

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Oddělení praxe

Bakalářská práce

SUPERVIZE PRACOVNÍKŮ V ZAŘÍZENÍ PRO VÝKON ÚSTAVNÍ A OCHRANNÉ VÝCHOVY

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Ehrlichová

Autor práce: Jana Švíková, DiS.

Studijní obor: Sociální a charitativní práce

Forma studia: Kombinované studium

Ročník: Třetí

2019

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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 výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 6. března 2019

Jana Švíková, DiS.

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Magdaleně Ehrlichové za cenné rady, připomínky, ochotu a čas, který mi věnovala. Zároveň bych chtěla poděkovat RSDr. Jánovi Mišovičovi, CSc. za vstřícnost při konzultaci k obsahu výzkumné sondy. V neposlední řadě děkuji také vedení Výchovného ústavu, střediska výchovné péče a střední školy Jindřichův Hradec za umožnění nahlédnout do systému supervize v této organizaci a pracovníkům za ochotu a spolupráci při výzkumu.

Obsah

Obsah	4
Úvod.....	6
1 Výchovný ústav	8
1.1 Poslání výchovných ústavů	8
1.2 Výchovná skupina.....	9
1.3 Pracovníci výchovného ústavu.....	10
1.4 Týmová spolupráce	11
1.4.1 Týmová spolupráce ve výchovném ústavu	13
2 Týmová supervize	15
2.1 Základní formy supervize	15
2.2 Funkce supervize.....	16
2.3 Specifika týmové supervize	18
2.4 Zavádění supervize do organizace	19
3 Týmová supervize ve výchovném ústavu.....	22
3.1 Implementace supervize do výchovných ústavů.....	22
3.2 Využití supervize v zařízeních pro výkon ústavní výchovy	23
4 Týmová supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec	27
4.1 Charakteristika organizace	27
4.2 Systém supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec	28
4.3 Výzkumná sonda.....	29
4.4 Cíle výzkumné sondy	30
4.5 Získané výsledky výzkumné sondy	31
4.5.1 Obsahová stránka supervize.....	31
4.5.2 Organizační aspekty supervize	34
4.5.3 Charakteristika respondentů	37

Shrnutí.....	40
Diskuze	42
Závěr	45
Seznam použitých zdrojů.....	46
Seznam příloh	49
Přílohy.....	50
Abstrakt.....	57
Abstract.....	58

Úvod

Téma bakalářské práce Supervize pracovníků v zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy jsem si zvolila z toho důvodu, že je mi osobně oblast a cílová skupina, jíž se tato forma institucionální výchovy dotýká, profesně blízká. Kromě toho mi zdrojem inspirace při volbě tohoto zaměření bakalářské práce na oblast výchovného ústavu bylo propojení profese sociální práce a pedagogiky při práci v jedné organizaci a důležitost souhry těchto zčásti odlišných oborů.

Se supervizí jsem se setkávala během studia, později i během své, prozatím poměrně krátké pracovní kariéry a předpokládám, že se se supervizí budu setkávat i nadále, neboť má v oboru sociální práce své nezastupitelné místo.

V této práci bych se chtěla zaměřit na přínos supervize pro práci pracovníků výchovného ústavu, a to s ohledem na pedagogické i nepedagogické pracovníky tohoto zařízení. Cílem této práce je reflektovat, jak může supervize podpořit týmovou práci těchto pracovníků.

V první části této práce představím základní organizační strukturu školských zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy s téměř výhradním zaměřením na výchovné ústavy a popíšu jejich cíle, poslání a personálního obsazení. Zaměřím se i popis hlavních specifík týmové spolupráce, probíhající ve výchovných skupinách, které jsou základní organizační jednotkou výchovného ústavu. Následující kapitola definuje supervizi jako odbornou činnost a podporu pracovníků nezávislým odborníkem a objasňuje také její vzdělávací, řídicí a podpůrnou funkci. Stěžejní téma této části jsou specifika týmové supervize a v neposlední řadě se zaměřím i na proces zavedení supervize do organizace formou tvorby kontraktu a výběru supervizora.

Třetí kapitola bakalářské práce představí využití supervize ve výchovném ústavu a specifika jejího zaměření a cílů v této oblasti. V závěrečné kapitole se formou výzkumné sondy podívám na systém supervize v konkrétním výchovném ústavu.

Konkrétní zařízení, jehož systém supervize charakterizují je Výchovný ústav, středisko výchovné péče a střední škola Jindřichův Hradec (dále jen Výchovný ústav Jindřichův Hradec), kde probíhá externí týmová supervize pracovníků výchovných

skupin a kde jsem provedla výzkumnou sondu mezi odbornými pedagogickými i nepedagogickými pracovníky týkající se nejen obsahové stránky supervize a probíraných témat, ale i formální organizace supervizních setkání.

Ke zpracování bakalářské práce jsem využila zejména odbornou literaturu týkající se tématu supervize a ústavní výchovy, dále legislativu a metodické pokyny, jež se charakteristikou supervize v této oblasti zabývají.

1 Výchovní ústav

Ve výchově dítěte má rodina své nezastupitelné místo. V některých případech se však rodina stane rizikovým činitelem ve výchově dítěte a je tak nutno hledat optimální řešení rodinné situace. Pokud je i přes veškerou intervenci výchova dítěte i nadále vážně ohrožena, lze přistoupit k náhradním formám rodičovské péče, mezi které patří i ústavní výchova ve školských zařízeních.¹

Tato kapitola popisuje výchovní ústav jako jedno ze školských zařízení poskytující ústavní nebo ochrannou výchovu. Zaměřuje se na základní zákonné vymezení činnosti a vnitřní organizační strukturu včetně stručného popisu obsahu výchovně vzdělávací činnosti.

1.1 Poslání výchovných ústavů

Výchovní ústav je jedno ze zařízení, jejichž cílem je poskytovat ústavní nebo ochrannou výchovu zpravidla mladistvým starším 15 let, v případě uložení ochranné výchovy a závažných poruch chování od 12 let věku dítěte.²

Výchovní ústav je kombinací sociální a pedagogické činnosti, péče je tak poskytována v oblasti sociální, výchovné a vzdělávací se zaměřením na ohrožené nebo rizikově se chovající jedince, jejichž reedukace a resocializace je cílem tohoto zařízení.³

Do výchovných ústavů jsou umístovány děti a mladiství na základě rozhodnutí soudu, většinou po předchozím pobytu v diagnostických ústavech s cílem udržet a podpořit zdravý vývoj dítěte a jeho řádnou výchovu a vzdělání. Svou péčí ústavy nahrazují péči osoby odpovědné za výchovu dítěte.⁴

Činnost výchovního ústavu vymezuje zákon č. 109/2002 Sb. o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních. Ten stanovuje typy zařízení, jejich cíle, práva a povinnosti

¹ Srov. JANSKÝ, P. *Dítě s problémovým chováním a náhradní výchovná péče ve školských zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy*, s. 114.

² Srov. Zákon č. 109/2002 Sb. §2, §14.

³ Srov. MATOUŠEK, O. *Encyklopedie sociální práce*, s. 415.

⁴ Srov. Zákon č. 109/2002 Sb. § 2.

klientů, jejich zákonných zástupců a ředitele zařízení a úhradu za služby a povinnou dokumentaci.⁵

Pro účely této práce je potřeba ještě uvést další důležitý dokument týkající se výkonu ústavní výchovy, jímž jsou Standardy kvality péče o děti ve školských zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy a preventivně výchovné péče, které byly stanoveny v roce 2015 samostatným metodickým pokynem č.j. MSMT – 5805/2015 s cílem nastavit a udržet kvalitu poskytovaných služeb v jednotlivých zařízeních.⁶

V současné době je podle Rejstříku školských zařízení⁷ v České republice 25 výchovných ústavů, z toho jeden v Jihočeském kraji: Výchovný ústav, středisko výchovné péče a střední škola Jindřichův Hradec (dále jen Výchovný ústav Jindřichův Hradec).

1.2 Výchovná skupina

Ve výchovném ústavu jsou děti a mladiství rozděleni podle svých výchovných, vzdělávacích a dalších předpokladů do výchovných skupin, jež tvoří základní organizační jednotku ústavu. Tyto skupiny jsou vedeny skupinovým vychovatelem. Počet výchovných skupin ve výchovném ústavu může být maximálně 6 v jedné budově a počet dětí v jedné skupině se pohybuje v rozmezí pěti až osmi dětí.⁸

Toto omezení počtu dětí v jedné výchovné skupině a počtu výchovných skupin v jednom zařízení je v České republice zavedeno od roku 2002.⁹ Podle zprávy České školní inspekce o Kvalitě výchovně – vzdělávací činnosti v zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy z roku 2017 byl ve všech zařízeních dodržen výše zmíněný počet dětí ve skupinách. Některá zařízení však využila možnosti výjimky o navýšení počtu

⁵ Srov. Zákon č. 109/2002 Sb.

⁶ Srov. Metodický pokyn, kterým se stanoví standardy kvality péče o děti ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních pro preventivně výchovnou péči, část první, čl. 1. [cit. 04.března 2019]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/file/35026/>>.

⁷ Srov. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Rejstřík škol a školských zařízení*, [online]. [cit.01.ledna 2019]. Dostupné na WWW:<<https://profa.uiv.cz/rejskol/>>.

⁸ Srov. Zákon č. 109/2002 Sb, § 4.

⁹ Srov. MATOUŠEK, O. *Encyklopedie sociální práce*, s. 415.

děti ve skupině, kterou může udělit zřizovatel zařízení, na což Česká školní inspekce nahlíží jako na problematické opatření, které narušuje strukturu výchovných skupin.¹⁰

1.3 Pracovníci výchovného ústavu

Personální složení pracovníků ve výchovných ústavech se odvíjí od potřeb daného zařízení. Chod výchovných ústavů zabezpečují pracovníci pomáhajících profesí, tedy psychologové, sociální pracovníci, pedagogové a zdravotníci. Tyto pracovníky výchovného ústavu dělíme podle toho, zda vykonávají pedagogickou či nepedagogickou činnost nebo podle funkcí, které zastávají.¹¹

Činnost pedagogického pracovníka v zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy se vyznačuje výkonem vyučovací, výchovné, speciálně – pedagogické nebo pedagogicko – psychologické činnosti. Vzhledem k tomuto vymezení s ohledem na konkrétní pracovní pozice pedagogickou činnost vykonává učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog a asistent pedagoga. Získání odborné kvalifikace a další vzdělávání pro výše zmíněné pedagogické pozice vymezuje Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. z roku 2004.¹²

Nepedagogičtí pracovníci jsou ti, kteří vykonávají jinou činnost, než jaká je charakteristická pro výkon pedagogické činnosti. Jsou to například zaměstnanci sociálního či ekonomického úseku organizace, zaměstnanci údržby a školní jídelny.¹³

Jiné dělení pracovních pozic ve výchovných ústavech nabízí Sekera, který pracovníky výchovných ústavů dělí podle funkcí, které v ústavu zastávají. Jedná se o **pracovníky přímé péče o klienty** – tedy o vychovatele, dále pak **specialisty**, kteří se nepodílejí na každodenní péči, ale poskytují dětem různé druhy intervencí (sociální

¹⁰ Srov. ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE, *Tematická zpráva - Kvalita výchovně – vzdělávací činnosti v zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy*, s. 8, [online]. [cit.29.prosinec 2018]. Dostupné na WWW:<https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el_publicace/Tematicka%20zprava%20vyv01-F_TZ-Kvalita-vychovne-vzdelavaci-cinnosti-v-zarizenich-pro-vykon-UV-OV_FINAL-2-5.pdf>.

¹¹ Srov. SEKERA, J. *Mikrořízení a interpersonální vztahy v organizacích ústavní výchovy*, úvod.

¹² Srov. Zákon č. 563/2004, §1 – 2.

