizi jako vyjednávání o tom, jak bude supervize po stránce obsahu a formy vedena.

V supervizním kontaktu by dále nemělo být zapomínáno také na dohodu, jak bude nakládáno s jejími výsledky, tj. zda budou důvěrné, nebo přístupné přesně stanovenému okruhu osob, kterým je nejčastěji management dané organizace (Čámský et al., 2011).

Další podrobnosti týkající se supervizního kontraktu jsou uvedeny v kapitole 2.1.3 supervizní kontrakt.

V případě, že dochází k obnovení již ukončeného kontraktu nebo jeho změnám, hovořím o tzv. rekontraktu (Baštecká et al., 2016).

3.3 Etické a morální aspekty

V oblastech etických a morálních aspektů se dle Baštecké et al. (2016) pohybujeme jen velmi těžce, neboť jediným kodexem, jímž se v současné době nezávazně supervizoři v České republice řídí, jsou Etické zásady Evropské asociace pro supervizi a koučink v Evropě.

Na tento problém však již v roce 2010 upozorňovala Brožová Doubková a Thelenová, když konstatovaly, že pro výkon funkce supervizora je zásadní stanovení, jak bude zacházeno s mocí vycházející ze samotné podstaty profesního postavení. Zapomínáno by též nemělo být na hranice výkonu mezi profesním a osobním životem.

Pokud však nahlédneme k Hawkinsovi a Shohetovi (2016), pak zjišťujeme, že supervizi lze jednoduše řídit eticky podle následujících 4 zásad:

1. citlivost: povědomí o dopadech našeho jednání a chování ve smyslu etických dopadů v oblastech interpersonálních vztahů,
2. morální sled: soulad mezi etickými vlastnostmi, pravidly a zásadami se schopností reflektovat skutečnost reálné situace,
3. rozhodování: schopnost konat eticky správná rozhodnutí, která se mohou setkat s vnitřním i vnějším odporem souvisejícím s vlastními zájmy, ochranou pracovních vztahů a strachu z chybovosti,
4. dvojazyčnost rozhodování: schopnost vypořádat se s obavami a nejistotou.

3.4 Vzdělání a odborné předpoklady

Baštecká et al. (2016) označují supervizi za odbornou činnost a sdělují svůj základní předpoklad, že supervizor musí být jednoznačně odborníkem ve svém oboru.

Jak bylo zmíněno v kapitole 2.2.1 Odborná způsobilost, v současné době není v České republice legislativa, jež by zákonně upravovala podmínky, včetně odborné způsobilosti, pro výkon supervizora. Kritérium tedy bude hodnoceno podle standardů nastavených v současné době u organizací nabízejících získání dané kvalifikace popsaných v téže kapitole.

3.5 Přímé řízení a vedení supervize

Matoušek et al. (2013) připomíná, aby nebylo zapomínáno na odpovědnost supervizora, která sahá za formování celého procesu, do něhož také řadíme vytváření bezpečného a tvořivého prostředí. Svou dynamikou povedou ke konstruktivnímu průběhu a vyhodnocení. Při vedení a řízení je dle Vávrové (2012) dále důležité, aby došlo k vybudování a udržování vztahu mezi supervizorem a supervidovaným, což by mělo být nejen pracovním spojenectvím, v němž se cítí supervidovaný dobře, ale i prostorem, ve kterém lze vyjádřit své pocity, podporu a důvěru. V případě, že tento vztah vybudovaný není nebo nedojde k jeho udržení, pak může a zcela jistě i bude vztah narušen (Kopřiva, 2013). Vaska (2014) v této souvislosti sděluje, že kromě roviny citové je potřeba pamatovat také na samotnou funkčnost pracovního vztahu.

3.6 Vedení dokumentace a sdělování získaných poznatků

Kritérium supervizního kontraktu bude hodnoceno podle poznatků uvedených v kapitole 2.1.3 Supervizní kontrakt v této práci.

Baštecká et al. (2016) píše dále o tom, že kromě zmíněného supervizního kontraktu by se měla supervize opírat o další dva dokumenty, a to záznam ze supervize a supervizní zprávu.

Venglářová (2013) doplňuje, že záznam vzniká na základě předchozích dohod buď v písemné formě, nebo jako audionahrávka. Záznam měl by být tvořen primárně za účelem dohledání informací o obecných tématech.

Hodnotící zprávu píše supervizor optimálně společně se supervidovanými a měla by obsahovat popis průběhu setkávání a hodnocení za stanovené období, dále témata, cíle a jejich naplnění v jednotlivých setkáních (Baštecká et al., 2016).

S přihlédnutím k náročnosti supervizního procesu se doporučuje provádět hodnocení a reflexe po každém setkání, neboť průběžné hodnocení ukazuje, zda dochází k naplňování cílů (Venglářová, 2013). Toto konstatování potvrzuje mimo jiné Elliott in Thompson a Harper (2011), který doporučuje pro průběžné hodnocení formulář HAT (The helpful aspects of therapy = významné momenty v terapii), jehož výsledky z uskutečněných setkání se dají následně užít také k vypracování zprávy.

4 Cíle práce a výzkumné otázky

Cílem bakalářské práce je zmapování očekávané role supervizora z pohledu vedoucích pracovníků sociálních služeb s registrovanými službami domovů se zvláštním režimem v Jihočeském kraji.

Hlavní výzkumná otázka zní: „Jaká je očekávaná role supervizora z pohledu vedoucích pracovníků?“

Za účelem zodpovězení hlavní výzkumné otázky byly stanoveny následující dílčí výzkumné otázky:

1. DVO: Jaké osobnostní předpoklady ovlivňují kvalitu supervizora?
2. DVO: Jaké předpoklady by měl splňovat supervizor po odborné stránce ve smyslu vzdělání?
3. DVO: Jak vypadají optimálně formální náležitosti supervize?
4. DVO: Jak by měl vypadat výstup ze supervize?

4.1 *Operacionalizace vybraných pojmů*

Supervize: Havrdová in Matoušek et al. (2013) charakterizují supervizi jako reflexivní interakci, která má vést k prohloubení kvality práce. Své uplatnění nachází supervize v sociální práci především jako emoční podpora pracovníků s možností kontroly a následným zkvalitněním poskytovaných služeb (Tošner, 2012)

Supervizor: je profesionál ovládající vedení a řízení supervizního procesu, chrání zájmy a sebeúctu supervidovaných, disponuje osobnostními kvalitami a etickými zásadami, má znalosti dobré praxe a kvalit a v neposlední řadě dokáže přebírat odpovědnost za supervizní proces (Havrdová, 2011).

Supervizní kontrakt: smluvní kontrakt, který na základě objednávky (Čámský et al., 2011) upravuje samotný průběh supervize (Baštecká et al., 2016).

5 Metodika

5.1 Metodický postup

Při zpracování empirické části bakalářské práce byla zvolena strategie kvalitativního výzkumu. Jako metoda bylo zvoleno dotazování a technikou byl polostrukturovaný rozhovor.

Kvalitativní výzkum se orientuje na významy a cíleně podrobně popisuje základní významy a interpretace v jednání (Hendl a Remr, 2017). Creswell in Hendl (2016) dále rozšiřuje, že se jedná o hlubší porozumění a popis problému, na jehož základě má dojít k vytvoření náhledu na daný jev. Dříve byl podle Reichela (2009) vnímán jako doplňková část kvantitativního výzkumu, avšak dnes už jsou považovány za rovnocenné.

5.2 Popis výzkumného nástroje

Jako výzkumný nástroj pro získání dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který někteří autoři označují synonymem polostrukturované interview. Wildemuth (2009) informuje, že tento nástroj funguje jako skvěle organizovaný a systemický návod, s jehož pomocí tazatel vede flexibilněji určitým směrem rozhovor, neboť může upravovat a měnit kupříkladu pořadí otázek.

Při vedení rozhovoru byl v místnosti vždy přítomen pouze tazatel a informant. Před zahájením sběru dat byl každý poučen o účelu výzkumu, možnosti odmítnou účast, možnosti zvolit si anonymitu a pořízení zvukového záznamu, načež tuto skutečnost a své rozhodnutí potvrdili podpisy do archů informovaného souhlasu, který je přílohou této práce pod č. 1.

U zvolené techniky polostrukturovaného rozhovoru bylo využito vedení formou otevřených a předem připravených otázek. Otázky byly členěny do 4 dílčích výzkumných otázek. Scénář polostrukturovaného rozhovoru je přílohou této práce pod č. 2.

5.3 Způsob výběru výzkumného souboru

Jako způsob výběru výzkumného souboru byl zvolen záměrný kvótový výběr. Hendl (2016) sděluje, že se jedná o výběr, při kterém dochází k zohledňování předem stanovených parametrů s cílem rovnoměrného zastoupení zkoumaných případů v dané struktuře.

