

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zdravotně sociální fakulta

## **SUPERVIZE V SOCIÁLNÍ PRÁCI V ČESKÉ REPUBLICE**

Disertační práce

Autorka: Mgr. Adéla Michková

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Adéla Mojžíšová, Ph.D.

Datum odevzdání práce: 10. 7. 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma Supervize v sociální práci v České republice vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě/ v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zdravotně sociální fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 10. 7. 2009

Podpis.....

## **Poděkování**

„Věda, nebo rodina...vyber si, obojí nejde“, slýchávala jsem občas. Nepopírám, že během studia byly okamžiky, kdy jsem s tímto tvrzením bez výhrad souhlasila. Teď, na samém konci, to vidím jinak. V naší rodině jde obojí – díky mému manželovi, který mi poskytl maximální možnou podporu a prostor pro studium literatury, přípravu a realizaci výzkumu, zpracovávání dat i napsání samotné práce. Jemu patří dík největší.

Poděkovat však chci i dalším. Především své školitelce Doc. PhDr. Adéle Mojžíšové, Ph.D., která mne po celou dobu provázela a pomáhala směřovat práci správným směrem. A pak také všem, kteří obětovali svůj čas a zapojili se do výzkumu – bez nich by tato práce nemohla vzniknout.

# **Supervision in Social Work in the Czech republic**

## **Abstract**

**Key words:** supervision – social work – use of supervision – awareness of supervision – research

Supervision in social work is currently a rapidly evolving field. The paper deals with the current use of supervision in social work in the Czech Republic. The author presents the results and conclusions of research carried out in autumn 2007 through an online questionnaire among submitters and potential submitters of supervision. It focuses on 5 areas: the rate of utilization of supervision in social work in the Czech Republic, informedness of the supervision and attitude to it, the concept and types of currently applied supervision, supervision in the organization and the factors promoting and hampering the wider use of supervision in social work in the Czech Republic.

The theoretical part of the paper provides possible definitions, concepts and forms of supervision, to which the part of research tracking forms used in supervision and basic descriptors of supervision are connected. In this section the topics of supervision development and legislative anchorage and questions concerning the practical use of supervision in the organization (e.g. supervision agreement topic) are further covered.

In the research part the author elaborates the objectives and methodology of the research in detail including the formulation of hypotheses, the results of applied research supplemented by brief notes on the context and discusses the most important topics (development of supervision in the Czech Republic, the need for training of potential supervision beneficiaries, criteria for selecting the supervisor).

Conclusion of the work can be briefly summarized as follows:

Supervision is treated very differently among its recipients. It is not possible to conclude that some concept of supervision prevails.

Supervision awareness among the submitters and the potential submitters in the Czech Republic can not yet be considered satisfactory. The lack of understanding of the importance

of supervision for the organization is seen as the major obstacle in the development of supervision.

Supervision is used most in organizations providing social services and NGOs, least at regional offices and town offices. Highest interest in the introduction of supervision is currently from allowance organizations.

95.5% of respondents who have the experience with supervision consider it beneficial for their organization.

The most common obstacles in the implementation of supervision are difficulties in finding an appropriate supervisor and obstacles from the side of the supervised workers.

Two key areas for the development of supervision appear: education of the submitters and beneficiaries of supervision and creation of a network of qualified supervisors in all regions in order to satisfy the demand of organizations for supervision.

## Obsah:

Úvod.....	10
1 Teoretická část .....	12
1.1 Pojem supervize .....	12
1.2 Pojetí supervize .....	12
1.2.1 Možné přístupy k definování supervize .....	13
1.2.2 Funkce supervize.....	14
1.2.2.1 Podpůrná (restorativní) funkce.....	16
1.2.2.2 Vzdělávací funkce (rozvojová, formativní) .....	17
1.2.2.3 Řídící funkce (kontrolní, administrativní, normativní) .....	17
1.2.3 Cíle supervize.....	18
1.3 Ukotvení supervize v České republice .....	20
1.3.1 Supervize v sociální práci v ČR po r. 1989.....	20
1.3.2 Legislativní úprava supervize .....	21
1.3.2.1 Supervize v sociální práci obecně .....	21
1.3.2.2 Supervize v sociálních službách: Standardy kvality sociálních služeb... 21	
1.3.3 Supervizní sdružení a profesní asociace supervizorů.....	21
1.4 Dělení supervize.....	22
1.4.1 Supervize přímá a nepřímá.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.4.2 Supervize individuální, skupinová a týmová.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.4.3 Supervize interní, externí a peer-supervize.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.4.4 Supervize případová a rozvojová.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.4.5 Plánovaná a krizová supervize .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.4.6 Supervize organizace a supervize řízení ...	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.5 Rámec supervize v organizaci.....	22
1.5.1 Konkretizace cílů supervize .....	22
1.5.2 Supervizní smlouva.....	23
1.6 Supervizor, supervidovaný pracovník a jejich vztah .....	25
1.6.1 Osoba supervizora.....	25