¹³ Srov. *Vnitřní řád Výchovného ústavu, střediska výchovné péče a střední školy Jindřichův Hradec*, s. 8-9, [online]. [cit.01.ledna 2019]. Dostupné na WWW: <<http://www.vujh.cz/userFiles/menu/dokumenty/vs-4-17-vnitri-rad.pdf>>.

pracovní, etoped, psycholog), **řídící pracovníky** (ředitel a jeho zástupci) a **pracovníci údržby a pomoci v organizaci**.¹⁴

Vedle kvalifikačních požadavků na pracovníky zařízení se také klade důraz na jejich osobnostní charakteristiky. Pracovníci výchovného ústavu, jejichž náplní práce je přímá péče o klienty nebo poskytování intervenční pomoci by měli vykazovat přirozenou autoritu, vysokou odolnost vůči stresu a zátěži, kterou jejich povolání přináší, schopnost činit rychlá a správná rozhodnutí, schopnost sociálního citění a empatie. Dalšími důležitými vlastnostmi a schopnostmi pracovníků ve výchovných ústavech je schopnost komunikace a předvídání, pozitivní vztah k cílové skupině, důslednost a schopnost spolupráce s kolegy.¹⁵

Personální agendy výchovných ústavů se dotýkají i Standardy kvality péče, ve kterých je uveden požadavek, aby výchovné ústavy měly dostatek odborně kvalifikovaných pracovníků, včetně specifikovaných kvalifikačních nároků, přijímání, propouštění a odborné podpory pro tyto pracovníky. Dále ze Standardů kvality vyplývá, že výchovný ústav má mít stanoveny podmínky pro pravidelnou intervizi v zařízení a pravidelnou supervizi, která má být vykonávána externím odborníkem.¹⁶

1.4 Týmová spolupráce

Vzhledem k tomu, že základní organizační jednotkou výchovných ústavů jsou výchovné skupiny, jejichž pracovníci tvoří pracovní tým, zaměřím se v této kapitole na obecné vymezení týmu a charakteristiku jeho členů, vzájemných vztahů mezi nimi a cílů, k nimž týmová spolupráce směřuje.

Tým lze definovat jako tři a více osob, které na sebe navzájem působí a tvoří společnou identitu celku. V organizacích jsou týmy často základní pracovní jednotkou, která má za úkol plnit úkoly plynoucí z výkonu povolání.¹⁷

¹⁴ Srov. SEKERA, J. *Mikrořazení a interpersonální vztahy v organizacích ústavní výchovy*, s. 30.

¹⁵ Srov. JANSKÝ, P. *Dítě s problémovým chováním a náhradní výchovná péče ve školských zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy*, s. 140.

¹⁶ Srov. Metodický pokyn, kterým se stanoví standardy kvality péče o děti ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních pro preventivně výchovnou péči, s. 10.

¹⁷ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 12 – 15.

Tým je ve své podstatě skupina, která se vyskytuje v pracovním prostředí a vyznačuje se **vedoucím, cílem a vztahy mezi členy týmu**.¹⁸

Být na pozici **vedoucího týmu** vyžaduje od pracovníka takové osobnostní předpoklady, aby byl schopen nejen efektivního vedení týmu jako celku, ale i plnění individuálních požadavků členů týmu. Mezi důležité kompetence vedoucího týmu patří sociální dovednosti, kontaktní a komunikační schopnosti, umění motivovat a podporovat členy týmu ve spolupráci a ochota se zabývat případnými problémy v týmu ale i mimo něj a nést odpovědnost za týmovou práci.¹⁹

Vztahy mezi členy týmu fungují ve formální a neformální rovině. Neformální vazby týmu můžeme definovat jako přirozené seskupování osob, díky kterému dochází k uspokojování sociálních potřeb členů týmu zejména díky navazování přátelských vazeb.²⁰ Formální funkce je obsažena v plnění a činnosti členů týmu ve vztahu k zadanému pracovnímu úkolu. Tým se tak snaží hledat řešení úkolů, jejich alternativní možnosti a možnosti spolupráce s jinými subjekty, rozvíjí se a vzdělává.²¹

Cíle týmu mohou být rozděleny na individuální, konkurenční a kooperativní, podle toho, jakým způsobem se k cíli má dojít. Individuální cíl plní každý člen týmu bez návaznosti na úkoly a práci ostatních spolupracujících. Konkurenční cíl podněcuje soutěživost členů týmu a klade důraz na výkon jednotlivce, zatímco kooperativní cíl podněcuje spolupráci členů týmu. Aby došlo ke splnění cíle, musí být všichni jedinci úspěšní ve své části úkolu.²²

Zvolený cíl by měl být reálný, srozumitelný a akceptovatelný všemi členy týmu. Měl by odpovídat možnostem a schopnostem pracovníků. Aby bylo možné sledovat, v jaké fázi plnění cíle se tým nachází, je potřeba mít stanovené termíny a časové možnosti, jež má tým k dispozici.²³

¹⁸ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 73-75.

¹⁹ Srov. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*, s. 62-64.

²⁰ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*, s. 142.

²¹ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 18-19.

²² Srov. Tamtéž, s. 22.

²³ Srov. Tamtéž, s. 23-24.

Společnou charakteristikou pro volbu cíle týmu je, že cíl, který si tým klade, odpovídá cílům dané organizace.²⁴

Obecně lze říci, že správné fungování týmu je důležité pro kvalitu vykonané práce. Jednou z nejvýznamnějších charakteristik týmu by měla být efektivní komunikace mezi jeho členy a oboustranná komunikace s dalšími zainteresovanými osobami. Tak se děje při výměnách služeb, předávání dokumentace, ale i na pracovních poradách týmu.²⁵

Efektivní fungování týmu není závislé jen na jeho struktuře nebo kompetencích vedoucího, ale i na struktuře vnější podpory. Z vnějších nástrojů pro podporu týmu můžeme jmenovat teambuildingové aktivity, které podporují vztahy mezi pracovníky ale i týmovou supervizi, která může být nápomocna v okamžiku tvorby týmu, změn v jeho fungování a při podpoře a rozvoji týmového ducha.²⁶

1.4.1 Týmová spolupráce ve výchovném ústavu

Podstatou fungování týmu i ve výchovných ústavech a dosahování cílů je týmová spolupráce. Jejím základem jsou takové vztahy mezi členy týmu, které jsou postavené na vzájemné důvěře a respektu k ostatním. Smyslem týmové práce je propojování úsilí jednotlivců při plnění předem stanoveného cíle, kdy se jednotlivci vzájemně podporují, inspirují a doplňují tak, že každý člen týmu přispívá spoluprací svými přednostmi.²⁷

Ve výchovném ústavu jsou za tým považováni pracovníci výchovné skupiny. Výchovnou skupinu z personálního hlediska tvoří **vychovatelé a asistenti pedagoga**. Za vedení tohoto týmu pak odpovídá jeho vedoucí – **vedoucí výchovné skupiny**. Ten pak pomáhá stanovit týmové cíle, hodnoty a pravidla a udržuje jejich směr. Měl by vytvořit takové prostředí, kdy si všichni členové týmu budou podílet na zadané práci a budou se ve svých dovednostech zdokonalovat. Udržuje vztahy s vedením organizace, formou porad pak seznamuje s výsledky svůj tým a utužuje vztahy mezi členy týmu.²⁸ Jde spolupracovníkům příkladem a spolupracovníky podporuje, vytváří pro ně

²⁴ Srov. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, s. 18.

²⁵ Srov. ČÁMSKÝ, P. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*, s. 190.

²⁶ Srov. BAŠTECKÁ, *Týmová supervize*, s. 86.

²⁷ Srov. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*, s. 119-122.

²⁸ Srov. HAYES, N. *Psychologie týmové práce*, s. 101-103.

příležitosti a motivuje je k odpovídajícím pracovním výkonům. Vedoucí týmu odvádí také přímou práci s klienty.²⁹

Vztahy mezi členy týmu s ohledem na týmovou spolupráci fungují, jak již bylo popsáno v kapitole 1.4, ve formální i neformální rovině. S ohledem na tyto roviny mohou být pro tým ve výchovném ústavu přínosem takové aktivity, které ho mají podporovat v oblasti jeho fungování a rozvoji, ale i v oblasti harmonizace vztahů mezi jeho členy. Mezi formy takové podpory ve formální rovině lze řadit týmové porady, jejichž smyslem je nejen výměna informací mezi členy týmu, ale i nacházení společných řešení situací týkajících se klientů nebo provozních a dalších záležitostí. V rovině neformální mohou být podporou pro tým různé teambuildingové aktivity, jejichž cílem je podpora vztahů mezi členy týmu, jejich týmové spolupráce a vzájemné důvěry a pocitu sounáležitosti.³⁰

S ohledem na fakt, že týmová spolupráce je prostředkem k dosahování stanovených cílů, je potřeba se zaměřit i na jejich vymezení. Obecným cílem výchovného ústavu je péče o dívky s nařízenou ústavní nebo ochrannou výchovou, která zahrnuje nejen plné přímé zaopatření³¹, ale také zejména výchovné působení pracovníků na klienty s cílem zamezit nežádoucímu chování a podpořit zvnitřnění norem formou sociální rehabilitace.³²

Konkrétní cíle práce týmu ve výchovném ústavu jsou stanovovány s ohledem na charakteristiky každého klienta formou individuálního plánu rozvoje s ohledem na jeho řádnou výchovu, vzdělání a zdravý vývoj. Ve výchovném ústavu jsou to největší mírou vychovatelé a klíčový pracovníci, kteří se na sestavování plánu podílí, spolu s nimi sociální pracovníci a další specialisté.³³

²⁹ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 77-78.

³⁰ Srov. Tamtéž, s. 85-86.

³¹ Pozn. dle Zákona č. 109/2002Sb., §2, odst. 7 a 8 plné přímé zaopatření zahrnuje ubytování a stravu, hrazení nákladů na učební pomůcky a vzdělání, ošacení, zdravotní služby, kapesné, dary, zájmové kroužky a jiné využití volného času a pobytové akce.

³² Srov. Zákon č. 109/2002Sb. o výkonu ústavní nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních, §1, odst. 2, §2, odst. 2 a 7.

³³ Srov. SEKERA, J. *Mikrořízení a interpersonální vztahy v organizacích ústavní výchovy*, s. 30.

2 Týmová supervize

Cílem této kapitoly je zprvu vymezit pojem supervize a popsat její základní rozdělení a funkce. Ve stěžejní části této kapitoly se pak zaměřuji konkrétně na týmovou supervizi, její specifika a cíle, tak, aby bylo možné později aplikovat tyto teoretické poznatky při popisu supervize ve výchovném ústavu.

Supervizi lze charakterizovat jako odbornou činnost, při níž supervizor podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhajících profesích k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Hlavním nástrojem supervize je vytvoření prostoru pro reflexi pracovní činnosti a pracovního kontextu v bezpečném prostředí supervizního vztahu a podpora procesu učení a změny.³⁴

Supervize je nejčastěji využívána zejména v oblasti sociální práce, školství a zdravotnictví. Pro účely této práce se zaměřuji na oblast školských zařízení, konkrétně výchovných ústavů.³⁵

2.1 Základní formy supervize

Na členění forem supervize se můžeme zaměřit z více úhlů. Prvním z nich je faktor autority, podle kterého se supervize dělí na externí a interní podle toho, v jaké vztahu je k dané organizaci její supervizor. Druhým faktorem je faktor zaměření, který určuje, na koho bude supervize zaměřena (případová práce, poradenství). V neposlední řadě je to také faktor času, kdy může být supervize pravidelná, příležitostná či krizová. Pro potřeby této práce se zaměřuji na faktor role, tj. s kým je supervize prováděna. Dle tohoto faktoru pak supervizi dělíme na **supervizi individuální, skupinovou a týmovou**.³⁶

Individuální supervize zahrnuje setkání supervizora s jedním supervidovaným na základě předem dohodnutých podmínek s cílem poskytnout náhled, podporu a rozvoj

³⁴ HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 40.

³⁵ Srov. *Co je supervize*, [online]. [cit. 10.září 2018]. Dostupné na WWW: <<https://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>>.

³⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 47.

konkrétnímu supervidovanému.³⁷ Při individuální supervizi dochází k reflexi dosavadní práce jednotlivce s klienty včetně představení problému jako hlavního tématu supervize. Supervizor pak jedinci poskytuje nabídku řešení, prostor k promýšlení problému a jeho souvislostí a podporu v budoucí práci jedince.³⁸ Samotný obsah supervize se odvíjí od potřeb supervidovaného, který je při individuálním supervizním setkání nucen být aktivní a sám nachází odpovědi na problémy, jež řeší.³⁹

Skupinová supervize je strukturovaný proces, při kterém dochází k setkávání supervizora se skupinou lidí, kteří mají některé společné charakteristiky, jako je například podobné vzdělání či cílová skupina jejich práce.⁴⁰ Při skupinové supervizi je úkolem supervizora vedení skupiny včetně strukturování a řízení debaty mezi členy, kladení otázek a nabízení postupů a variant řešení v daném tématu, využití supervizních technik a oceňování a podpora členům skupiny v jejich práci.⁴¹

Výhodou volby takového typu supervize pak může být možnost čerpat zkušenosti a zpětnou vazbu od ostatních supervidovaných včetně přijmutí a poskytnutí podpora ostatním, možnost využití různých supervizních technik, často i časové důvody zejména v případě, kdy je potřeba, aby jeden supervizor obsáhl větší množství supervidovaných.⁴²

Týmová supervize je jedna z forem skupinové supervize, neboť se jedná o supervizní setkávání se skupinou lidí, kteří tvoří pracovní tým. Podrobněji bude tento druh supervize představen v kapitole 2.3.