Jako kvóty byly stanoveny následující parametry:

1. zařízení s registrovanou sociální službou „domov se zvláštním režimem“,
2. zařízení má sídlo na území Jihočeského kraje,
3. v zařízení jsou uskutečňovány supervize,
4. ochota spolupracovat na výzkumu.

Výzkumu se účastnilo celkem 10 z 18 zařízení. Osm zařízení se nezúčastnilo, neboť dvě zařízení uvedla, že supervizi neuskutečňují, a zbylých šest zařízení nedalo souhlas k uskutečnění výzkumu. Informace byly zjišťovány v období leden - únor roku 2019.

5.4 Časový harmonogram

Základním krokem pro tvorbu bakalářské práce byla rešerše aktuální odborné literatury, která probíhala v měsících září až říjen roku 2018. V měsíci říjnu téhož roku se uskutečnilo taktéž mapování zařízení sociálních služeb s registrovanou sociální službou domov se zvláštním režimem na území Jihočeského kraje s cílem zjistit, ve kterých zařízeních je uplatňována supervize, jež byla stěžejní pro výzkum. Od konce října byla připravována osnova práce, na niž navazovalo vypracování teoretické části společně s přípravou podkladů pro realizaci výzkumné části. V lednu a únoru 2019 probíhal předvýzkum a na něj navázal samotný sběr dat v zařízení. Od března do dubna proběhla interpretace získaných výsledků a závěrečná úprava práce.

Tabulka 2: Časový harmonogram

Období realizace:	Průběh realizovaných činností na BP:
září - říjen 2018	rešerše odborné literatury
říjen 2018	mapování zařízení sociálních služeb s registrovanou sociální službou domov se zvláštním režimem na území Jihočeského kraje, v nichž je uskutečňována supervize
říjen - prosince 2018	osnova práce a teoretická část
leden - únor 2019	předvýzkum a výzkum
březen - duben 2019	zpracování výsledků a úpravy BP

5. 5 Předvýzkum

Hendl (2016) sděluje, že předvýzkum slouží především k ověření zamýšlené metody a postupů, jež chceme při výzkumu užít, a je tak na jeho základě možno zhodnotit jejich vhodnost, případně doladit plán postupu.

V rámci předvýzkumu byli osloveni vedoucí pracovníci tří zařízení s registrovanou sociální službou domov se zvláštním režimem na území Karlovarského kraje, kteří si přáli zachovat anonymitu. Jejich účast v předvýzkumu sloužila primárně k ověření srozumitelnosti podaných otázek a naplánování přibližného časového rámce pro zodpovězení otázek.

5. 6 Etické aspekty výzkum

Hendl (2016) připomíná, že výzkumník kvalitativního výzkumu má mít na paměti etické otázky a brát zřetel na informovaný souhlas, svobodu odmítnutí či anonymitu.

Informovaným souhlasem rozumíme prohlášení, které je účastníkem výzkumu podepisováno a seznamuje jej mimo jiné také s právem zvolit možnost neúčasti a doplňuje možná rizika při účasti (Hendl a Remr, 2017).

Kajanová et al. (2017) chápou zachování anonymity ideálně jako neznalost identifikačních údajů účastníků výzkumu, a to na základě anonymizace v co nejvyšší míře, kupříkladu ve formě fiktivních jmen.

Informanti se účastnili výzkumu dobrovolně. Za účast ve výzkumu jim nebyla poskytnuta žádná odměna. V rámci informovaného souhlasu byli poučeni o podstatě a účelu výzkumu, možnosti volby zachování anonymity, možnosti kdykoliv účast ve výzkumu přerušit, o pořízení audiozáznamu a přímým citováním projevu pro účely této bakalářské práce.

5. 7 Zpracování výsledků

Rozhovory byly zaznamenány na diktafon, neboť dle Kajanové et al. (2017) je toto nejvhodnější možnost pro záznam dat s možností jejich doslovného přepisu, který je

jinak zcela nemožný. Ze záznamu byl vytvořen doslovný přepis a ten byl následně zpracován metodou vytvoření trsů. Rozhovory byly zakódovány a následně rozděleny do obecnějších kategorií.

V rámci zmíněné analýzy bylo užito tzv. techniky doslovné transkripce zaznamenaných rozhovorů s informanty. Hendl (2012) tuto techniku definuje jako proces převodu mluveného projevu z rozhovorů do písemné podoby.

V této fázi proběhlo několik částí výzkumu, a to konkrétně kódování, archivace kódovaných dat, propojování dat, komentování a doplňování dat a vyvozování závěrů. Získaná data byla dále využita taktéž k interpretaci podle dílčích výzkumných otázek. Na tuto techniku se navázalo dílčí analýzou dat v tzv. metodě vytváření trsů. Metoda vytváření trsů je založena za účelem seskupení a konceptualizace výroků, z nichž vznikají obecné kategorie. Ty jsou řazeny do trsů, jež vznikají na základě opakujících se znaků, tj. principem je porovnání sdružených dat předem stanovenými kategoriemi a utváření obecnějších jednotek (Hendl, 2012). Vojtíšek (2012) dále charakterizuje otevřené kódování jako proces, při němž výzkumník hledá odpovědi podle předem stanovených charakteristických kategorií. Ty jsou stanoveny na základě kódovacího klíče ze získaných dat. Archivací se rozumí uchování zakódovaného i původního textu, propojování je založeno na spojitostech dat (Hendl, 2015).

6 Výsledky a jejich interpretace

V této kapitole jsou uváděny jednotlivé dílčí výzkumné otázky a pod nimi jsou uvedeny jejich výsledky. Pro vyjádření vzájemných vztahů a souvislostí, které vzešly z výzkumu, přikládám graficky ztvárněné výsledky v myšlenkové mapě, která je přílohou této práce pod č. 3.

1. DVO:

Jaké osobnostní předpoklady ovlivňují kvalitu supervizora?

První otázka zněla: „*Kdybyste měl/a charakterizovat po osobnostní stránce ideálního supervizora, jaké vlastnosti by měl mít?*“ Informanti uváděli všeobecné vlastnosti charakteristické pro pomáhající profesí. Z výpovědí bylo zřejmé, že základní premisa ideální osobnostní stránky supervizora vychází především z komunikačních schopností, a schopnosti vcítovat se do názorů a postojů supervidovaných.

Na druhou otázku, která zněla: „*Jaké osobnostní vlastnosti jsou u supervizora nepřijatelné?*“, informanti odpovídali zcela shodně. Z jejich praxe vyplývá, že vlastnosti, jakými je arogance, autoritativnost, zesměšňování či sebestřednost nebo impulzivita jsou nežádoucími, pokud má být supervize účelnou.

U otázky: „*Popište mi, jak má supervizor nakládat se svou mocí?*“ vyšlo, že je nutné, aby si supervizor v samotném základě uvědomil, že určitou mocí disponuje, a vědomě ji nezneužíval. Navzdory tomuto převládajícímu názoru však respondentka Alena konstatuje: „*Ehm, já si myslím, že moc do supervize vůbec jako nepatří. Jo? Moc hraje úplně minimální roli nebo spíš není vůbec žádným aspektem ničeho.*“

Celkem striktně jsou vyžadovány etické a morální postoje, neboť v odpovědích na otázku „*Jaké etické a morální postoje očekáváte od supervizora?*“ zaznívá jednotně mlčenlivost ve smyslu zachování tajemství a řízení se všeobecně uznanými etickými kodexy.

Z vyhodnocení 1. dílčí výzkumné otázky vplynuly následující výsledky. Analýza ukázala čtyři hlavní trsy sdružující názory informantů týkající se osobnostních předpokladů, které ovlivňují kvalitu supervizora.

Komunikační schopnosti - je očekáváno, že se supervizor bude plně orientovat v sociální psychologii a poznatky z ní získané bude aplikovat ve verbální i nonverbální komunikaci při supervizním procesu.

Uvědomění si supervizní moci - je potřeba, aby si supervizor uvědomoval svou moc, nezneužíval ji a využíval tak, aby se supervidovaní cítili při supervizním procesu bezpečně a uvolněně bez pocitu napětí.

Schopnost práce se skupinou a skupinovou dynamikou - je předpokládáno, že supervizor je schopen pracovat s vyvíjející se skupinou, již je schopen motivovat k supervizním zakázkám, které následně ve skupině uspokojuje.

Mlčenlivost - mlčenlivost je důležitým faktorem, který ovlivňuje kvalitu supervizora, neboť na ní závisí schopnost supervidovaných otevřít se a sdělit své potřeby. Zařízení zároveň očekává, že témata, otevřená s jejich zaměstnanci, budou chráněna.