1.6.2 Osoba supervidovaného .....	28
1.6.3 Supervizní vztah.....	28
1.7 Etické aspekty supervize.....	28
1.7.1 Vztah supervize k etickým aspektům práce supervidovaného pracovníka .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
1.7.2 Etika v práci supervizora.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
2 Cíle práce a výzkumné otázky .....	30
3 Metodika .....	32
3.1 První fáze výzkumu - přípravná.....	32
3.2 Druhá fáze výzkumu – dotazníkové šetření .....	33
3.2.1 Technika dotazníku .....	33
3.2.2 Způsob sestavení a struktura dotazníku .....	34
3.2.3 Sestavení výzkumného souboru.....	34
3.2.4 Zpracování dat.....	36
3.3 Pracovní hypotézy a jejich ověření .....	36
3.3.1 Míra využití supervize v sociální práci v České republice .....	38
3.3.2 Informovanost o supervizi a postoj k ní.....	38
3.3.3 Pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize .....	40
3.3.4 Rámec supervize v organizaci.....	42
3.3.5 Faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR .....	42
4 Výsledky .....	44
4.1 návratnost dotazníků a struktura výzkumného souboru.....	44
4.1.1 Struktura výzkumného souboru - dle typu organizace a oblasti působení.....	44
4.1.2 Struktura výzkumného souboru – osoba respondenta.....	45
4.2 Míra využití supervize v ČR .....	48
4.3 Informovanost o supervizi a postoj k ní.....	48
4.3.1 Informovanost o supervizi.....	48
4.3.1.1 Porozumění pojmu supervize (Co to je supervize?)	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

4.3.1.2	Porozumění přínosu supervize (K čemu supervize slouží?) .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.3.1.3	Informovanost o supervizi – souhrn... <b>Chyba! Záložka není definována.</b>	
4.3.2	Postoj k supervizi .....	48
4.4	Pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize .....	52
4.4.1	Pojetí supervize .....	52
4.4.2	Typy supervize .....	55
4.5	Rámec supervize v organizaci .....	57
4.5.1	Formulace cílů supervize v organizaci .....	57
4.5.2	Pravidla poskytování supervize (supervizní smlouva) .....	59
4.5.3	Začlenění supervize do chodu organizace .....	61
4.5.4	Supervidovaní pracovníci .....	63
4.5.5	Osoba supervizora .....	64
4.5.5.1	Zkušenosti se supervizory .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.5.5.2	Výběr supervizora .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
4.5.6	Financování supervize .....	64
4.5.7	Hodnocení přínosu supervize pro organizaci .....	66
4.6	Faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR ....	68
4.7	Shrnutí dat podstatných pro vyhodnocení pracovních hypotéz .....	69
5	Diskuze .....	72
5.1	Zobecnění výsledků výzkumu .....	72
5.2	Postoj k supervizi v sociální práci v ČR .....	72
5.2.1	Pohled zřizovatelů .....	73
5.3	Různorodost supervize .....	74
5.3.1	Interní vs. externí supervize .....	74
5.3.2	Funkce supervize .....	75
5.4	Informovanost o supervizi .....	77
5.4.1	Vzdělání v sociální práci jako základ .....	77
5.4.2	Vzdělávání potenciálních zadavatelů a příjemců supervize .....	78
5.5	Osoba supervizora .....	79