2.2 Funkce supervize

Funkce supervize popisují, k čemu supervize slouží, jaké je její poslání. V této kapitole charakterizují jednotlivé funkce supervize s ohledem na jejich význam a přínos pro supervidovaného.

³⁷ Srov. SCHAVEL, M., HUNYADIOVÁ, S., KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci*, s. 26.

³⁸ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354.

³⁹ Srov. SCHAVEL, M., HUNYADIOVÁ, S., KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci*, s. 33-34.

⁴⁰ Srov. Tamtéž, s. 31-32.

⁴¹ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 355.

⁴² Srov. HAWKINS, P. SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 131-133.

Baštecká funkce supervize dělí na **vzdělávací, řídicí** (někdy označována jako administrativní) a **podpůrnou** s odůvodněním, že „*supervize má tým vzdělávat, řídit a podporovat.*“⁴³. Tyto funkce jsou všechny v rámci jednoho supervizního setkání obsažené a vzájemně se doplňují.

Ve své **řídicí funkci** se supervize zaměřuje především na osobní odpovědnost pracovníka za odvedenou práci. Pracovník tak získává zpětnou vazbu o tom, zda jeho práce odpovídá nárokům a pravidlům vycházejícím z požadavků zaměstnavatele. Cílem této funkce je vymezení kompetencí pracovníků a náplně jejich práce, zjištění kvality vykonané práce, možností jejího zlepšení jak ze strany zaměstnance, tak i za pomoci námětů směřujícím k vedení organizace.⁴⁴

Vzdělávací funkce supervize je zaměřena na proces učení se. Základem je zjistit současný stav dovedností pracovníka a jeho porozumění klientům za pomoci reflexe a dojednání cílů učení. Supervize v tomto poskytuje spíše nadhled nad samotným procesem učení, nikoliv výuku. Cílem vzdělávací funkce je zdokonalení odbornosti pracovníků v oblasti jejich znalostí a dovedností nebo porozumění klientovi a jejich vzájemné interakci.⁴⁵

Vzdělávací funkce supervize je zdůrazňována zejména v souvislosti se studenty či začínajícími pracovníky, kdy je supervize nástrojem nazírání nad propojením teoretických poznatků se začínající praktickou rovinou v zaměstnání.⁴⁶

Podpůrná funkce supervize bývá označována také jako restorativní. Jejím základem je fakt, že na všechny pracovníky, kteří vykonávají přímou činnost s klienty, působí potíže těchto klientů, jejich osobní problémy a zoufalství, se kterým často za pracovníkem přicházejí. Pokud by se pracovník neuměl s těmito vlivy vyrovnat, nevěnoval by negativním emocím pozornost či by se s klientem úzce identifikoval, může se u pracovníka projevit syndrom vyhoření. Úkolem této funkce je proto povzbuzení a podpora zaměstnance, a to např. zejména ve chvílích, kdy mu jeho práce připadá zbytečná či má pocit, že při jejím výkonu selhává. Vlastní prožívání zaměstnance a jeho reflexe napomáhá supervizorovi pochopit kladné i záporné

⁴³ BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 103.

⁴⁴ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 48-51.

⁴⁵ Srov. Tamtéž, s. 22-27.

⁴⁶ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 352.

zkušenosti a prožitky z pracovního prostředí, z čehož pak supervizor oceňuje hodnotu jeho práce a povzbuzuje pracovníka, aby dokázal i nadále zvládat nápor, stresové situace a konstruktivně řešit případné problémy. Za pomoci podpory pracovník získává větší pocit jistoty a sebedůvěry, uvědomuje si hodnotu odvedené práce, což napomáhá i k budování dobrých vztahů a příjemnému klimatu na pracovišti.⁴⁷

Podle Matouška je někdy k těmto třem funkcím přidávána ještě funkce čtvrtá, a to zprostředkování při řešení konfliktů.⁴⁸

2.3 Specifika týmové supervize

Týmovou supervizi můžeme vymezit jako práci se supervizní skupinou, která je charakteristická vnitřními pracovními vazbami mezi supervidovanými. Supervize v týmu má dvě základní roviny: první tvoří individuality – členové týmu a druhou tým, který má svou vlastní podstatu, kulturu a dynamiku. Supervize tak není zaměřena jen na jednotlivce v týmu, ale i na tým samotný, jehož působení prochází určitým vývojem.⁴⁹

Podle Havrdové a Hajného je nutno rozlišit supervizi týmu a supervizi v týmu. Zatímco supervize týmu se zaměřuje na vztahy a role mezi jednotlivými pracovníky a jejich spolupráci, supervize v týmu znamená supervizi s lidmi, jež se věnují případové práci s klientem. Supervize týmu tak může zahrnovat např. témata týkající se rolí v týmu a náplně práce, vzájemné komunikace a spolupráce a individuálních schopností jednotlivých pracovníků, které mohou být pro tým přínosem. Supervize v týmu se týká spíše společného rozboru jednotlivých případů a jejich vedení.⁵⁰

Obecně lze říci, že týmová supervize je proces, který poskytuje pracovníkům příležitost o své práci mluvit ve skupině, která je tvořena spolupracovníky na předem naplánovaných schůzkách za přítomnosti zkušenějšího odborníka se zaměřením na činnost týmu, jeho efektivitu a vlivu na práci celé organizace.⁵¹

⁴⁷ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 52-53.

⁴⁸ Srov. MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 218.

⁴⁹ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 138-140.

⁵⁰ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 93.

⁵¹ Srov. MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, s. 354-355.

Pro počátek týmové supervize je důležité vymežit složení týmu, kterého se supervizní setkání budou týkat.⁵² Složení týmu musí odpovídat potřebám organizace vzhledem k úkolu, který v ní tým plní a je nutno ho předem promyslet, neboť někdy mohou být do týmu zařazeni například i pracovníci ekonomického či administrativního úseku organizace nebo její stážisté.⁵³

Obecné vymezení cílů týmové supervize nabízí Matoušek, který říká, že „*supervize může a má zvyšovat odpovědnost všech vůči všem*“.⁵⁴ Zaměřením na všechny je myšleno zaměření na všechny účastníky ve vztahu k pracovníkovi, tj. klient a jeho blízcí, kolegové v zaměstnání a komunita, ve které pracovník působí.

Konkrétnější vymezení cílů týmové supervize popisuje Havrdová⁵⁵, která cíle dělí na základě jejich zaměření na organizaci, zaměstnance nebo případ. Cíle zaměřené na organizaci se mohou týkat fungování organizace zejména v oblasti profesních rolí zaměstnanců a jejich řízení, náplní práce a vzájemných vztahů. Supervize zaměřená na zaměstnance si klade za úkol podpořit naplňování potřeb zaměstnanců a podporu jejich motivace při výkonu práce. Může také působit jako prevence syndromu vyhoření a prevenci či intervence v případě špatných vztahů mezi členy týmu, případně mezi týmy samotnými. Supervize zaměřená na případ se orientuje na práci s klientem, kdy dochází k rozboru dosavadní poskytnuté péče a hledání nových možností a přístupů díky možnosti získat náhled na stávající problém a zvyšovat tak efektivitu a kvalitu práce.

2.4 Zavádění supervize do organizace

Ještě před samotným zavedením supervize v organizaci je potřeba zanalyzovat její potřeby a posléze vybrat supervizora. S ohledem na potřeby organizace je žádoucí zjistit, jaké jsou dosavadní zkušenosti pracovníků se supervizí v daném zařízení, jaká je motivace supervidovaných a zejména pak určit konkrétní formu supervize a oblastí, které bude možno při supervizním setkání řešit. Je třeba si také uvědomit, pro jaké pracovníky na jakých pracovních pozicích bude supervize určena. Výsledkem této

⁵² Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 79.

⁵³ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 139.

⁵⁴ MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*, s. 218.

⁵⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 54-57.

komplexní analýzy je pak vyjednání kontraktu, na jehož základě mohou být supervizní setkání zahájena.⁵⁶

Základním kritériem pro výběr supervizora by měla být jeho odbornost – tedy absolvování supervizního výcviku. Supervizor by také měl rozumět odborné práci v daném typu zařízení. Při výběru supervizora záleží také na jeho osobnostních charakteristikách a dovednostech, k nimž by měla patřit schopnost empatie a naslouchání, otevřenost a tolerance, schopnost jasně a srozumitelně komunikovat, mít široký rozhled a vidět situace z různých úhlů, trpělivost a citlivost.⁵⁷

S ohledem k týmové supervizi uvádí Baštecká⁵⁸, že supervizor musí být schopen tým řídit, vést a učit. Měl by jasně definovat úkoly a cíle supervize, důkladně se na ní připravit a při samotném supervizním setkání umět aplikovat své teoretické i praktické poznatky do konkrétních situací. Musí umět naslouchat a zároveň umět vstoupit do diskuze a její dění reflektovat.

Proces zavádění supervize do organizace by měl být pozvolný, zpočátku je vhodné nastavit účast pracovníků na supervizi jako dobrovolnou, což pomáhá k vytvoření vlastní potřeby pracovníků se procesu účastnit.⁵⁹

Samotná supervize v organizaci vzniká na základě smlouvy mezi zúčastněnými stranami, která by měla být výsledkem společného dojednání supervizora, zadavatele a pracovníků organizace.⁶⁰ Zadavatel supervize je ten, který iniciuje její vznik v organizaci a garantuje tak naplnění kontraktu ze strany organizace. Na základě jeho požadavků a požadavků zaměstnanců pak supervizor vytváří vhodné podmínky pro supervizní setkání.⁶¹

V dojednaném kontraktu je již konkrétně stanoveno kdo je zadavatelem, supervidovaným a supervizorem, jaký je účel konané supervize a její časové a prostorové podmínky, dále odpovědnost supervizora a supervidovaných týkající se

⁵⁶ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 67-69.

⁵⁷ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 115-116.

⁵⁸ Srov. Tamtéž, s. 118-119.

⁵⁹ Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 65-66.

⁶⁰ Srov. Tamtéž, s. 65-66.

⁶¹ Srov. Tamtéž, s. 67, 70.

docházky a aktivity při setkáních a také dojednání toho, kdo a jak bude o průběhu a výsledcích supervize informován.⁶²

⁶² Srov. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize*, s. 71 – 72.

3 Týmová supervize ve výchovném ústavu

Tato kapitola popisuje možnosti využití supervize ve výchovném ústavu. Věnuje se procesu zavedení supervize do této oblasti včetně uvedení současných metodických dokumentů k provádění supervize ve školských zařízeních. Dále se kapitola zaměřuje na cíle supervize s ohledem na typ poskytované supervize a překážek, které mohou supervizní proces v organizaci narušovat.

Jako každá jiná supervize, i týmová supervize ve výchovném ústavu začíná smlouvou mezi organizací a supervizorem. Tato smlouva zpravidla vymezuje, kteří pracovníci se supervize budou účastnit a upravuje také základní pravidla supervize včetně stanovení hranic a zodpovědnosti za supervizní proces. Mezi tyto náležitosti pak řadíme místo konání supervize, její časovou dotaci a úhradu, stanovení závazku mlčenlivosti a důvěrnosti, sdělením představ a očekávání.⁶³

3.1 Implementace supervize do výchovných ústavů

První pokusy o zavedení supervize ve výchovných ústavech spatřujeme v roce 1999, kdy vznikala v návaznosti na transformaci systému ústavní a ochranné výchovy první výcviková skupina pro supervizory, která v roce 2003 ukončila svůj odborný výcvik a supervize se tak dostala do několika vybraných zařízení. Na základě vyhodnocení tohoto projektu o zavedení supervize se Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pokusilo, ač ne příliš úspěšně, vytvořit podmínky pro supervizi v ústavních zařízeních.⁶⁴

Následně došlo ke zvyšující se poptávce po supervizi v ústavních zařízeních a vytvoření systému supervize pracovníků ústavních zařízení se stalo jedním ze stanovených cílů v Národním akčním plánu k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti na období 2009 – 2011. Současně s tímto plánem vznikla Rámcová koncepce transformace systému náhradní výchovné péče o ohrožené děti ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a pro preventivně výchovnou péči, v níž se také objevil požadavek zavedení takových opatření, která by

⁶³ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 63.