2. DVO:

Jaké předpoklady by měl splňovat supervizor po odborné stránce ve smyslu vzdělání?

První otázkou rozhovoru, již byli respondenti v této oblasti dotazováni, zněla: „*Očekáváte od supervizora nějaké vzdělání?*“ Zde se informanti v odpovědích dělili na dvě názorové skupiny, z nichž jedna vzdělání neočekává, neboť podstatnější jsou pro ni osobnostní vlastnosti. Druhá vzdělání očekává. U skupiny, která vzdělání očekává, pak bylo zjištěno, že nejvhodnějším je vzdělání z oborů psychologie, sociální práce, andragogika a sociologie. Při doplnění se pak dozvídáme, že všichni informanti preferují supervizory mužského pohlaví, a to středního věku s pracovní zkušeností z dané cílové skupiny. Mužské pohlaví je vítáno, jelikož dle zkušeností vedoucí pracovníků umí lépe pracovat s převládajícími ženskými kolektivy. Střední věk je pak minimální, protože mladší supervizoři působí nezkušeně či nedůvěryhodně.

Další otázka zněla: „*V čem je přínosem supervizní výcvik?*“ Informanti shodně až na jednu výjimku uváděli, že v něm shledávají přínos primárně u supervizora, neboť jej má vést k vyšší profesionalitě. Jedna z informantek, která tento názor nesdílela, konstatuje: „*Nevěděla jsem o výcviku. To je pro mě nová informace.*“

Z odpovědí na otázku: „*Jakou měrou je podstatné, zda supervizor absolvoval psychoterapeutický výcvik?*“ se dozvídáme, že není ze strany vedoucích pracovníků vnímán jako striktně stanovený požadavek, ale je vítán, s ním totiž má být proces supervize vykonáván odborněji.

Poslední otázka tohoto rozhovoru se věnovala doplňování odbornosti a zněla: „*Očekáváte průběžné doplňování a prohlubování odbornosti supervizora?*“ v této oblasti vedoucí pracovníci v naprosté většině doplňování a prohlubování odbornosti neočekávají, neboť supervizor by měl být dostatečně vzdělaný už při uskutečňování supervizi či „*...je to v podstatě úplně jedno...*“, důležité jsou osobnostní vlastnosti. Dva informanti pak uvedli, že tuto oblast nezkoumají, avšak očekávají její naplňování automaticky. Na doplnění, v jakém rozsahu a zaměření, však nebyli schopni odpovědět.

Z výzkumu 2. dílčí výzkumné otázky vyloučily následující výsledky. Analýza ukázala tři hlavní trsy, které sjednocují názory informantů týkající se odborné stránky supervizora ve smyslu vzdělání.

Humanitní směr vzdělání - u supervizora je předpokládán humanitní směr vzdělání, který by však neměl být všeobecný, avšak zaměřený cíleně na společnost a jevy v ní obsažené.

Supervizní výcvik - supervizní výcvik je u supervizorů očekáván, protože má dopomoci k vyšší profesionalitě při vedení supervizního procesu.

Psychoterapeutický výcvik - psychoterapeutický výcvik není povinností, jeho přínos je však neoddiskutovatelný. Metody a techniky v něm získané jsou informanty při vedení supervizního procesu značně kladně kvitovány.

3. DVO:

Jak vypadají optimálně formální náležitosti supervize?

Třetí dílčí otázka se zaměřovala na supervizní kontrakt, průběh supervize a její periodicitu, možné překážky při supervizi a probíraná témata.

První otázka rozhovoru této dílčí výzkumné otázky byla „*Máte uzavřený supervizní kontrakt?*“ 9 z 10 informantů sdělilo, že ano. Jedná se dle nich o jednoduchá všeobecná

smluvní ustanovení, která upravují zejména platební podmínky a zakotvení mlčenlivosti. Jeden z vedoucích pracovníků konstatoval, že kontrakt uzavřený nemá a ani jej neuzavírá, neboť supervizor ho zve k řešení konkrétních situací a za ty jej honoruje.

Na první otázku bylo navázáno „*V čem je pro Vás důležitý supervizní kontrakt?*“. Zde většina informantů uvedla, že stěžejním pro ně je mlčenlivost, na niž navazuje nařízení GDPR, a v neposlední řadě platby za poskytnuté služby. Dva vedoucí pak sdělili, že je kontrakt pouhou formalitou pro právní nastavení základních pravidel pro fungování a spolupráci.

U otázky „*Na jak dlouho uzavíráte supervizní kontrakt?*“ bylo zmapováno u zařízení, které supervizní kontrakt uzavírají, že se tomu tak činí na dobu určitou, a to na dobu jednoho roku. Pro doplnění bylo uváděno, že v naprosté většině případů dochází k prodloužení kontraktů u jednotlivých supervizorů.

Čtvrtá otázka zněla: „*Kdo všechno se na sestavování kontraktu zakázky podílí?*“ Pokud již zařízení kontrakt uzavírá, pak jej zastupuje ředitel nebo pověřený vedoucí zaměstnanec, který vstupuje do jednání se supervizorem. Některá zařízení využívají služeb externích právních poradců či vlastních právních oddělení. Supervidování do sestavování kontraktu v žádném zařízení nevstupují.

V odpovědích na otázku „*Jak by podle Vás měla vypadat ideální supervize? Popište mi její průběh.*“ podávali vedoucí zaměstnanci všeobecné charakteristiky, z nichž je nejpodstatnější pravidelnost a otevřenost zaměstnanců s odkazem na motivovanost k navštěvování supervize.

Podstatným faktorem pro supervizi je její periodicita, jež byla zjišťována otázkou: „*Jak často by měla taková ideální supervize v zařízení probíhat?*“ Všechna zařízení uvedla časové rozmezí alespoň jednoho setkání za jeden až tři měsíce, popřípadě se dle dohody a aktuálnosti počty setkání navyšují. 8 z 10 zařízení nabízí zaměstnancům jak skupinové, tak individuální supervize, jež neomezuje počtem. Jedno zařízení poskytuje pouze supervize individuální. V jednom zařízení probíhá pouze supervize managementu.

Další otázka byla položena následně: „*Jaké překážky mohou této ideální supervizi bránit?*“ Na straně zařízení, respektive supervidovaných, byla nejčastěji uváděna

epidemie onemocnění (př. chřipka) či neochota spolupracovat odvíjející se od motivace. U supervizora pak bylo uváděno zejména nevhodné direktivní a arogantní chování nebo neschopnost vytvořit vhodnou atmosféru a podněty motivující supervidované k aktivitě a sebeotevření.

Poslední otázka rozhovoru u této dílčí výzkumné otázky zněla: „*Nastiňte mi, jaká témata by se měla na supervizi probírat?*“ Informanti se shodli, že by se mělo jednat primárně o témata pracovní, a to zejména interpersonální vztahy jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a klienty a dále pak situace, které vzejdou z provozu při poskytování služby. Jedna z vedoucích pracovníků uvedla, že sekundárně lze, zejména při individuálních supervizích, řešit také osobní záležitosti, neboť: „*...mnohdy to ovlivňuje osobní stav toho člověka, to, co si nese ze soukromého života ... někdo se rozvádí, někdo má problémy s dětmi a to samozřejmě taky ovlivňuje tu práci...*“.

Z vyhodnocení 3. dílčí výzkumné otázky vplynuly následující výsledky. Analýza ukázala čtyři hlavní trsy, které sdružují názory informantů týkající se optimálně formálních náležitostí supervize.

Smluvní forma - je očekáváno, že bude uzavřena smlouva v písemné podobě, jež upraví zejména platební podmínky, práva a povinnosti jednotlivých smluvních stran, přičemž stěžejní je pro informanty mlčenlivost na straně supervizora.

Pravidelnost - pro naplňování všeobecných cílů supervize je potřeba, aby docházelo k pravidelným setkáváním. Tato setkání by měla být pokaždé pro totožnou skupinu zaměstnanců, nemělo by tedy docházet k časté fluktuaci nebo absenci jednotlivých členů.

Schopnost motivovat - supervizor by měl být schopen v rámci supervize svým působením nenásilně uvádět supervidované do činnosti, a to podporováním a podněcováním jejich spoluúčasti na tvorbě samotného procesu.

Pracovní interpersonální vztahy - supervizor by se měl orientovat v interpersonálních vztazích a v jeho kompetencích by mělo být rozpoznání interpersonálních konfliktů a konfliktů v pracovních kolektivech. Ty by měl dále v rámci supervizního procesu otevírat a pracovat na jejich řešení.