⁶⁴ Srov. STÁRKA, J., ALBRECHT, J. *Supervize v zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy a v poradenských zařízeních*, s. 97.

zvyšovala kvalitu poskytovaných služeb. Na základě těchto dokumentů byla připravena Strategie přípravy supervize ve školství, která vydefinovala základní charakteristiky supervize a sloužila jako základ pro Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, který je platný od března 2010 a je hlavním dokumentem vymezujícím supervizi v institucionální výchově.⁶⁵

Cílem tohoto metodického pokynu je stanovení systematického postupu při supervizi v organizacích zřizovaných a spravovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Stanovuje cíl supervize v dotčených organizacích, její předmět a druhy, dále pak požadavky na osobu supervizora včetně etických principů.⁶⁶

3.2 Využití supervize v zařízeních pro výkon ústavní výchovy

Cílem této kapitoly je popsat základní úkoly supervize ve výchovných ústavech s ohledem na oblasti, ve kterých supervize může být pracovníkům nápomocna. V kapitole budou také nastíněny faktory, které mohou ovlivnit přínos supervizního procesu na pracovišti.

Ve školských zařízeních jsou využívány především následující druhy supervize: supervize individuální, supervize poskytovaná vedoucím pracovníkům a supervize týmová, která je zaměřená na „*zvyšování odborného potenciálu jednotlivých týmů školského zařízení a harmonizaci spolupráce v těchto týmech.*“⁶⁷

S ohledem na formu supervizních setkání se v těchto organizacích vyskytuje interní i externí supervize. Zatímco interní supervize ve výchovném ústavu si klade za

⁶⁵ Srov. SLAVÍKOVÁ, I. *Uplatňování supervize ve školských zařízeních institucionální výchovy a preventivně výchovné péče*, s. 52.

⁶⁶ Srov. Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, [online]. [cit. 19.prosince 2018]. Dostupné na WWW: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

⁶⁷ Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, čl. 3, odst. 2 [online]. [cit. 19.prosince 2018]. Dostupné na WWW: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

cíl zejména odborný dohled na vykonávanou práci a rozvoj profesionality pracovníka, supervize externí klade důraz na reflexi a rozvoj osobnosti pracovníka.⁶⁸

Supervize v zařízení pro výkon ústavní výchovy má tři základní úkoly:

- zvyšovat odbornou úroveň práce a umožnit růst a učení pracovníka včetně prevence před rizikem vyhoření pracovníka
- v nejvyšší možné míře nalézt a využít týmový potenciál a zlepšit tak efektivitu a fungování organizace, jež je tým součástí
- usnadňovat a zvyšovat kvalitu poskytované péče klientům⁶⁹.

Souhrnně lze říci, že cílem supervize ve výchovných ústavech je zkvalitňování péče o klienty, supervize není chápána jako nástroj dohledu, ale jako odborná podpora a pomoc, která posiluje kompetence odborných pracovníků. V případě týmové supervize ve výchovném ústavu je jejím cílem nejen zkvalitňování odborné péče poskytované týmem, ale i zlepšení vzájemné spolupráce pracovníků v týmu.⁷⁰

Baštecká⁷¹ vymezuje přínos supervize s ohledem na následující tři oblasti:

1. oblast týmové supervize řízení

Týmová supervize vedení je určena týmu, který pracuje ve vedení výchovného ústavu. Zaměřuje se na prohloubení spolupráce mezi ředitelem organizace a dalšími pracovníky, s nimiž tým tvoří, na stanovení či sladění cílů celé organizace, pravomocí jednotlivých zaměstnanců v oblasti jejího řízení a další organizační záležitosti. Přínos supervize pro tým vedení výchovného ústavu dále spatřujeme v oblasti reflexe a harmonizace řídicích procesů a stylu vedení zaměstnanců, posilování manažerských dovedností a podpory při zvládání zátěže, jež s sebou vedení organizace přináší.⁷²

⁶⁸ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 100-101.

⁶⁹ Srov. SLAVÍKOVÁ, I. *Uplatňování supervize ve školských zařízeních institucionální výchovy a preventivně výchovné péče*, s. 50.

⁷⁰ Srov. Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, článek 1-3. [online]. [cit. 19. prosince 2018]. Dostupné na WWW: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

⁷¹ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 106.

⁷² Srov. Tamtéž, s. 110-111.

2. oblast konkrétní práce s klientem

Přínos supervize v této oblasti spatřuje zejména v možnosti reflexe a sebereflexe dané kazuistiky. Taková reflexe se může týkat vztahu mezi pracovníkem a klientem a jejich vzájemné spolupráce, možnostech intervence a pocitů jednotlivců z vykonávané práce. S ohledem na tým je pak přínosem také možnost učit se od druhých a dovídat se, jak druzí vnímají dané téma, případně společně nastavit sdílené hodnoty, týmové normy a pravidla spolupráce. Tato pravidla se mohou dotýkat vymezení pravomocí jednotlivých členů týmu a vzájemná komunikace a předávání informací o klientovi, případně spolupráce s dalšími odborníky.⁷³

Mezi konkrétní témata k reflexi v případové práci s klientem patří společná práce a přístup týmu k danému klientovi a spolupráce s jeho blízkými či rozbor konkrétního problému při práci s klientem a s tím spojená zátěž, jíž mohou být pracovníci vystaveni.⁷⁴

3. vztahově – komunikační oblast

Supervize se vztahově – komunikační tématem není zaměřena pouze na vztahy mezi členy týmu a jejich vzájemnou komunikaci, ale i na role v týmu, týmovou spolupráci a podporu fungování týmu.

Přínosem supervize pro tým v této oblasti může být nastavení nebo optimalizace systému rolí v týmu na základě nalezení silných i slabších stránek jednotlivých členů týmu a vyladění jejich pracovních úkolů a vzájemné spolupráce při jejich plnění. S ohledem na týmovou spolupráci jsou pak důležitým tématem její možnosti, limity a podpora práce týmu, soudržnost a celková atmosféra týmu. V neposlední řadě se týmové spolupráce dotýká možnost reflexe shodných i odlišných přístupů členu týmu, zejména například v organizačních i postojoyých a etických otázkách.⁷⁵

S ohledem na celou organizaci je přínosem supervize ve vztahově – komunikační oblasti také vztahy či konkrétněji spolupráce mezi jednotlivými týmy na

⁷³ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 106 – 107.

⁷⁴ Srov. Tamtéž, s. 107.

⁷⁵ Srov. Tamtéž, s. 108-110.

pracovišti a také péče týmu o sebe – jakou má tým ze strany organizace podporu, kde bere inspiraci pro práci a jaká zažívá ocenění.⁷⁶

Při supervizi se někdy mohou vyskytnout překážky, které komplikují supervizní proces a nabourávají tak jeho přínos pro pracovníky. Jednou z největších překážek je mylná domněnka o supervizi a jejím průběhu, která se však dá překonat zlepšováním informovanosti pracovníků pomáhajících profesí.⁷⁷

Mezi další, neméně velké překážky patří pocit nedůvěry v supervizi v případě, že supervizi provádí interní zaměstnanec organizace svým kolegům nebo někdo známý zaměstnanců nebo vedení ústavu. Někdy se toto řešení volí jako jedna z možností, jak naplnit požadavek supervize. V některých zařízeních je supervize praktikována v nepravidelných intervalech, což znemožňuje navázání vztahu důvěry mezi supervizorem a supervidovanými.⁷⁸

⁷⁶ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová spolupráce*, s. 110.

⁷⁷ Srov. STÁRKA, J., ALBRECHT, J. *Supervize v zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy a v poradenských zařízeních*, s. 99.

⁷⁸ Srov. ČERMÁKOVÁ, V. *Co je to vlastně „ta“ supervize?*, s. 94-95.

4 Týmová supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec

V této kapitole blíže charakterizují Výchovný ústav Jindřichův Hradec a jeho zaměstnance včetně představení systému supervize, který je v organizaci nastaven. Součástí této kapitoly je i výzkumná sonda, jejímž cílem je zhodnocení přínosu týmové supervize pro pracovníky výše zmíněné organizace.

4.1 Charakteristika organizace

Výchovný ústav Jindřichův Hradec je příspěvkovou organizací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, jímž je zřizován i řízen. Přímým vedením je pověřen ředitel zařízení.⁷⁹

Specifickým zaměřením Výchovního ústavu Jindřichův Hradec je péče o dívky „ve věku 15 – 18 (19) let, které pro své zdravotní, tělesné a psychické onemocnění nemohou být umístěny v běžném výchovném ústavu.“⁸⁰

Vnitřní organizační struktura výchovného ústavu je tvořena těmito úseky:

- úsek ředitele (ředitel, psycholog)
- ekonomický úsek (hospodářka, sociální pracovníci, účetní, uklízečka, údržbář, topič, školní jídelna)
- úsek školy (zástupce pro školu, učitelé)
- středisko výchovné péče (vedoucí střediska – psycholog, etoped, sociální pracovník)
- výchovný úsek (etoped, vychovatelé, asistenti pedagoga)⁸¹

Výchovný úsek se dělí na dvě výchovná oddělení, jejichž ubytovací prostory jsou od sebe stavebně odděleny. První oddělení zahrnuje čtyři výchovné skupiny pro

⁷⁹ Srov. Výroční zpráva za školní rok 2017 – 2018, s. 8, [online]. [cit.30.ledna 2019]. Dostupné na WWW:< <http://www.vujh.cz/vyrocní-zpravy>>.

⁸⁰ Srov. Výchovný ústav Jindřichův Hradec, s. 7-8, [online].

⁸¹ Srov. Výroční zpráva za školní rok 2017 – 2018, s. 7-9, [online]. [cit.30.ledna 2019]. Dostupné na WWW:< <http://www.vujh.cz/vyrocní-zpravy>>.

dívky s nařízenou ústavní výchovou. Druhé oddělení je tvořeno dvěma výchovnými skupinami pro dívky vyžadující intenzivní individuální péči a dívky s nařízenou ochrannou výchovou. Do každé výchovné skupiny je zařazeno 6 dívek.⁸²

Do výchovné skupiny je každá dívka zařazena po přijetí do výchovného ústavu dle svých individuálních charakteristik. Dívce je stanoven klíčový pracovník, což je vždy vedoucí výchovné skupiny, do které byla dívka zařazena.⁸³

4.2 Systém supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec

Tato kapitola stručně popisuje zavedení supervize do daného zařízení a charakterizuje její současné nastavení s ohledem na Roční plán supervize.

Supervize do Výchovného ústavu Jindřichův Hradec byla zavedena před 5 lety. Zavedena byla supervize týmová, která v zařízení probíhá dodnes. Systém supervize se osvědčil, proto v něm nebývají žádné výrazné změny. Za dobu konání supervize v této organizaci se dvakrát změnil supervizor. Poprvé byla supervizní dohoda vypověděna ze strany Výchovného ústavu, neboť osoba supervizora nebyla ze strany supervidovaných přijata pozitivně v důsledku šíření důvěrných informací z průběhu supervize i mimo supervizní setkání. V současné době byla supervize vypovězena ze strany supervizora, přičemž tato změna byla v nedávném období ohlášena zaměstnancům organizace.

Supervizora pro toto zařízení vybírá a oslovuje ředitel organizace, který také dojednává kontrakt a který si po ukončení supervize může vyžádat zprávu z jejího průběhu.

Nastavení systému supervize je uvedeno v Ročním plánu supervize (viz Příloha č. III), který zpracovává ředitel zařízení. Současný systém supervize odpovídá pravidlům uvedeným v Metodickém pokynu k poskytování supervize ve školských

⁸² Srov. Výroční zpráva za školní rok 2017 – 2018, s. 7-8, [online]. [cit.30.ledna 2019]. Dostupné na WWW:< <http://www.vujh.cz/vyrocní-zpravy>>.