4. DVO:

Jak by měl vypadat výstup ze supervize?

První otázka byla položena následně: „*Podle jakých kritérií hodnotíte úspěšnost supervize?*“ Ve všech zařízeních předpokládají vedoucí pracovníci souvislost mezi úspěšností supervize a pozitivním dopadem ve smyslu uvolnění pracovní atmosféry. Ve dvou zařízeních toto doplňují přímými dotazy na zaměstnance při pravidelných denních setkáních, zda supervize splnila to, co očekávali. Jedno zařízení pak hodnotí supervize na základě posouzení supervizora a jeho odborného názoru.

Navazující otázka se týkala výstupu ze supervize, a to sice: „*Měl by ze supervize vzejít hmatatelný výstup?*“ Zde polovina zařízení uvedla, že ano, a představit si jej lze jako všeobecný přehled probíraných témat, který supervizor předkládá jednou za celý rok. Druhá polovina zařízení konstatovala, že výstupy až na specifické případy nepožaduje, neboť hodnotí proběhlé supervize vždy po jejich skončení se supervizorem.

Další otázka zjišťovala využití získaného výstupu ze supervize u zařízení, jež jej požadují. „*Jak se získaným výstupem ze supervize v praxi nejlépe naložit?*“ Zde byly uváděny dva možné scénáře. Jeden nastiňuje možnost využít jej při přípravě opatření, která mají zabránit opakování se uskutečněné situace s negativními dopady, a druhý pak možnost rekapitulace proběhlých skutečností v zařízení.

Závěrečná otázka rozhovoru této dílčí výzkumné otázky se zaměřovala na hodnocení supervizora. „*Vedete výstupy ze supervize, které se týkají hodnocení supervizora?*“ Žádný z informantů nevedl, že by zařízení systematicky supervizora hodnotilo. Pokud již hodnocení probíhá, pak spíše neformálně při rozhovoru se zaměstnanci, zda jim supervizor a jeho práce vyhovuje.

Z výzkumu 4. dílčí výzkumné otázky vyloučily následující výsledky. Analýza ukázala tři hlavní trsy, které sjednocují názory informantů týkající se výstupů ze supervize.

Uvolnění napětí - je prvním ukazatelem, jenž dokládá, že bylo v rámci supervize otevřeno téma, které bylo potřeba otevřít, a je na něm pracováno.

Zlepšení interpersonálních vztahů - jako základní ukazatel úspěšnosti proběhlé supervize je na straně vedoucích pracovníků vnímáno zlepšení interpersonálních vztahů v rámci pracovních kolektivů.

Ústní zhodnocení - není očekáván písemný výstup, nýbrž sdělení obecných poznatků z právě proběhlé supervize, a to bezprostředně po jejím skončení mezi supervizorem a vedoucím pracovníkem.

Zpětná vazba - obecná témata probíraná na supervizi slouží vedoucím pracovníkům pro zhodnocování možných rizik a stimulují je k tomu, aby přijali opatření zamezující jejich opakování.

7 Diskuze

Bakalářská práce byla zaměřena na očekávanou roli supervizora v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků. Cílem bylo zmapovat, jaká je očekávaná role supervizora v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků s registrovanou sociální službou domova se zvláštním režimem na území Jihočeského kraje.

Byla zvolena kvalitativní výzkumná metoda a jako technika byl využit polostrukturovaný rozhovor. Výzkumný vzorek byl vybrán tzv. kvótním výběrem. Informanti se výzkumu účastnili dobrovolně a bez nároku na odměnu, byla jim zachována anonymita. Během sběru dat byli vstřícní a při rozhovoru otevření.

Jaké osobnostní předpoklady ovlivňují kvalitu supervizora? Pro zodpovězení této otázky byly informantům položeny v rámci rozhovoru následující otázky: *Kdybyste měl/a charakterizovat po osobnostní stránce ideálního supervizora, jaké vlastnosti by měl mít? Jaké osobnostní vlastnosti jsou u supervizora nepřijatelné? Popište mi, jak má supervizor nakládat se svou mocí? Jaké etické a morální postoje očekáváte od supervizora?*

Na začátek byl rozhovor zaměřen na ideální stránku supervizora. Informanti shodně uváděli, že supervizor by měl především ovládat komunikační schopnosti a zároveň by měl být schopen vcítovat se do druhých. Tomuto dává za pravdu Rădulescu (2010), jenž zastává názor, že supervizor má být schopen řídit supervizi na základě svých znalostí a dovedností, které doplňuje zkušeností z praxe. Toto ostatně potvrzuje také Havrdová (2011). Detailně rozpracovala kompetenční oblasti supervizora a mimo jiné se zabývá také skupinovou dynamikou či schopností pracovat se složitostmi nejrůznějších sociálních jevů.

Ze strany informantů je jako nepřijatelná vlastnost vnímána arogance, autoritativnost, sklon k zesměšňování či sebestřednost nebo impulzivita. To podporuje také Vávrová (2012), jež poukazuje na to, že supervizor by měl budovat především pozitivní vztahy se supervidovanými. Navzdory tomu však White (2011) uvádí, že při náročných supervizních situacích musí občas supervizor využívat netradiční přístupy.

U otázky užití supervizní moci jsou informanti přesvědčeni, že supervizor má vědět, že touto mocí disponuje, avšak neměl by ji vědomě zneužívat. O tom, že zneužití moci

není vhodné, hovoří kupříkladu také Agarwal (2018), která sděluje, že při jejím zneužití nedošlo ke změně vnímání prožívaného stresu ani k očekávané změně, kvůli které byla supervize uskutečňována. Toto dokládají také výsledky z výzkumu Cooka et al. (2018), kteří sdělují, že taková supervize je zcela neefektivní, ba mnohdy dokonce škodlivá.

V etické a morální oblasti by mělo dle výsledků výzkumu docházet především k dodržování mlčenlivosti. Dodržování mlčenlivosti je také klíčové podle Baštecké et al. (2016). Proti striktnímu zachovávání mlčenlivosti se však staví Hawkins a Shohet (2016). Jsou přesvědčeni, že existují situace, na něž se mlčenlivost nevztahuje, ani se vztahovat nemá.

Jaké předpoklady by měl splňovat supervizor po odborné stránce ve smyslu vzdělání? Pro získání odpovědi byly informantům položeny následující otázky: *Očekáváte od supervizora nějaké vzdělání? Jakým vzděláním by měl optimálně disponovat? (věk, stupeň studia, oborové zaměření, délka praxe) V čem je přínosem supervizní výcvik? Jakou měrou je podstatné, zda supervizor absolvoval psychologický výcvik? Očekáváte průběžné doplňování a prohlubování odbornosti supervizora? (ano – co si pod prohlubováním odbornosti mohu představit? Jakým způsobem je toto prohlubování kontrolováno?)*

Na otázku, jakým vzděláním by měl supervizor optimálně disponovat, nezešla z výzkumu od informantů jednotná odpověď. Polovina informantů se shoduje, že u supervizora není vzdělání podstatné, neboť jsou dle nich podstatnější osobnostní vlastnosti. Druhá polovina pak konstatuje, že očekává vysokoškolské vzdělání v psychologii, sociální práci, andragogice nebo sociologii. Druhé polovině informantů dávají za pravdu zejména poskytovatelé supervizních výcviků, tj. Český institut pro supervizi (ČIS), SUR Institut pro vzdělávání v psychoterapii, z.s. (SUR) a Association of National Organization for Supervision in Europe (ANSE). O nutnosti vysokoškolského vzdělání lze také usuzovat ze specifického oboru, který je nabízen na Univerzitě Karlově v Praze. Lee (2018) dokonce zvažoval možnost podpory pro školitele doktorandů na vysokých školách, mimo jiné třeba také v oblasti supervize.

Supervizní výcvik by měl na základě výsledků výzkumu dle informantů přinést supervizorům vyšší profesionalitu. O profesionalitě na základě supervizního výcviku hovoří také Callahan s Watkinsem (2018). Vnímají profesionalitu především v tom, že

supervizor díky němu porozumí různorodosti supervizí, lépe hodnotí své kompetence a nemá problém s tím, že by byl nekvalifikovaným ve smyslu znalostí.

Psychoterapeutický výcvik je ze strany informantů vnímán jako prvek přinášející absolventům zkušenost, jak vykonávat práci odborněji. Pokud toto přesvědčení konfrontujeme s výzkumem Wecka et al. (2017), pak se lze domnívat, že odbornější práci supervizora s psychoterapeutickým výcvikem zajistil kvalitní dohled při jeho psychoterapeutickém výcviku, což lze následně aplikovat při vedení supervizního procesu.

Doplňování znalostí supervizora není u většiny informantů očekáváno. Pouze dva informanti uvedli, že očekávají doplňování vzdělání automaticky, ale plnění tohoto očekávání nekontrolují. Navzdory většině však sdělují Hafford-Letchfield s Engelbrechtem (2018), že ve svém výzkumu identifikovali jako jednu základní potřebu pro inovace mimo kritické myšlení kupříkladu také celoživotní vzdělávání. Mělo by systémově a organizačně podporovat kvalitní praxi přínosnou především pro klienty služeb.

Jak vypadají optimálně formální náležitosti supervize? Pro zjištění odpovědi na tuto otázku byli dotazováni informanti následujícími otázkami: *Máte uzavřený supervizní kontrakt? (ne – Z jakého důvodu supervizní kontrakt uzavřený nemáte?, Jaké výhody vnímáte v tom, že supervizní kontrakt uzavřený nemáte?, Jaké nevýhody v neexistenci kontraktu spatřujete?) V čem je pro Vás důležitý supervizní kontrakt? Na jak dlouho uzavíráte supervizní kontrakt? Kdo všechno se na sestavování kontraktu včetně zakázky podílí? (Podílí se i supervidování, tj. zaměstnanci?) Jak by podle Vás měla vypadat ideální supervize? Popište mi její průběh. Jak často by měla taková ideální supervize v zařízení probíhat? Jaké překážky mohou této ideální supervizi bránit? Nastiňte mi, jaká témata by se měla na supervizi probírat?*

Z výzkumu vyplynulo, že supervizní kontrakt má uzavřeno 9 z 10 zařízení, v nichž výzkum probíhal. Podle informantů se jedná o všeobecná smluvní ustanovení. Podle Baštecké et al. (2016) je supervizní kontrakt důležitý pro správný průběh supervizního procesu bez možných komplikací.

Samotný obsah je pro informanty důležitý zejména pro platební podmínky a zakotvení mlčenlivosti, a to mimo jiné kvůli nařízení GDPR. Minimální požadavky podle

Čámského et al. (2011) jsou tak naplňovány. Zařízení tak doplňují Zuiderveena et al. (2019), neboť si uvědomují dopady regulace ochrany osobních dat, která zpracovávají a s nimiž vstupují supervizoři do kontaktu.

Supervizní kontrakty jsou uzavírány dvoustranně, přičemž na straně jedné je ředitel nebo pověřený zaměstnanec a na straně druhé supervizor. Supervidování do uzavírání supervizního kontraktu nezasahují. Toto však zcela vyvrací tvrzení Potměšilové (2014). Je přesvědčena, že ředitele nebo pověřeného pracovníka mají doplňovat při uzavírání kontraktu také sami supervidovaní. Podle Baštecké et al (2011) zde tedy dochází k naplnění rizika nedodržování rovného podílu všech zúčastněných při dojednávání kontraktu.

Výzkum poukázal na skutečnost, že ideální supervize vyžaduje pravidelnost a otevřenost zaměstnanců s odkazem na jejich motivovanost k účasti na supervizních setkáních. Všechny tyto faktory, vyjma pravidelnosti, by měl supervizor být schopen ovlivnit svým působením, neboť dle Havrdové (2011) se řadí mezi jeho 5 základních kompetencí. Pokud se blíže zaměříme na pravidelnost supervize, tak lze ji ošetřit v rámci supervizního kontraktu v souladu, jak uvádí Čámský et al. (2011).

Optimálně by měla supervize probíhat v zařízení jednou za tři měsíce. Toto nastavení četnosti setkávání odpovídá představě nastíněné také Hawkinsem se Shohetem (2016).

Průběh supervize mohou narušit faktory, jež lze cíleně ovlivňovat, a pak také faktory neovlivnitelné. Pokud nahlédneme do faktorů, které lze ovlivnit a brání uskutečnit ideální supervizi, pak zjišťujeme, že se jedná především o direktivní a arogantní chování na straně supervizora, což zapříčiňuje nevhodnou atmosféru. On tedy nevede a nemotivuje supervidované k aktivitě a sebeotevření. Taktové jednání je však zcela v rozporu s výkonem práce supervizora, jak uvádí kupříkladu Baštecká et al. (2016), Hawkins a Shohet (2016) či Havrdová (2011) nebo také Vaska (2014).

Témata mají být při pracovních supervizích primárně zaměřena na práci, jako nejčastěji vyskytovaný příklad byly uváděny pracovní vztahy. Toto deklaruje mimo další také výzkum Egena et al. (2016). Ten uvádí, že je nutné zavádět bezpečnou praxi a kritickou reflexi v supervizi v sociální práci, neboť jedině tak lze docílit profesního růstu a pozitivních výsledků.

Jak by měl vypadat výstup ze supervize? Pro získání odpovědi na tuto otázku byly informantům položeny tyto otázky: *Podle jakých kritérií hodnotíte úspěšnost supervize? Měl by ze supervize vzejít hmatatelný výstup? (ano – Jak si takový výstup představujete?) Kdo by měl mít k výstupu ze supervize přístup a za jakým účelem? Jak se získaným výstupem ze supervize v praxi nejlépe naložit? Vedete výstupy ze supervize, které se týkají supervizora? (ano – Přibližte mi, prosím, jak si takový výstup mohu představit.)*

Vaska s Čavojskou (2012) sdělují, že supervize má předcházet mimo jiné negativním jevům, pomáhat se situacemi vzniklými na pracovišti a tím zkvalitňovat poskytované služby. Toto deklarují taktéž informanti, kteří úspěšnost supervize hodnotí především uvolněním atmosféry na pracovišti a zlepšením interpersonálních vztahů. Toto zlepšení může dle Zimmelové (2017) nastat, neboť supervizor pracovníky ujistí, že mají právo chybovat a mělo by se jim dostat zpětné vazby, opory, eventuálně ocenění.

Bylo zjištěno, že výstupy vyžadují zařízení po supervizorech v minimech případů. Pokud už jej požadují, jedná se o závažné případy a jsou v nich uvedeny přehledy probíraných témat za jeden kalendářní rok. Baštecká et al. (2016) u výstupu sděluje, že by měl obsahovat popis průběhu setkávání a hodnocení za stanovené období a témata, cíle a jejich naplnění v jednotlivých setkáních. K tomuto Vengléřová (2013) přidává, že taktéž doporučuje zhodnocovat průběžně každé setkání po jeho ukončení, nikoli zpětně hodnotit jednotlivá setkání za celý rok. Průběžné hodnocení využívá část zařízení, a to ve formě ústního projednání pro ukončení supervize mezi supervizorem a vedoucím pracovníkem.

V případě, že již výstup ze supervize vznikne, pak do něj nahlíží pouze vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních kolektivů, jichž se výstup týká. Toto samotné nastavení postupu nahlížení do výstupů ze supervize je tak v souladu s názorem publikovaným Bašteckou et al. (2016).

Výstup je v zařízeních využíván především pro nastavení opatření majících zabránit opakování situací s negativními dopady, přesně jak uvádí Vengléřová (2013). Druhým využitím, k němuž jsou výstupy využívány, jsou rekapitulace již proběhlých skutečností v zařízení. Toto druhé využití může mimo jiné ukázat, zda dochází k naplňování cílů (Vengléřová, 2013).

Výstupy na hodnocení supervizora žádný z informantů nevede. Pokud již hodnocení probíhá, pak zejména ústně, a to v rovině, zda zaměstnancům vyhovuje způsob vedení supervizi daným supervizorem. Tento krok však není podle Gonsalveza et al. (2017) správným, neboť dohled by měl být systematicky hodnocen, a to zejména ve smyslu vyhodnocování kompetencí supervizora. Wilkins et al. (2018) dokonce sdělují, že hodnocení kvality supervize a supervizora by mělo být zejména v sociální práci výzvou, a dodávají, že tuto výzvu překvapivě dosud nikdo neřešil.

8 Závěr

V bakalářské práci bylo cílem zmapovat očekávanou roli supervizora z pohledu vedoucích pracovníků sociálních služeb s registrovanými službami domovů se zvláštním režimem v Jihočeském kraji.

Hlavní výzkumnou otázkou bylo: „Jaká je očekávaná role supervizora z ohledu vedoucích pracovníků?“

Výzkumu se účastnilo celkem 10 z 18 registrovaných poskytovatelů sociálních služeb se službou domova se zvláštním režimem na území Jihočeského kraje. Osm zařízení se neúčastnilo, neboť dvě zařízení uvedla, že supervizi neuskutečňují, a zbylých šest zařízení nedalo souhlas k uskutečnění výzkumu.