⁸³ Srov. Vnitřní řád Výchovného ústavu, střediska výchovné péče a střední školy Jindřichův Hradec, s. 18, [online]. [cit.01.ledna 2019]. Dostupné na WWW: <<http://www.vujh.cz/userFiles/menu/dokumenty/vs-4-17-vnitri-rad.pdf>>.

zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče.⁸⁴

Roční plán supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec je součástí vnitřních směrnic zařízení. Podle tohoto plánu v zařízení probíhá externí týmová supervize, zaměřená na pedagogické pracovníky zařízení. Cílem supervize v organizaci je podpora fungování týmů, zvládnutí zátěžových situací a prevence vzniku syndromu vyhoření u pracovníků.

Supervize se zde koná 3x ročně v rozsahu 2 hodin pro každý tým. Týmy jsou stanovené následovně:

- 3 týmy tvořené pracovníky prvního oddělení Výchovného ústavu Jindřichův Hradec
- 1 tým tvořený pracovníky druhého oddělení Výchovného ústavu Jindřichův Hradec
- vedení organizace
- pedagogové přidružené střední školy

Vzhledem k velkému počtu pedagogických pracovníků je celý systém supervize v této organizaci cílený na ně. I přes to se supervize týká i dalších pracovníků Výchovného ústavu Jindřichův Hradec. Tito pracovníci nejsou do Ročního plánu supervize zahrnuti a nejsou ani pevnou součástí některého z týmů. Jedná se o pracovníky na pozici psychoterapeut, etoped a sociální pracovníky. Tito pracovníci se účastní supervize s ohledem na aktuální organizační potřeby v době konání supervizního setkání.

4.3 Výzkumná sonda

Charakteristika výzkumné sondy

Pro účely této práce, s cílem zjistit a vyhodnotit přínos supervize pro zaměstnance této organizace, jsem zvolila výzkumnou sondu.

⁸⁴ Srov. Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, článek 6 [online]. [cit. 19.prosince 2018]. Dostupné na WWW: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

Jako metodu použitou při výzkumné sondě jsem zvolila rozhovor. „*Rozhovor (...) je možno definovat jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory, či postoje lidí.*“⁸⁵

Konkrétněji byl při sondě použit individuální nekategorizovaný rozhovor. Jedná se o rozhovor s předem stanoveným tématem a předpřipravenými orientačními otevřenými otázkami s každým pracovníkem zvlášť, který se nejčastěji používá v začátcích výzkumu s cílem získat větší přehled o daném problému.⁸⁶

Po stanovení orientačních výzkumných otázek a domluvení organizačních záležitostí byl osloveným pracovníkům vysvětlen cíl výzkumu a jeho průběh. V průběhu dotazování probíhal písemný záznam odpovědí, rozhovor byl zakončen poděkováním pracovníkovi a otázkou, zda by k danému tématu chtěl pracovník sdělit něco, co nebylo řečeno, ale považuje to za důležité.

Struktura rozhovoru je uvedena v příloze č. IV.

Charakteristika respondentů

Cílovou skupinou výzkumného šetření jsou pracovníci Výchovného ústavu Jindřichův Hradec, kteří přímo pečují o dívky s nařízenou ústavní nebo ochrannou výchovou.

Výzkumné sondy se zúčastnilo celkem 21 pracovníků Výchovného ústavu Jindřichův Hradec zastávající pracovní pozice vychovatelů, asistentů pedagoga, sociálních pracovníků, etopeda a psychoterapeuta.

Bližší charakteristikou respondentů se zabývám přímo ve výsledcích výzkumného šetření.

4.4 Cíle výzkumné sondy

Cílem této výzkumné sondy je zjistit za pomoci rozhovoru s pracovníky Výchovného ústavu Jindřichův Hradec, zda a v čem vnímají přínos supervize k týmové práci v rámci

⁸⁵ ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*, s. 39.

⁸⁶ Srov. Tamtéž, s. 36-40.

výchovných skupin. Jedná se o sondu v konkrétním zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy, výsledky tedy není možné zevšeobecňovat.

Dílčí cíle výzkumné sondy:

- Zjištění pohledu pracovníků výchovného ústavu na probíhající supervizi a její srovnání s jejich zkušeností se supervizí na minulém pracovišti.
- Zhodnocení, zda může být supervize přínosem pro pracovníky, případně v jakých oblastech.
- Zjištění, zda supervize může být přínosem pro tým na pracovišti, týmovou spolupráci a vzájemné vztahy mezi pracovníky týmu.

4.5 Získané výsledky výzkumné sondy

Vzhledem k přehlednější prezentaci výsledků výzkumné sondy ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec jsem se pro účely této práce rozhodla vymezit tři základní oblasti zkoumání, které budu přesněji charakterizovat níže:

1. Obsahová stránka supervize
2. Organizační aspekty supervize
3. Charakteristika respondentů

4.5.1 Obsahová stránka supervize

Otázky výzkumné sondy týkající se obsahové stránky supervize byly zaměřeny na výpovědi respondentů, jaká témata jsou obsahem supervizí a které z nich bylo pro jednotlivé pracovníky v posledním roce zvlášť významné. Zajímalo mě také, jakým způsobem pracovníci s výsledky supervize nakládají a zda, případně v čem konkrétně vidí přínos supervize pro tým, jehož jsou na pracovišti součástí.

Při dotazování se respondentů na to, **jaká témata jsou obsahem týmové supervize na pracovišti**, zaznělo ze strany těchto respondentů více možností.

Nejčastějším tématem týmové supervize na pracovišti je podle více než dvou třetin (15) respondentů *řešení jednotlivých klientů a přístupů k nim*. Jedná se zejména o klienty s nejvíce problémovým chováním, v jehož důsledku potřebují speciální přístup

ze strany pracovníků zařízení a zejména také jednotný přístup pracovníků výchovné skupiny.

Druhou nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo obecně *řešení vztahů mezi pracovníky* (11). Respondenti nejčastěji odpovídali, že v rámci pracovního procesu může dojít k porušení nastavených pravidel ze strany pracovníka výchovné skupiny, což má poté vliv na vztahy na pracovišti nejen v týmu, ale i mimo něj. Při supervizi tak mají možnost diskutovat o pravidlech, jejich dodržování i případné porušování za přítomnosti odborníka, který jejich diskusi usměrňuje a řídí. Pro pět pracovníků je pak supervizní setkání místo, kde mohou řešit *vzájemné neshody*.

Třetím hlavním tématem týmových supervizí jsou *vztahy samotných pracovníků k vedení organizace – k nadřízeným*. Toto téma se jeví jako důležité pro šest respondentů. Pro tyto respondenty je supervizní setkání přínosné v tom, že s kolegy mohou konzultovat jakým způsobem upozornit vedení na vzniklé nejasnosti v postupech pracovníků v situacích, které podle jejich názoru nejsou dostatečně ošetřeny ze strany vedení organizace. Jeden z respondentů například uvedl, že si není jistý postupem při agresivním útoku klientky na pracovníka a nastavením hranice pasivní a aktivní sebeobrany s ohledem na ochranu života, zdraví a majetku. Další z respondentů nabyl dojmu, že pracovníci mají omezené pravomoci ve výše zmíněných situacích a klienti příliš velká práva a téměř žádné povinnosti, což bývá také jedno ze supervizních témat.

Mezi další témata, která se při týmové supervizi řeší, patří právě *přístupy pracovníků ke klientům, řešení problémových situací na pracovišti a optimalizace týmové spolupráce včetně posílení loajality a kolegiality v týmu*.

Na otázku **jaké téma bylo v posledním roce pro daného respondenta významné a z jakého důvodu** pracovníci odpovídali vždy pouze jednou odpovědí.

Nejvýznamnějším tématem, které pracovníci při týmové supervizi řešili je *oblast jejich bezpečí a ochrany zdraví*. Toto téma uvádí devět pracovníků jako nejdůležitější, tito respondenti se shodují i na důvodu významnosti řešení tohoto tématu, které vidí jako stále aktuální s ohledem na vzrůstající agresivitu klientů k pracovníkům. Jeden z pracovníků blíže uvádí, že jako důležitou část řešení této oblasti při supervizi vnímá

zlepšení spolupráce s Policií České republiky v případě fyzického napadení pracovníků klientkami.

Další nejdůležitější oblastí, která se řešila na supervizi, jsou podle pěti respondentů *vztahy v pracovním kolektivu*. Pracovníci se shodují na potřebě řešit občasně spory mezi kolegy, které se v největší míře týkají nejednotného přístupu pracovníků k dívkám ve výchovné skupině.

Mezi nejdůležitější témata dále respondenti zařadili téma *stmelování kolektivu a spolupráce s kolegy*, a to zejména s ohledem na příznivé klima na pracovišti. Jedna z respondentek uvedla, že jí důležitá připadala všechna probíraná témata, protože každá supervize měla podle ní překvapivé závěry.

Dva respondenti nepovažují supervizi za důležitou pro sebe ani pro tým, jehož jsou součástí a nepřisuzují tak důležitost žádnému probíranému tématu. Další dva respondenti vnímají jako nejdůležitější *řešení konkrétních problémů jednotlivých klientů*.

Na témata supervize navazovala další položená **otázka, jak s výsledky supervize pracovníci nakládají**.

Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla odpověď „*promyslím si je, přemyslím nad nimi*“. Tuto odpověď zvolilo osm respondentů, většina z nich ještě upřesňuje, že výsledky supervize pro ně mají význam při nalézání nových přístupů nebo úpravu stávajících.

Odpověď „*nijak*“ uvedli čtyři respondenti. Pro tři oslovené jsou výsledky supervize formou *sebevzdělávání a psychohygieny*.

Pouze dva respondenti uvedli, že si z výsledků supervize *vybírají ta témata, která se jim jeví jako užitečná a výsledky pak uplatňují ve své praxi při výkonu práce*. Stejný počet oslovených pracovníků uvedlo, že *nakládání s výsledky supervize nechávají na vedoucím skupiny, od něj pak očekávají instrukce k případným změnám a úpravám pravidel*.

Mezi nejméně časté odpovědi na tuto otázku pak zařazuji odpověď „výsledky supervize využívám pro zkvalitnění své práce“, „výsledky konzultuji s kolegy“, „výsledky mi pomáhají uvědomit si své limity a poskytují mi náhled na mou práci“.

Poslední částí obsahové analýzy supervize byla **otázka, zda respondenti vidí přínos supervize pro tým na pracovišti, jehož jsou součástí.**

Největší počet respondentů (8) na tuto otázku odpovědělo, že přínos supervize pro tým, jehož jsou součástí na pracovišti, vidí zejména v možnosti *vyjasnění si nejasností s kolegy v týmu.*

Druhou nejčastější odpovědí bylo, že supervize jim *poskytuje náhled na problémy na pracovišti.* Tato odpovědělo pět pracovníků. Další čtyři respondenti upřesňují, že přínos supervize pro tým vidí právě v možnosti *společně konzultovat možná řešení problémů vznikajících při pracovním procesu.*

Vždy tři pracovníci se ztotožňují s odpověďmi „*týmová supervize mi přináší možnost obohatit se o názory a zkušenosti kolegů*“, „*přínosem je lepší spolupráce celého týmu*“ a také „*nevidím žádný přínos supervize pro tým*“.

Mezi nejméně časté odpovědi pracovníků na tuto otázku patří „*přínos supervize vidím v možnosti postěžovat si na vedení organizace*“ a přínosem supervize pro tým je zejména *příležitost bezpečně vyjádřit svůj názor*“.

4.5.2 Organizační aspekty supervize

Oblast organizačních aspektů supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec zahrnuje otázky týkající se spokojenosti pracovníků osobou supervizora, s rozsahem a formou supervize, prostředím, ve kterém se supervizní setkání konají, se stanovenými termíny těchto setkání a dodržováním mlčenlivosti ze strany supervizora. Poslední otázka této oblasti směřovala k pohledu pracovníků na možné zkvalitnění systému supervize v této organizaci.

Otázka po spokojenosti se supervizorem vyvolala poměrně jednoznačné odpovědi. Někteří pracovníci již byli seznámeni se změnou supervizora, která je v této organizaci nyní aktuální, proto byla tato otázka vztažena k poslednímu supervizorovi,

který pro tuto organizace supervizi poskytoval, zejména také s ohledem na jeho vlastnosti a charakteristiky, kterých si pracovníci na supervizorovi cenili a které by očekávali od supervizora nového.

Většina respondentů odpověděla, že se supervizorem *byli spokojeni*. Na tuto otázku odpovídalo dvacet jedna respondentů, ale odpovědí bylo dvacet dva, neboť jeden z respondentů uvedl obě možnosti, včetně vyjmenování důvodů proč není schopen se přiklonit jen k jedné z nich.

Důvodem jejich spokojenosti se supervizorem byly jeho kladné vlastnosti a dovednosti. Pracovníci uvádí, že supervizor byl odborník, který dokázal navodit přátelské prostředí, ale zároveň měl profesionální přístup k pracovníkům. Měl snahu o pochopení jedince a dobře moderoval diskuzi. Byl empatický, příjemný, objektivní a dodržoval závazek mlčenlivosti, kterému supervize podléhá.

Pouze tři respondenti uvádí, že se supervizorem *nebyli spokojeni*. Jednomu z nich nebyla příjemná účast cizího člověka při řešení interních problémů v organizaci, k přítomnosti supervizora nebyl příliš důvěřivý. I druhý respondent nabyl dojmu, že nelze vyloučit nediskrétnost supervizora, a to zejména s ohledem na předchozí negativní zkušenost s minulým supervizorem, který, jak se zdá, některé důvěrné informace sdělil vedení organizace. Poslední respondent, který se supervizorem nebyl spokojen, uvedl, že nabyl dojmu neprofesionality supervizora. Zdálo se mu, že díky neznalosti prostředí výchovného ústavu některým věcem nerozuměl a nemohl na ně tedy adekvátně reagovat.

Otázka týkající se spokojenosti s organizační stránkou supervize byla dále členěna konkrétněji takto: spokojenost s formou supervize a jejím rozsahem, s prostředím, ve kterém supervize probíhá, s oznamování termínů ze strany vedení a dodržováním mlčenlivosti supervizorem.

S formou supervize bylo spokojeno šestnáct respondentů. Ostatní uvedli, že by v této oblasti uvítali změnu. S organizací týmů nejsou spokojeni dva respondenti. Mají dojem, že supervize je zaměřena pouze na pedagogické pracovníky, na odborníky, kteří se podílí na péči o klienty, se v tomto případě příliš nebere ohled. Zbývající respondenti

uvedli, že by uvítali spíše supervizi individuální, případně i jako doplnění supervize
týmové jako dobrovolnou možnost, která by jim byla nabídnuta.

S rozsahem supervize bylo spokojeno devatenáct respondentů. Pouze dva
respondenti měli odlišný názor. Jednomu se zdají supervizní setkání příliš dlouhá, druhý
by naopak uvítal supervizi častěji.

S prostředím, ve kterém se supervize koná, bylo spokojeno šestnáct
dotazovaných. Ostatní vyjádřili svou nespokojenost zejména s konáním supervize
v zasedací místnosti, kde je strohé a velmi formální prostředí.

Všichni oslovení respondenti se shodli, že s *oznamováním termínů supervizí ze
strany vedení* jsou v současné době spokojeni.

Rozmanité odpovědi respondentů vzešly z otázky týkající se *dodržování
mlčenlivosti ze strany supervizora*. Možnost „ano“ uvedlo sedm pracovníků, dalších pět
pak odpovědělo možností „nemohu posoudit“. Více než třetina respondentů uvedla, že
s touto oblastí *nejsou spokojeni* s odůvodněním, že si nemohou být jistí mlčenlivostí
supervizora směrem k vedení organizace. V minulosti byla mlčenlivost porušena, nyní
jsou pracovníci i k jinému supervizorovi nedůvěřiví, neboť předešlé selhání znamenalo
zhoršení klimatu na pracovišti a také neshody mezi pracovníky a vedením.

Stávající systém supervize by se podle třetiny respondentů dal zkvalitnit
zejména v oblasti *dodržování závazku mlčenlivosti ze strany supervizora* a navození
odpovídajícího důvěrného vztahu. V souvislosti s problematikou ochrany citlivých
údajů pět respondentů uvedlo, že by v rámci zkvalitnění systému supervize v organizaci
uvítali *nalezení kvalitního odborníka – supervizora bez osobních vazeb k vedení
organizace*. Kromě této podmínky by supervizor měl lépe zvládat bouřlivější diskuze
a nepodceňovat přípravu na supervizi. Stejný počet respondentů si myslí, že se *stávající
systém supervize nemusí ničím vylepšovat*, současný stav se jim jeví jako vyhovující
a dva respondenti neví, jakým způsobem by se dala současná supervize zkvalitnit.

V odpovědích na tuto otázku se pak objevují i organizační podněty ke
zkvalitnění systému supervize. Mezi ně patří *„zavedení pravidelnějších supervizních
setkání“*, *„změna systému supervize u sociálních pracovníků“* a *„nabídnutí pracovníkům
možnost individuální supervize a supervize manažerských dovedností“*. Další

respondenti vidí zkvalitnění v „*lepším vysvětlení podstaty supervize ve výchovném ústavu všem pracovníkům tohoto zařízení*“, „*změny supervize povinné za dobrovolnou aktivitu pro pracovníky*“ a v neposlední řadě také „*změna prostředí, ve kterém se supervize koná*“ v méně formální prostředí s pohodlným sezením.

4.5.3 Charakteristika respondentů

V této části se zaměřím na bližší charakteristiku respondentů s ohledem na jejich věk a nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozici s přihlédnutím k počtu odpracovaných let v oboru a na současném pracovišti. Dále přiblížím, jak dlouho se pracovníci účastní supervize a zda mají zkušenosti se supervizí i z jiných pracovišť.

Výzkumné sondy se zúčastnilo dvacet jedna zaměstnanců Výchovného ústavu Jindřichův Hradec, zastávající pozice vedoucích výchovných skupin, vychovatelů, asistentů pedagoga, sociálních pracovníků, etopeda a psychoterapeuta.

Z celkového počtu *dvacet jedna respondentů* byli *čtyři muži a sedmnáct žen*. Nejmladším respondentem byla žena (26 let) nejstarší pak dvě pracovnice (60 let). Průměrný věk žen byl 43 let, mužů 42.3 roku. Průměrný věk všech respondentů byl 42.7 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů popisuje tabulka č. 1., ze které je patrné, že všichni zúčastnění muži dosáhli vysokoškolského vzdělání. Téhož vzdělání dosáhlo deset žen, jedna vyššího odborného a šest středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou.

<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	<i>Muži</i>	<i>Ženy</i>	<i>Celkem</i>
Vysokoškolské	4	10	14
Vyšší odborné	0	1	1
Středoškolské	0	6	6

Tabulka č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka č. 2 popisuje pracovní pozici respondentů. Nejvíce zúčastněných pracovníků bylo z pozice *vychovatel* (13 z celkového počtu 23), z nichž 3 zastávají zároveň post vedoucího výchovné skupiny. Celkový počet vedoucích výchovných

skupin v zařízení je šest. Z oslovených čtrnácti *asistentů pedagoga* pouze čtyři souhlasili s účastí na výzkumné sondě. Výzkumné sondy se zúčastnily obě *sociální pracovníce, etoped a psychoterapeut*.

<i>Pracovní pozice</i>	<i>Celkový počet zaměstnanců VÚ</i>	<i>Výzkumné sondy se zúčastnilo</i>	<i>Z toho</i>	
			<i>Ženy</i>	<i>Muži</i>
Vychovatel	23	13	10	3
Asistent pedagoga	14	4	4	0
Sociální pracovník	2	2	2	0
Etoped	1	1	0	1
Psychoterapeut	1	1	1	0

Tabulka č. 2: Pracovní zařazení respondentů

Počty zúčastněných pracovníků byly ovlivněny těmito faktory:

- nebylo možné do výzkumné sondy zařadit šest nočních asistentů pedagoga, neboť jsou k supervizi pouze přizvaní, účast je podmíněna jejich vlastním rozhodnutím
- do výzkumné sondy nebylo možné zařadit dva asistenty pedagoga a jednoho vychovatele, kteří prozatím se supervizí na tomto pracovišti nemají žádnou zkušenost, neboť jejich pracovní poměr zde začal na konci kalendářního roku 2018
- šetření se neúčastnili dva vychovatelé, neboť v době konání šetření byli v pracovní neschopnosti
- výzkumné sondy se odmítli zúčastnit dva asistenti a sedm vychovatelů

Při zjišťování počtu roků účasti pracovníků na supervizi v tomto zařízení s ohledem na to, že supervize zde probíhá přibližně pět let, bylo zjištěno, že pracovníci, kteří v zařízení pracují déle, než tuto dobu se supervize účastní od jejího počátku. Jedná se o dvanáct pracovníků (všichni zúčastnění muži a osm žen). Ostatní pracovníci se supervize účastní tolik let, kolik pracují v této organizaci.

<i>Účast na supervizi</i>	<i>Počet pracovníků</i>
5 let	12
4 roky	5
3 roky	1
2 roky	2
1 rok	1

Tab. č. 3 Počet let účasti pracovníků na supervizi

Souhrnná charakteristika respondentů zahrnující jejich věk, vzdělání, pracovní pozici, roky praxe v oboru a na současném pracovišti je uvedena v Příloze č. V.

Se supervizí v předchozím zaměstnání má zkušenost pouze sedm respondentů, což odpovídá jedné třetině všech respondentů této výzkumné sondy.

S individuální supervizí mají zkušenost tři pracovníci z výše uvedeného počtu, stejný počet pracovníků má zkušenost se *supervizí skupinovou*. *S týmovou supervizí* se všichni dotazovaní setkali až na současném pracovišti.

Jeden z respondentů uvedl, že na minulém pracovišti byla za supervizi považována kontrola ze strany nadřízeného orgánu. Supervize pak spočívala v důkladné kontrole všech zaměstnanců, jejich pracovních postupů a veškeré dokumentace.

Shrnutí

Cílem této práce bylo reflektovat, zda a jak může supervize podpořit práci pracovníků výchovného ústavu. Stanovila jsem také dílčí cíle, které byly zaměřené na konkrétní zkušenosti pracovníků se supervizí v organizaci, případně jejich zkušenosti z minulých pracovišť. Z rozhovorů s pracovníky jsem pak hodnotila, zda vnímají supervizi jako přínos pro sebe a pro tým, jehož jsou na pracovišti součástí a v jakých oblastech jejich práce jim bývá supervize nápomocna, případně za jakých podmínek by byl stávající systém supervize pro pracovníky přínosnější. V této kapitole shrnu, jak získané informace z výzkumné sondy odpovídají stanoveným cílům.

Při supervizních setkáních na pracovišti pracovníci reflektují zejména přístupy k jednotlivým klientům a postupy při společné péči pracovníků výchovné skupiny o ně. S ohledem na tuto oblast bylo pak nejvýznamnějším tématem řešení bezpečí a ochrany zdraví pracovníků v případě fyzického napadení ze strany klientů.

Supervize pracovníkům Výchovného ústavu Jindřichův Hradec také pomáhá řešit někdy nejasné a problematické vztahy na pracovišti nejen v týmu, ale i s dalšími kolegy případně i s vedením organizace. Tuto oblast vidí pracovníci přínosnou zejména pro práci celého týmu, přičemž přínos supervize pro optimalizaci týmové spolupráce vidí i poskytnutí prostoru pro náhled na problémy na pracovišti a možnost společně s kolegy v týmu konzultovat jejich řešení a obohatit se tak o jejich názory a zkušenosti.

Výsledky a podněty, které ze supervizí vzešly, si pracovníci promýšlejí a nalézají díky nim nové postupy při práci, případně vidí supervizi jako podporu pro jednotlivce i práci týmů.

Se stávajícím systémem supervize jsou pracovníci relativně spokojeni, avšak k jeho zkvalitnění by z jejich pohledu přispělo nalezení takového supervizora, který by byl znalý prostředí výchovného ústavu a úskalí práce v nich a který by dodržoval závazek důvěry a mlčenlivosti. Jistě by také ke zlepšení vnímání supervize pracovníků přispěla větší informovanost o podstatě supervize, případně možnost účastnit se i jiné formy supervize.

Domnívám se, že vytyčené cíle této výzkumné sondy byly splněny, neboť došlo k reflexi toho, jak supervize může podpořit práci pracovníků výchovných skupin, k reflexi přínosu supervize ve výchovném ústavu s přihlédnutím ke konkrétním tématům, které se v této oblasti řeší a zhodnocení, zda je z pohledu pracovníku stávající systém supervize optimální.