Stěžejním osobnostním předpokladem, který ovlivňuje kvalitu supervize, jsou komunikační schopnosti a schopnost vcítovat se do názorů a postojů druhých. Naproti tomu je naprosto nežádoucí, aby supervizor disponoval osobnostními vlastnostmi, jakými je arogance, autoritativnost, sklon k zesměšňování či sebestřednost nebo impulzivita. V rámci etických a morálních postojů z výzkumu vyplynulo, že základem je mlčenlivost.

Supervizní moc nachází své nezastupitelné uplatnění při řízení supervize, avšak nemá být zneužívána. Supervizor by si měl plně uvědomovat, že touto mocí disponuje, ale cíleně ji nezneužívá.

Z výzkumu vyplynulo, že pro vedení supervize v ženských kolektivech je lépe přijímán muž. Pro získání důvěryhodnosti je pak podstatné, aby supervizor dovršil alespoň středního věku, neboť je předpokládáno, že bude působit zkušeněji.

Co se týče očekávaného vzdělání, nepřinesl výzkum jednoznačný výsledek. Část vedoucích pracovníků považuje za stěžejní osobnostní předpoklady, druhá část by raději uvítala humanitní vzdělání, zejména pak v psychologii, sociální práci, andragogice či sociologii. Supervizní výcvik by měl vést k vyšší profesionalitě, od absolventa psychoterapeutického výcviku by měla být práce vedena odborněji. Další vzdělání a průběžné doplňování kvalifikace není kontrolováno žádným zařízením, většina zařízení ho nepovažuje za stěžejní, zbylá zařízení jeho plnění očekávají jako standard automaticky.

Supervizní kontrakt je uzavírán v listinné formě ve smluví úpravě, a to zejména pro nastavení platebních podmínek a dodržování mlčenlivosti v návaznosti na nařízení GDPR. Na jeho vytváření se podílí pouze vedoucí pracovník a supervizor. Zpravidla je uzavírán na dobu jednoho roku a téměř vždy, v případě oboustranné shody, dochází k jeho obnovování.

Základním faktorem, jímž může supervizor ovlivnit, aby supervize optimálně proběhla, je motivace jejích účastníků. Setkání by měla být plánována alespoň jednou za tři měsíce a v případě potřeby operativně přidávána. Dle očekávání zaměstnanců je třeba pracovat na tom, zda budou probíhat pouze individuální, skupinové či kombinované formy supervize, přičemž bylo zjištěno, že optimální je kombinovaná forma.

V rámci supervizního procesu by měla být řešena primárně pracovní témata, z nichž se pak jedná zejména o interpersonální vztahy. U supervizora je nežádoucí, aby opakovaně nebo agresivně a direktivně bez odůvodnění supervizi přerušoval a tím bránil supervidovaným v aktivitě a sebeotevření. Tím by je navíc demotivoval.

Úspěšnost supervize je hodnocena dle dopadu na jednotlivých pracovištích, přičemž se má zato, že základním ukazatelem v této oblasti je uvolnění atmosféry. V některých případech je pak doporučováno, aby hodnocení bylo prováděno dotazy přímo k supervidovaným, ovšem v bezpečném prostředí. Samotného supervizora pak žádné zařízení nehodnotí.

V případě, že by měl vzejít výstup, pak by měl být v tištěné podobě a supervizor by jej měl předkládat vždy za uzavřený kalendářní rok ve formě všeobecných faktů. Své využití nalézá především při přípravě opatření, která mají zabránit v opakování se situace s negativními dopady.

Výsledky výzkumu byly poskytnuty zařízením, která projevila zájem a udělila souhlas se zpracováním jejich e-mailového kontaktu dle GDPR za účelem zaslání výsledků. Výsledky mohou posloužit zařízením, v nichž výzkum probíhal při dojednávání očekávané role supervizora.

Jsem přesvědčen, že se zařízení musí pečlivě věnovat dojednávání, nastavování a evaluaci supervizora a vůbec samostatných supervizí ve smyslu dojednávání očekávané role supervizora, aby docházelo k naplňování smyslu a účelu supervizního procesu.

9 Seznam použitých zdrojů

- AGARWAL, U., A., 2018. Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes. *Management Decision*. DOI 10.1108/MD-02-2017-0103.
- ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BARTONÍČKOVÁ, D. et al., 2017. Vzdělávání sester jako nepostradatelný aspekt poskytování profesionální ošetrovatelské péče. *Florence*. 13(3), 28-29. ISSN 2570-4915.
- BAŠTECKÁ, B. et al., 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál. 328 s. ISBN 978-80-262-0940-9.
- BROŽA, J., 2009. *Supervize v adiktologické praxi*. Praha: Triton. 165 s. ISBN 978-80-7387-209-0.
- BROŽOVÁ-DOUBKOVÁ, A., THELENOVÁ, K., 2010. *Odborná praxe a supervize*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 118 s. ISBN 978-80-7372-687-4.
- COOK, M., R. et al., 2018. Supervisee Perception of Power in Clinical Supervision: The Power Dynamics in Supervision Scale. *Training and Education in Professional Psychology*. 12(3): 188-195. DOI 10.1037/tep0000201.
- CRESWELL, J., W., 2016. Kvalitativní výzkum. In: HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vydání. Praha: Portál. 438 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- ČÁMSKÝ, P. et al., 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. 264 s. ISBN 978-80-262-0027-7.
- DVOŘÁČKOVÁ, D., 2010. Formy supervize. *Sociální péče*. 5(2), 8-11. ISSN 1213-2330.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

- EGAN, R. et al., 2016. Trust, Power and Safety in the Social Work Supervisory Relationship: Results from Australian Research. *Journal of Social Work Practice*. 3: 307-321. DOI 10.1080/02650533.2016.1261279.
- ELLIOTT, R., 2011. Qualitative methods for studying psychotherapy change processes. In: THOMPSON, A., R., HARPER, D., *Qualitative research methods in mental health & psychotherapy*. 259 s. ISBN 978-0470663707.
- GÉRINGOVÁ, J., 2011. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton. 198 s. ISBN 978-80-7387-394-3.
- GONSALVEZ, C., J. et al., 2017. The Supervision Evaluation and Supervisory Competence Scale: Psychometric Validation. *The Australian Psychological Society*. 52(2): 94-103. DOI 10.1111/ap.12269.
- GULOVÁ, L., 2012. *Sociální práce pro pedagogické obory*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3379-1.
- HAFFORD-LETCHFIELD, T. et al. (2018). Contemporary practices in social work supervision: time for new paradigms? *European Journal of Social Work*. 3: 329-332. DOI 10.1080/13691457.2018.1446782.
- HAVRDOVÁ, Z. et al., 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK. 102 s. ISBN 978-80-87398-14-2.
- HAVRDOVÁ, Z., 2013. Supervize. In: MATOUŠEK, O. et al., *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál. 576 s. ISBN 978-80-262-0366-7.
- HAWKINS, P., SHOHET, R., 2016. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. 208 s. ISBN 978-80-262-0987-4.
- HENDL, J., 2015. *Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat*. 3. vydání. Praha: Portál. 736 s. ISBN 978-80-262-0981-2.
- HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vydání. Praha: Portál. 438 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HENDL, J., REMR, J., 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. 372 s. ISBN 978-80-262-1192-1.

- HOLMEROVÁ, I. et al., 2014. *Průvodce vyšším věkem: manuál pro seniory a jejich pečovatele*. Praha: Mladá fronta. 206 s. ISBN 978-80-204-3119-6.
- HOOFNAGLE, CH., J. et. al., 2019. The European Union general data protection regulation: what it is and what it means. *Information & Communications Technology Law*. 1: 65-98. DOI 10.1080/13600834.2019.1573501.
- HOWE, K., GRAY, I., 2013. *Effective supervision in social work*. London: Sage Publications. 176 s. ISBN 978-1-44626-655-7.
- HROZENSKÁ, M., DVOŘÁČKOVÁ, D., 2013. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-4139-0.
- JANEČKOVÁ, E., ČIBEROVÁ, H., MACH, P., 2016. *Průvodce systémem poskytování sociálních služeb: řešení základních problémů poskytování sociálních služeb, vzory formulářů, náležitosti smluv*. Olomouc: ANAG. 350 s. ISBN 978-80-7554-009-6.
- JANEČKOVÁ, H., 2013. Domovy pro seniory. In: MATOUŠEK, O. et. al., *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál. 576 s. ISBN 978-80-262-0366-7.
- JANEČKOVÁ, H., JOHNOVÁ, M., 2013. *Porovnání standardů kvality sociálních služeb a ošetrovatelských standardů* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [cit. 2019-4-09]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/17448/C1_Porovnani_osevratelskych_standardu.pdf
- JEKLOVÁ, M., REITMAYEROVÁ, E., 2017. *Interní supervize*. Vesec: Květoslav Zaplatílek. 26 s. ISBN 978-80-86991-06-1.
- JIRÁK, R. et al., 2009. *Demence a jiné poruchy paměti: komunikace a každodenní péče*. Praha: Grada. 164 s. ISBN 978-80-247-2454-6.
- JŮN, H., 2010. *Moc, pomoc a bezmoc v sociálních službách*. Praha: Portál. 140 s. ISBN 978-80-7367-590-5.
- KAJANOVÁ, A. et al., 2017. *Metodologie výzkumu v oblasti sociálních věd*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. 106 s. ISBN 978-80-7394-639-5.