Tato práce nabízí základní shrnutí supervize ve zkoumané organizaci, a proto není možné výsledky výzkumné sondy aplikovat na jiná zařízení tohoto typu.

Diskuze

Po souhrnném vyhodnocení výzkumné sondy získané výsledky porovnám nejen s teoretickými základy této práce, ale i základními dokumenty, jež se supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec řídí. Konkrétně se jedná o Supervizní kontrakt, Roční plán supervize Výchovného ústavu Jindřichův Hradec a Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče (dále jen Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních).

Před první supervizí ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec byly vymezeny týmy, jež se supervize pravidelně účastní. Podle Baštecké⁸⁷ je právě složení týmů klíčové, Hawkins a Shohet⁸⁸ ještě dodávají, že složení týmu musí odpovídat potřebám organizace vzhledem k úkolu, který tým plní. Vzhledem k tomu, že základní organizační jednotkou výchovných ústavů jsou výchovné skupiny, tvoří týmy pracovníci, jejichž cílem práce je zabezpečit péči o klienty jednotlivých skupin.⁸⁹ S ohledem na to je nastavení týmové supervize v této organizaci odpovídající její organizační struktuře, neboť dle Hawkinsa a Shoheta⁹⁰ je týmová supervize supervizí ve skupině, která se vyznačuje pracovními vazbami mezi supervidovanými a jejímž cílem je zejména podpora týmové spolupráce a zlepšení fungování týmu a tím i zkvalitnění poskytovaných služeb.

Stanovení týmů tak, jak jsou vymezeny v Ročním plánu supervize, se nejeví příliš vyhovující některým nepedagogickým pracovníkům. Ti mají dojem, že složení týmů není příliš optimální, neboť je supervize v zařízení cílena jen na pedagogické pracovníky a týmy, jež tito pracovníci tvoří. Například sociální pracovníci sdělují, že s ohledem na fakt, že sociální práce se dotýká všech klientů zařízení bez ohledu na jejich zařazení do výchovné skupiny, mají dojem, že by jejich stálé místo mohlo být v každém z týmů, případně v dalším týmu, který by byl složený z odborných pracovníků, jež se nepodílí na každodenní přímé péči o klienty.

⁸⁷ Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 79.

⁸⁸ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 139.

⁸⁹ Srov. Zákon č. 109/2002Sb. o výkonu ústavní nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních, §1, odst. 2.

⁹⁰ Srov. HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*, s. 138-140

Zacílení supervize na pedagogické pracovníky v tomto výchovném ústavu je zakotveno již ve zmíněném supervizním kontraktu, jehož podoba je uvedena v Příloze č. II. Při porovnání obsahu tohoto kontraktu s Metodickým pokynem k poskytování supervize ve školských zařízeních, který říká, že „*supervize ve školských zařízeních je poskytována pedagogickým pracovníkům jako součást pracovní činnosti mimo pedagogickou činnost.*“⁹¹ docházím k závěru, že současné nastavení supervize v organizaci odpovídá požadavkům vycházejícím z tohoto pokynu. Z porovnání získaných informací z rozhovorů s respondenty s obsahem tohoto pokynu jsem nabyla dojmu, že existují v této oblasti nejasnosti, které by bylo, s ohledem na další pomáhající pracovníky, vhodné odstranit.

Podle teoretických poznatků o využití supervize ve výchovných ústavech může být v této oblasti poskytována supervize případová, týmová a supervize řízení, což odpovídá i Metodickému pokynu k poskytování supervize ve školských zařízeních. Týmová supervize je pro pracovníky vyhovující formou supervize, i když by několik z nich uvítalo možnost účastnit se také supervize individuální.

Týmová supervize je zde podle supervizního kontraktu zaměřena na podporu týmu a zvládnání zátěžových situací, podle Ročního plánu supervize pak i na jednotlivé případy. Přínos supervize v obou těchto oblastech je podle teoretických poznatků o využití supervize ve výchovných ústavech patrný i s porovnáním s výsledky výzkumné sondy v daném zařízení.

V praxi se při supervizním setkání řeší témata týkající se vzájemných vztahů mezi pracovníky týmu ale i jejich vztahy k vedení organizace. Pracovníci také reflektují jednotlivé případy. Jedna z respondentek říká, že „díky supervizi se daří nalézat nové přístupy nebo upravit ty stávající tak, aby mnou odvedená práce byla kvalitnější a úspěšnější nejen ve vztahu ke klientům, ale i celému týmu“. Obzvláště oslovení vedoucí týmu vnímají supervizi jako možnost obohatit se o názory a přístupy svých kolegů a možnost komunikovat o problémech v týmu za pomoci někoho, kdo tuto diskuzi řídí a přispívá do ní svými zkušenostmi. Souhrnně v porovnání s teoretickými

⁹¹ Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, článek 1, odst. 2. [online]. [cit. 19.prosince 2018]. Dostupné na WWW: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

poznatky této práce lze říci, že supervize je přínosem nejen pro jednotlivce, ale i pro práci a klima celého týmu.

Proces supervize v organizaci může být méně úspěšný, pokud se mezi pracovníky a supervizorem nevytvoří vztah založený na vzájemné důvěře a pocitu bezpečí. Toto potvrzuje i Baštecká⁹² a zároveň je tato oblast je ošetřena i v Metodickém pokynu k poskytování supervize ve školských zařízeních, který vymezuje základní požadavky při výběru supervizora. Supervizorem má být osoba „splňující stanovené kvalifikační požadavky, která není v pracovním právním vztahu k právnické osobě vykonávající činnost školského zařízení“.⁹³ Tuto část pokynu stávající systém supervize ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec splňuje bez výhrad, neboť zde supervizi poskytuje externí odborník, který absolvoval náležitý supervizní výcvik. Tento pokyn však také říká, že supervizor by neměl být ve vztahu k zařízení „ani v jiném právním nebo faktickém vztahu, který by mohl bezpečné prostředí a nezávislost poskytování supervize narušovat.“⁹⁴ S ohledem na vyhodnocení výsledků výzkumné sondy lze říci, že z pohledu některých respondentů není tento požadavek zcela dodržován. Jeden z respondentů říká, že „vnímání supervize ze strany pracovníků by se zcela jistě zlepšilo, pokud by supervizi vykonával odborník, jenž nemá žádné osobní vazby na vedení organizace, neboť v takovém případě nelze vyloučit jeho nediskrétnost“. Osobní vazby supervizora na organizaci není možné z mého pohledu v tuto chvíli potvrdit ani vyvrátit, nicméně je důležité, aby diskrétnost zůstala zachována.

⁹² Srov. BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize*, s. 115-119.

⁹³ Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, článek 2, odst. 1. [online]. [cit. 19.prosince 2018]. Dostupné na WWW: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

⁹⁴ Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, článek 2, odst. 1. [online]. [cit. 19.prosince 2018]. Dostupné na WWW: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala problematice supervize v organizaci pro výkon ústavní a ochranné výchovy. Cílem této práce bylo reflektovat, jak může týmová supervize podpořit práci pracovníků této organizace.

S ohledem na stanovený cíl jsem na základě studia odborné literatury představila tým a týmovou spolupráci. Charakterizovala jsem výchovné ústavy a blíže vymezila výchovnou skupinu jako místo, kde mezi pracovníky týmová spolupráce probíhá. Zaměřila jsem se také na vymezení pojmu supervize, jejích funkcí a specifík supervize týmové. Popsala jsem proces zavedení supervize do organizací zabývajících se institucionální výchovou a její využití ve výchovných ústavech.

Abych mohla popsat využití supervize v praxi, zaměřila jsem se formou výzkumné sondy na konkrétní výchovný ústav a pomocí rozhovoru s jeho pracovníky jsem zkoumala, jak tito pracovníci vnímají supervizi, jež v organizaci probíhá. Zjišťovala jsem také, zda má supervize pro pracovníky přínos a v jakých oblastech jejich práce jim je supervize nápomocna.

Z výzkumné sondy vyplynulo, že supervize je pro pracovníky výchovného ústavu přínosem zejména v oblasti řešení problémů souvisejících se samotným výkonem práce i chodem organizace, v oblasti vzájemných vztahů a přístupů ke klientům. Supervizní témata si pracovníci promýšlí, případně výsledky supervizních setkání aplikují do své praxe formou nových přístupů.

Tato bakalářská práce ukázala, že supervize je v mnoha oblastech pracovníkům výchovného ústavu nápomocna i přes fakt, že v praxi zde existují překážky, které mohou supervizní proces narušovat a komplikovat. Supervize je zde důležitým nástrojem pro podporu práce pedagogických pracovníků, v praxi by se však nemělo zapomínat i na další pomáhající pracovníky organizace, kteří by v supervizních týmech měli mít své místo.

Další výzkum v této oblasti by mohl být zaměřen na komparaci zkušeností pracovníků dalších výchovných ústavů či organizací poskytujících institucionální výchovu dětem a mladistvým se supervizí na jejich pracovišti v rámci kraje i mimo něj.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

BAŠTECKÁ, B. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016. ISBN: 978-80-262-0940-9

ČÁMSKÝ, P. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN: 978-80-262-0027-7

ČERMÁKOVÁ, V. *Co je to vlastně „ta“ supervize?* In Sborník z mezinárodní konference k problematice ústavní a ochranné výchovy. Tišnov: SCAN, 2010. s. 91-96. ISBN: 978-80-86620-29-9

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. et al. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. ISBN: 978-80-7262-532

HAWKINS,P. SHOHET,R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha:Portál, 2004. ISBN: 80-71-78-715-9

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7178-983-6

HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN: 978-80-7357-390-4

JANSKÝ, P. *Dítě s problémovým chováním a náhradní výchovná péče ve školských zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN: 978-80-7435-534-9

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1764-6

MATOUŠEK, O. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0366-7

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*, Praha: Portál, 2003. ISBN: 80-7178-548-2

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha:Portál, 2008. 2. vydání. ISBN: 978-80-7367-368-0

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN: 80-247-0577-X

SEKERA, J. *Mikrořízení a interpersonální vztahy v organizacích ústavní výchovy*. Ostravská univerzita: Pedagogická fakulta, 2001. ISBN: 80-7042-187-8

SCHAVEL, M., HUNYADIOVÁ, S., KUZYŠIN, B. *Supervízia v sociálnej práci*. Bratislava: Spoločnosť pre rozvoj sociálnej práce, 2013. ISBN: 978-80-971445-0-0

SLAVÍKOVÁ, I. *Uplatňování supervize ve školských zařízeních institucionální výchovy a preventivně výchovné péče*. In Sborník konference Rozvoj školy a supervize. Praha: Lumen vitale – centrum vzdělávání, o. s., 2012. s 50 – 54. ISBN: 978-80-905000-7-5

STÁRKA, J., ALBRECHT, J. *Supervize v zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy a v poradenských zařízeních*. In Sborník z mezinárodní konference k problematice ústavní a ochranné výchovy. Tišnov: SCAN, 2010. s. 97-99. ISBN: 978-80-86620-29-9

Zákon č. 109/2002 Sb. Zákon o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních

Zákon č. 563/2004 Sb. Zákon o pedagogických pracovnících

ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2007. ISBN: 80-86754-19-7

Elektronické zdroje:

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Tematická zpráva - Kvalita výchovně vzdělávací činnosti v zařízeních pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy*. Praha, 2017. [online]. [cit.29.prosinec 2018]. Dostupné na: <https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el_publikace/Tematick%C3%A9%20zpr%C3%A1vy/01-F_TZ-Kvalita-vychovne-vzdelavaci-cinnosti-v-zarizenich-pro-vykon-UV-OV_FINAL-2-5.pdf>.

ČESKÝ INSTITUT PRO SUPERVIZI. *Co je supervize*[online]. Český institut pro supervizi, 2006 [cit. 10.září 2018].Dostupné na: <<https://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>>.

Metodický pokyn k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče čj. 1599/2010-6/IPPP. [online]. [cit. 19.prosinec 2018]. Dostupné na: <www.msmt.cz/file/1569_1_1/>.

Metodický pokyn, kterým se stanoví standardy kvality péče o děti ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních pro preventivně výchovnou péče, č. j. MSMT – 5805/2015. [online]. [cit. 04.března 2019]. Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/file/35026/>>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, Odbor školské statistiky, analýz a informační strategie MŠMT, *Rejstřík škol a školských zařízení*. Praha: 2018. [online]. [cit.01.ledna 2019]. Dostupné na: <<https://profa.uiv.cz/rejskol/>>.