- Kdo je supervizor*, 2006. [online]. Český institut pro supervizi. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/supervizori/kdo-je-supervizor/>
- KELLER, J., 2010. *Nejistota a důvěra aneb k čemu je modernitě dobrá tradice*. Praha: SLON. 174 s. ISBN 978-80-7419-002-5.
- KLEVETOVÁ, D., 2017. *Nalézání osobní rovnováhy v pomáhajících profesích*. Praha: Ladislava Rotšeidlová – AROK. 176 s. ISBN 978-80-906465-1-3.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-802-4724-973
- KOPECKÁ, I., 2011. *Psychologie: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3875-8.
- KOPŘIVA, K., 2013. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál. 152 s. ISBN 978-80-262-0528-9.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KREJČÍŘOVÁ, O., TREZNEROVÁ, I., 2011. *Malý lexikon sociálních služeb*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 85 s. ISBN 978-80-244-2754-6.
- KUČEROVÁ, H., 2013. *Psychiatrické minimum*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-4733-0.
- LEE, A., 2018. How can we develop supervisors for the modern doctorate? *Studies in Higher Education*. 43(5): 878-890. DOI 10.1080/03075079.2018.1438116.
- MACHOVÁ, Z., 2009. *Supervize v sociálních službách jako nástroj profesního rozvoje jednotlivce a organizace*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta humanitních studií.
- MALÍKOVÁ, E., 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.
- MAROON, I., 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie, praxe, kazuistiky*. Praha: Portál. 151 s. ISBN 978-80-262-0180-9.

MATOUŠEK, O. et al., 2012. *Základy sociální práce*. Praha: Portál. 312 s. ISBN 978-80-262-0211-0.

MICHALÍK, J., 2011. *Zdravotní postižení a pomáhající profese*. Praha: Portál. 511 s. ISBN 978-80-7367-859-3.

MLÝNKOVÁ, J., 2011. *Péče o staré občany: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3872-7.

MÜHLPACHR, P., 2009. *Gerontopedagogika*. 2. vydání. Brno: Masarykova univerzita. 203 s. ISBN 978-80-210-5029-7

NAVRÁTILOVÁ, J., 2010. *Osobnost supervizora* [online - prezentace]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/jaro2010/SPP451/um/Osobnost_supervizora.ppt

OREL, M., FACOVÁ, V. et al., 2009. *Člověk, jeho mozek a svět*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-2617-5.

POTMĚŠILOVÁ, P., 2014. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2016 s. ISBN 978-80-244-4127-6.

Princip vzdělávání SUR, 2018. [online]. SUR Institut pro vzdělávání v psychoterapii, z.s. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.sur.cz/princip.html>

Přijímací řízení - detail oboru, programu [online]. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://is.cuni.cz/studium/prijimacky/index.php?do=detail_obor&id_obor=20579&fbclid=IwAR2DQAxGvbi-u61NUL2GgU8ttUKagM8Y41QMzQJNZ8Dgxon88RDIqTS09Uo

REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

RĂDULESCU, A., 2010. Learning Opportunities in Building the Professional Competences in Social Work Intervention. *Social Service Review*. 1, 64-69. ISSN 00377961.

Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích [online]. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://fhs.cuni.cz/>

FHS-1545.html?fbclid=IwAR2XAUVCoE1kPW9Ylie71gOhecgpogCHf4oqqnaghnZes7mWaMABxbOrfzE

SHAVEL, M., TOMKA, M., 2010. *Základy supervízie a supervízia v praktickej výučbe v sociálnej práci*. Košice: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety. 193 s. ISBN 978-80-89271-87-0.

SCHAVEL, M. et al., 2013. *Supervízia v sociálnej práci: teória, prax a výskum*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce. 207 s. ISBN 978-80-971445-0-0.

SMITH, N., 2013. *Supervision* [online]. Dorset: EMCC UK [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://emccuk.org/Public/Resources/Supervision/Public/Resources/Supervision.aspx?hkey=aa7a25c6-b70a-4f07-9748-e08aaac79bfc>

Standards ANSE, 2019. [online]. Association of National Organization for Supervision in Europe [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.anse.eu/about-anse/standards>

Struktura výcviku, 2015. [online]. Český institut pro supervizi. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.supervize.eu/wp-content/uploads/2015/06/Struktura-vycviku-2015.pdf>

Supervize SUR, 2018. [online]. SUR Institut pro vzdělávání v psychoterapii, z.s. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.sur.cz/supervize.html>

Supervize v sociálních službách, 2011. [online]. Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://granty.vsers.cz/document/Supervize%20v%20socialnich%20sluzbach.pdf>

ŠPIRUDOVÁ, L., 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství I: pomáhající profese, doprovázení a systém podpor pro pacienty*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-5710-0.

ŠTĚPÁNKOVÁ, H. et al., 2014. *Gerontologie: Současné otázky z pohledu biomedicíny a společenských věd*. Praha: Karolinum. 290 s. ISBN 978-80-246-2628-4.

TOŠNER, J., 2012. Příležitosti a bariéry supervize v pomáhajících profesích. In: *Rozvoj školy a supervize*. Praha: Lumen vitale - centrum vzdělávání, s. 76 – 78. ISBN 978-80-905000-7-5.

VASKA, L., 2014. *Teoretické aspekty supervízie začínajúcich sociálnych pracovníkov*. 2. vydání. Bratislava: Iris. 176 s. ISBN 978-80-89726-23-3.

VASKA, L., ČAVOJSKÁ, K., 2012. *Supervízia u začínajúcich profesionálov vo výkone sociálnej práce. Výskumná správa*. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89238-72-9.

VÁVROVÁ, S., 2012. *Doprovázení v pomáhajících profesích*. Praha: Portál. 159 s. ISBN 978-80-262-0087-1.

VENGLÁŘOVÁ, M. et al., 2013. *Supervize v ošetrovateľskej praxi*. Praha: Grada Publishing. 104 s. ISBN 978-80-247-4082-9.

VOJTÍŠEK, P., 2012. *Výzkumné metody*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, Praha. 54 s. ISBN 978-80-905109-3-7.

WATKINS, C., E., CALLAHAN, J., L., 2018. The science of training III: Supervision, competency, and internship training. *Training and Education in Professional Psychology*. 12(4): 245-261. DOI 0.1037/tep0000208.

WATKINS, E., 2012. Educating Psychotherapy Supervisors. *American Journal of Psychotherapy*. 66(3), 279-307. ISSN 0002-9564.

WECK, F. et al., 2017. Topics and techniques in clinical supervision in psychotherapy training. *British Association for Behavioural and Cognitive Psychotherapies*. 10(3): 1-17. DOI 10.1017/S1754470X17000046.

WILDEMUTH, B., M., 2009. *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*. Santa Barbara: Libraries Unlimited. 421 s. ISBN 978-1591585039.

WILKINS, D. et al., 2018. Evaluating the Quality of Social Work Supervision in UK Children's Services: Comparing Self-Report and Independent Observations. *Clinical Social Work Journal*. 46(4): 350-360. DOI 10.1007/s10615-018-0680-7.

WILTON, N., 2013. *An Introduction to Human Resource Management*. 2. vydání. Los Angeles: Sage. 520 s. ISBN 978-1-4462-5583-4.

Zájemci SUR, 2019. [online]. SUR Institut pro vzdělávání v psychoterapii, z.s. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.sur.cz/zajemci.html>

Základy sociální práce, 2011. [online]. Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://granty.vrsers.cz/dokument/Supervize%20v%20socialnich%20sluzbach.pdf>

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006. [online]. [cit. 2019-4-15]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=108&r=2006>

Zákon č. 448/2008 Z. z., o sociálních službách a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) v znění neskorších předpisů. [online]. [cit. 2019-4-15]. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*, částka 165, s. 3844-3897. Dostupné z: <https://www.justice.gov.sk/Stranky/Zakony/Zbierka-zakonov.aspx>

ZATLOUKAL, L., 2008. *Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 249 s. ISBN 978-80-244-2128-5.

ZIMMELOVÁ, P., 2017. *Podzimní škola sociální práce: výstupy z pracovních skupin – supervize* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí - Budme profi! [2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.budmeprofi.cz/wp-content/uploads/2017/09/Shrnut-Supervize.pdf>

Žádost o prodloužení/udělení akreditace navazujícího magisterského studijního programu SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ PRÁCE studijního oboru ŘÍZENÍ A SUPERVIZE V SOCIÁLNÍCH A ZDRAVOTNICKÝCH ORGANIZACÍCH [online]. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://fh.s.cuni.cz/FHS-1545-version1-1_nmgr_rs_14_4_2018_pv.pdf

10 Přílohy

10.1 Seznam příloh

Příloha č. 1 Informovaný souhlas

Příloha č. 2 Scénář pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 3 Graficky ztvárněné výsledky výzkumu v myšlenkové mapě

Informovaný souhlas s účastí ve výzkumu

Já,, jsem byl/a seznámen/a s podstatou a účelem výzkumu, který je součástí bakalářské práce " Role supervizorů v zařízení sociálních služeb z pohledu vedoucích pracovníků“ studenta Jakuba Jestřába.

Byl/a jsem poučen/a o tom, že v rámci výzkumu mi bude zachována anonymita, a ve výsledcích výzkumu budu označen/a přidělením jména podle abecedy. Rozhovor bude nahráván na diktafon. Jsem si vědom/a toho, že mohu od účasti na výzkumu kdykoli odstoupit. Moje účast je dobrovolná.

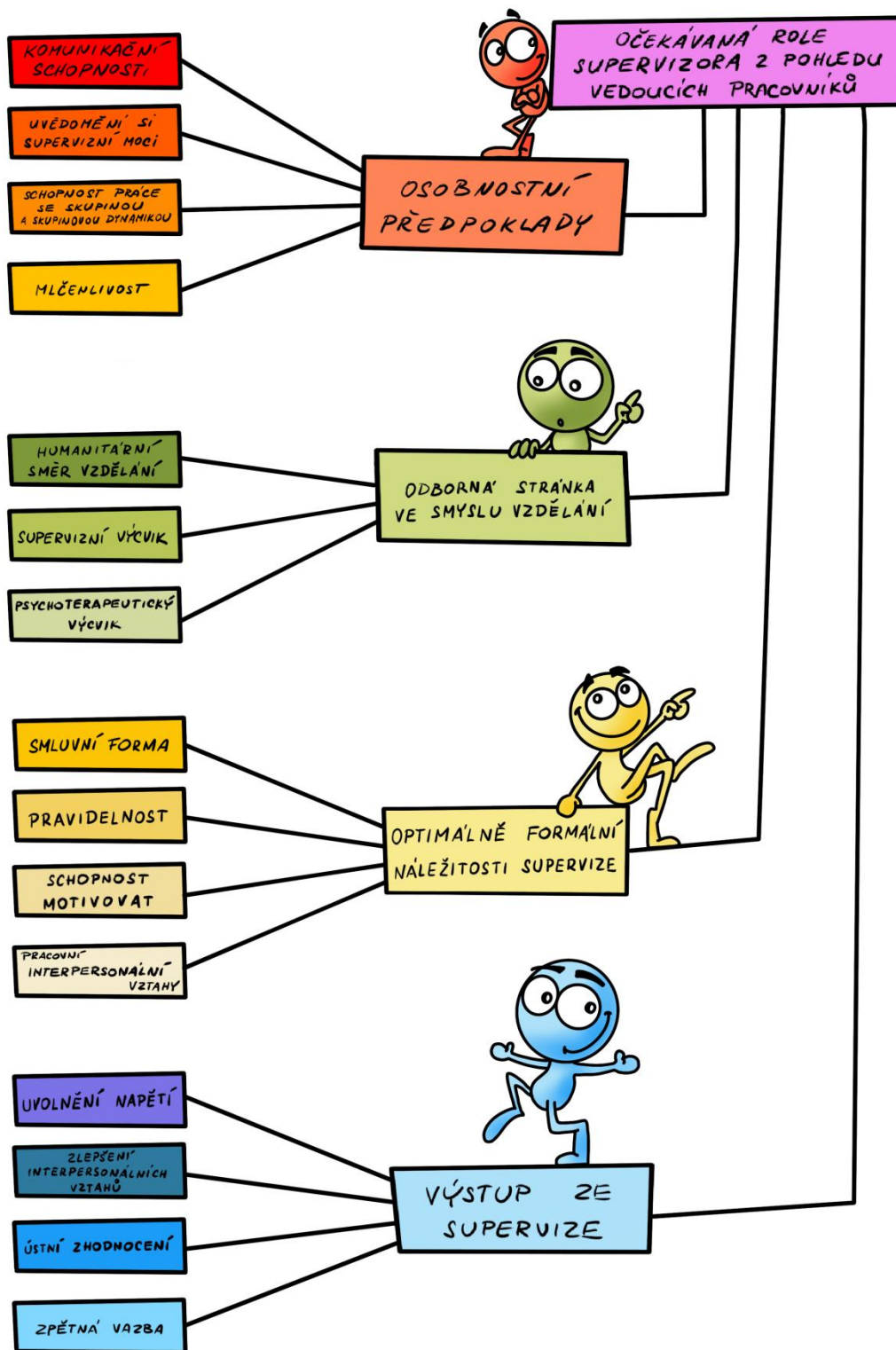
Datum

Podpis

Příloha č. 2 Scénář pro polostrukturovaný rozhovor

Hlavní výzkumná otázka: <i>"Jaká je očekávaná role supervizora z pohledu vedoucích pracovníků?"</i>		
Znění DVO	Indikátory	Otázky do rozhovoru
Jaké osobnostní předpoklady ovlivňují kvalitu supervizora?	Osobnostní vlastnosti Moc při supervizi Etika a morálka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kdybyste měl/a charakterizovat po osob. stránce ideálního supervizora, jaké vlastnosti by měl mít? 2. Jaké osobnostní vlastnosti jsou u supervizora nepřijatelné? 3. Popište mi, jak má supervizor nakládat se svou mocí? 4. Jaké etické a morální postoje očekáváte od supervizora?
Jaké předpoklady by měl splňovat supervizor po odborné stránce ve smyslu vzdělání?	Vzdělání Doplňování odbornosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Očekáváte od supervizora nějaké vzdělání? Jakým vzděláním by měl optimálně disponovat? (věk, stupeň studia, oborové zaměření, délka praxe) 2. V čem je přínosem supervizní výcvik? 3. Jakou měrou je podstatné, zda supervizor absolvoval psycho-terapeutický výcvik? 4. Očekáváte průběžné doplňování a prohlubování odb. supervizora? (ano – co si pod prohlubováním odbornosti mohou představit? Jakým způsobem je toto prohlubování kontrolováno?)
Jak vypadají optimálně formální náležitosti supervize?	Supervizní kontrakt Průběh supervize Periodicita supervize Překážky při supervizi Probíraná témata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Máte uzavřený supervizní kontrakt? (ne – Z jakého důvodu supervizní kontrakt uzavřený nemáte?, Jaké výhody vnímáte v tom, že supervizní kontrakt uzavřený nemáte?, Jaké nevýhody v neexistenci kontraktu spatřujete?) 2. V čem je pro Vás důležitý supervizní kontrakt? 3. Na jak dlouho uzavíráte supervizní kontrakt? 4. Kdo všechno se na sestavování kontraktu včetně zakázky podílí?

		<p>(Podílí se i supervidování, tj. zaměstnanci?)</p> <p>5. Jak by podle Vás měla vypadat ideální supervize? Popište mi její průběh.</p> <p>6. Jak často by měla taková ideální supervize v zařízení probíhat?</p> <p>7. Jaké překážky mohou této ideální supervizi bránit?</p> <p>8. Nastiňte mi, jaká témata by se měla na supervizi probírat?</p>
<p>Jak by měl vypadat výstup ze supervize?</p>	<p>Hodnocení supervize Výstup ze supervize Účel výstupu Využití výstupu Hodnocení supervizora</p>	<p>1. Podle jakých kritérií hodnotíte úspěšnost supervize?</p> <p>2. Měl by ze supervize vzejít hmatatelný výstup? (ano – Jak si takový výstup představujete?)</p> <p>3. Kdo by měl mít k výstupu ze supervize přístup a za jakým účelem?</p> <p>4. Jak se získaným výstupem ze supervize v praxi nejlépe naložit?</p> <p>5. Vedete výstupy ze supervize, které se týkají supervizora? (ano – Přibližte mi, prosím, jak si takový výstup mohu představit.)</p>



Zdroj: vlastní výzkum