Vnitřní řád Výchovného ústavu, střediska výchovné péče a střední školy Jindřichův Hradec, Jindřichův Hradec: 2017[online]. [cit.01.ledna 2019]. Dostupné na: <<http://www.vujh.cz/userFiles/menu/dokumenty/vs-4-17-vnitri-rad.pdf>>.

VÝCHOVNÝ ÚSTAV JINDŘICHŮV HRADEC, 2018 [online]. [cit.01.ledna 2019]. Dostupné na: <www.vujh.cz>.

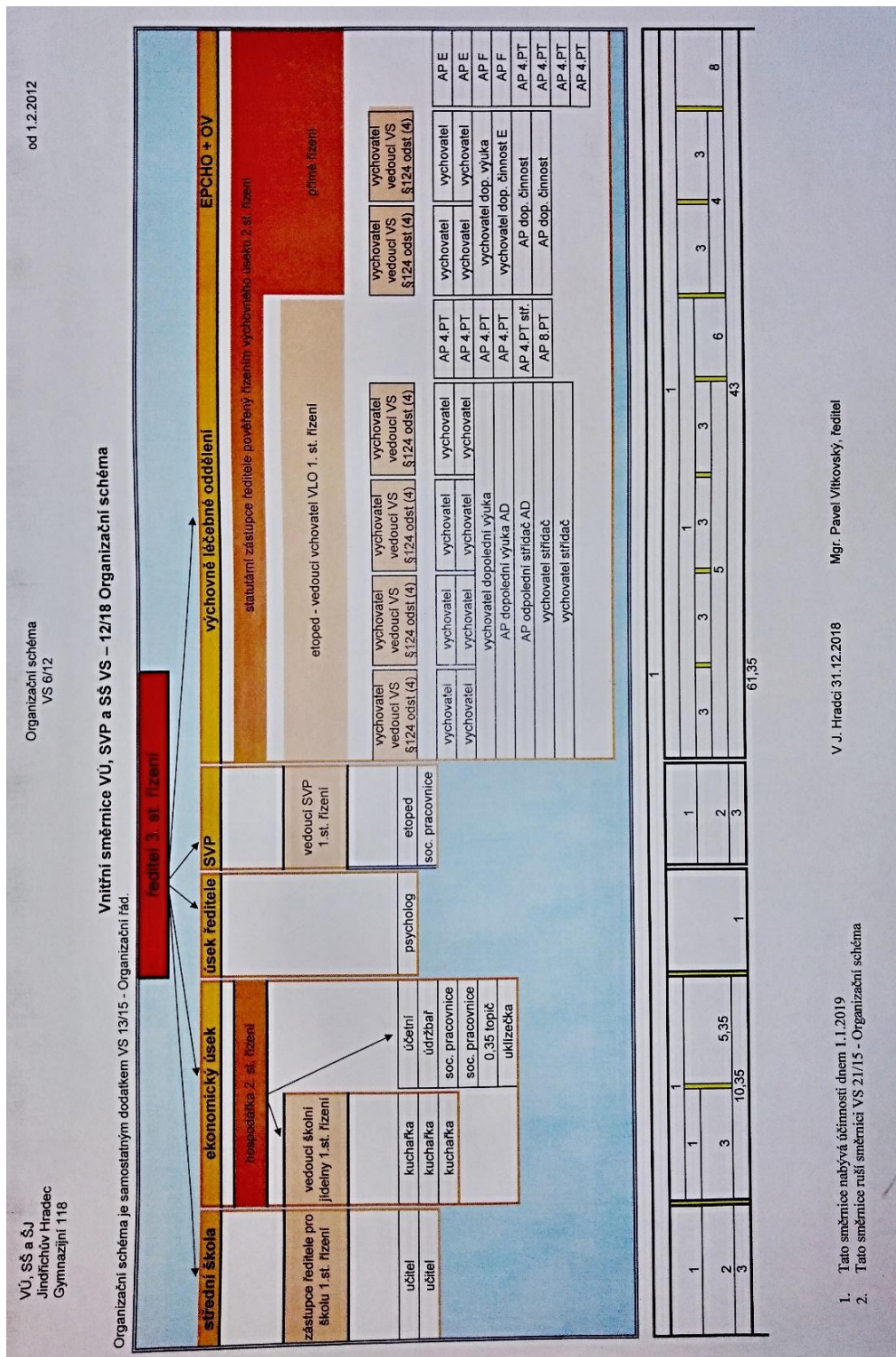
Výroční zpráva za školní rok 2017 – 2018, [online]. [cit.30.ledna 2019]. Dostupné na: <<http://www.vujh.cz/vyrocní-zpravy>>.

Seznam příloh

Příloha I	Organizační struktura Výchovného ústavu Jindřichův Hradec
Příloha II	Kontrakt supervize
Příloha III	Roční plán supervize
Příloha č. IV	Struktura rozhovoru
Příloha č. V	Souhrnná charakteristika respondentů

Přílohy

Příloha č. I Organizační struktura Výchovného ústavu Jindřichův Hradec



Příloha č. II Kontrakt supervize

Kontrakt supervize

Supervize

Externí, podpůrná supervize – týmová, zaměřená na pedagogické pracovníky, podporu týmu a zvládání zátěžových situací, prevence syndromu vyhoření

Zadavatel

Výchovný ústav, středisko výchovné péče a střední škola, Jindřichův Hradec, Gymnazijní 118

Supervizor

.....

Příjemce supervize

pracovníci organizace ve struktuře týmů dle přiloženého plánu supervize

Podmínky poskytování supervize

Frekvence: dle plánu

Délka sezení: 2 školní hodiny (2x 45 min.)

Místo sezení: VÚ, SVP a SŠ J. Hradec, Gymnazijní 118

Cena a způsob úhrady

Je stanoveno ve smlouvě o dílo

Kdo a jak bude o supervizi informován

Pracovníci budou o termínech supervize informováni ředitelem zadávající organizace (dále jen ředitel), po domluvě se supervizorem. Docházka bude kontrolována prezenční listinou.

V případě zájmu zadavatele vyhotoví supervizor *Zprávu o supervizi*, kterou zašle řediteli e-mailem do 14 dnů od konání supervize. *Prezenční listina* a případná zpráva budou uloženy u ředitele.

V případě zájmu ze strany ředitele vydá supervizor *Potvrzení o absolvování semináře – Supervize pedagogických pracovníků.*

Zahájení supervize:

.....

Zpracoval:

.....

Supervizor

Datum:

Schválil:

.....

ředitel

Datum:

Příloha č. III Roční plán supervize

Roční plán supervize

Struktura supervize v zařízení

základní týmy supervize (4)

- 3 směny ubytovny I, kolektiv tvoří vychovatelé VS, vychovatel dop. činnost, AP dopoledne, AP noční jsou přizvaní
- pdg. sbor ubytovny II., vychovatelé VS, vychovatelé dop. činnost, AP den, AP noční jsou přizvaní

druhy supervize

- supervize týmová
- supervize případová

plánovaný počet hodin

- 3 x 2 hodiny každý tým = celkem 24
- 8 hodin týmová SV
- 16 hodin případová SV

frekvence

- 3 x ročně plánovaná SV

ostatní týmy supervize (4)

- pdg. sbor učitelé SŠ
- pedagogové ubytovna I
- společně pedagogové výchovného úseku
- vedení organizace

Druhy supervize

- supervize týmová
- řízení

Plánovaný počet hodin

- 1 x 2 hodiny každý tým = celkem 8

Frekvence

- 1 x ročně plánovaná SV

Návrh supervizorů

.....

Příloha č. IV Struktura rozhovoru

1. Pohlaví
2. Věk
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
4. Pracovní pozice
5. Délka praxe v oboru, z toho délka praxe ve výchovném ústavu v Jindřichově Hradci
6. Jak dlouho se zúčastňujete supervize na Vašem pracovišti?
7. Máte zkušenosti se supervizí i z jiných pracovišť? Pokud ano, s jakou formou supervize jste se v minulých zaměstnáních setkal?
8. Jaká témata jsou obsahem týmové supervize na Vašem pracovišti?
9. Jaké téma bylo v posledním roce pro Vás významné? Proč?
10. Jak s výsledky supervize týmu Vy sám/sama nakládáte?
11. V čem vidíte přínos supervize pro tým, jehož jste součástí na Vašem pracovišti?
12. Jste v současné době spokojen/a se supervizorem? Proč?
13. Jste v současnosti spokojen/a s organizační stránkou supervize? (vyhovuje Vám forma a rozsah supervize, prostředí, ve kterém se supervize koná, zda vedení včas oznamuje termíny supervizí, dodržování mlčenlivosti)
14. V čem by se dal zkvalitnit systém supervize ve Vaší organizaci?

Příloha č. V Souhrnná charakteristika respondentů

<i>Respondent číslo</i>	<i>Věk</i>	<i>Pohlaví</i>	<i>Vzdělání</i>	<i>Pracovní pozice</i>	<i>Počet let praxe/ z toho ve Výchovném ústavu Jindřichův Hradec</i>
1	33	Žena	VŠ	Vychovatel	6/4
2	46	Žena	VŠ	Sociální pracovník	19/16
3	26	Žena	VOŠ	Sociální pracovník	5/3
4	60	Žena	SŠ	Vychovatel	42/26
5	29	Žena	VŠ	Vychovatel	5/4
6	60	Žena	SŠ	Asistent pedagoga	28/20
7	48	Žena	SŠ	Asistent pedagoga	20/5
8	27	Žena	SŠ	Asistent pedagoga	4/2
9	51	Žena	VŠ	Vychovatel	25/10
10	35	Žena	VŠ	Vychovatel	5/2
11	34	Žena	VŠ	Vychovatel	8/4
12	57	Žena	VŠ	Psychoterapeut	30/1
13	29	Žena	VŠ	Vychovatel	4/4
14	54	Žena	VŠ	Vychovatel	25/9
15	44	Žena	SŠ	Asistent pedagoga	14/7
16	59	Žena	SŠ	Vychovatel	37/21
17	40	Žena	VŠ	Vychovatel	10/4
18	48	Muž	VŠ	Etoped	20/20
19	51	Muž	VŠ	Vychovatel	11/11
20	42	Muž	VŠ	Vychovatel	18/15
21	28	Muž	VŠ	Vychovatel	8/8

Abstrakt

ŠVÍKOVÁ, J. Supervize pracovníků v zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy. České Budějovice 2019. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a sociální práce. Vedoucí práce M. Ehrlichová

Klíčová slova:

supervize, týmová supervize, výchovný ústav, výchovná skupina, týmová spolupráce

Práce se věnuje tématice supervize pracovníků výchovného ústavu. Cílem práce je reflektovat, v čem může supervize podpořit práci pracovníků výchovného ústavu. K tomuto účelu práce popisuje poslání výchovného ústavu, jeho personální obsazení a výchovnou skupinu jako základní organizační jednotku této organizace. Dále práce představuje specifika týmu a týmovou spolupráci, jež probíhá v rámci výchovných skupin ve výchovných ústavech. V další části bakalářské práce je charakterizována supervize jako odborná činnost zaměřená na podporu pracovníků, její funkce a základní cíle. Podrobněji se práce zaměřuje na specifika týmové supervize. Tyto poznatky o supervizi a jejím využití jsou dále v této práci aplikovány do oblasti institucionální výchovy. V závěru práce jsou uvedeny výsledky výzkumné sondy, která zkoumá přínos supervize pro zaměstnance konkrétní organizace.

Abstract

Supervision of staffers in organization providing institutional and protective upbringing

Key words:

supervision, team supervision, educate institution, educational group, teamwork

This thesis deals with the topic of supervision of staffers in organization providing institutional and protective upbringing. The goal of the thesis is to reflect how supervision can support the work of staffers in educational institution. The thesis describes the importance of educational institution, its staffers and educational group as a basic organizational unit. Furthermore thesis characterizes the specifics of team and team cooperation, which takes place in educational groups in these organizations. Next part of this thesis describes supervision like a professional activity which provides support of staffers and its function and main goals. Thesis is focused on specification team supervision in more detail. All findings about supervision in this thesis are applied to the organization providing institutional and protective upbringing. The last part of the thesis includes results of research. The research investigates a contribution of supervision for staffers of specific organization.