5.5.1 Nalezení supervizora .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.5.2 Kritéria pro výběr supervizora .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
5.6 Prostředí přátelské supervizi .....	79
6 Závěr .....	80
6.1 Míra využití supervize v sociální práci v České republice .....	80
6.2 Informovanost o supervizi a postoj k ní.....	80
6.3 Pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize .....	81
6.4 Rámec supervize v organizaci.....	81
6.5 Faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR ....	82
7 Doporučení pro praxi a podněty pro další výzkum .....	83
7.1 Doporučení pro praxi .....	83
7.1.1 Vzdělávání zadavatelů a příjemců supervize .....	83
7.1.2 Vytvoření sítě supervizorů .....	84
7.2 Podněty pro další výzkum.....	85
8 Seznam použitých zdrojů .....	87
9 Klíčová slova.....	95
10 Seznam zkratk .....	96
11 Přílohy .....	97

## Úvod

Supervize v sociální práci je v současné době dynamicky rozvíjející se obor. Tak, jak se sociální práce stává stále více doménou vysokoškolsky vzdělaných profesionálů, kteří jsou si vědomi svých závazků a možností, narůstá i potřeba postupů podporujících rozvoj a kvalitu poskytovaných služeb. Jedním z těchto postupů je právě supervize, která umožňuje prostřednictvím cílené reflexe uvažovat nad kvalitou práce a pracovat na jejím zvyšování.

S dynamičností však jde obvykle ruku v ruce také jistá chaotičnost a nekoordinovanost a stejně tak je tomu i u supervize. Situace na poli supervize v České republice je pro příjemce supervize poměrně nepřehledná. Pravděpodobně i proto v posledních letech narůstá potřeba supervizi v sociální práci vymezit a nalézt shodu na jejích základních charakteristikách, na požadavcích kladených na supervizory a na minimálních standardech vzdělávání supervizorů tak, aby mohlo dojít alespoň k základnímu sjednocení supervize v ČR a příp. ustavení národní profesní asociace supervizorů.

V souvislosti se svým působením v roli supervizora a metodika praxí na Zdravotně sociální fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích jsem měla možnost zúčastnit se řady diskuzí, workshopů a konferencí supervizorů právě na téma supervize v sociální práci či supervize v sociálních službách. Diskutovány byly a jsou především 2 okruhy otázek:

### *1. Jaké jsou základní charakteristiky supervize v sociální práci?*

*(Dílčí otázky: Které či která z mnoha pojetí si pro sociální práci vybrat? Jak nalézt hranice s ostatními obory činnosti a s metodami, které jsou stejně jako supervize zaměřené na zajišťování kvality poskytovaných služeb? Co ještě supervize je, a co už není? Je supervize jen o podpoře, reflexi a rozvoji nebo má také funkci kontrolní a řídicí?)*

### *2. Kdo může poskytovat supervizi?*

*(Dílčí otázky: Jaké minimální požadavky klást na supervizora? Mají se lišit dle typu poskytované supervize? Je nezbytné, aby supervizor působil v oblasti, kterou má*

*supervidovat (např. v komunitní péči o psychicky nemocné, v práci s rizikovou mládeží či v práci se seniory)? Je nezbytné, aby byl supervizor vzdělán v oboru, který superviduje (v daném případě v sociální práci)?*

Při diskuzích nad těmito dvěma oblastmi mi však často chyběly relevantní informace od zadavatelů a příjemců supervize, chyběly mi jejich názory, vyjádřené především tím, o jakou supervizi a jakého supervizora mají zájem, podle čeho si supervizora vybírají, jak jsou spokojeni a v čem vidí přínos supervize pro svou organizaci. Právě to mě přivedlo k myšlence realizovat výzkum, jehož cílem bude popsat supervizi tak, jak je vnímána ze strany zadavatelů a příjemců supervize. Tento výzkum se pak stal tématem mé disertační práce. Soustřeďuje se na 5 oblastí: míra využití supervize v sociální práci v České republice; informovanost o supervizi a postoj k ní; pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize; rámec supervize v organizaci a faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR..

Teoretická část práce uvádí možné definice, pojetí a formy supervize, k nimž se pak vztahuje část výzkumu sledující formy supervize využívané v ČR a základní popisné charakteristiky supervize. V této části jsou dále zpracovávána témata vývoje supervize a legislativního ukotvení a otázky týkající se praktického využívání supervize v organizaci (např. téma supervizní dohody).

Ve výzkumné části jsou rozpracovány cíle a metodologie výzkumu vč. formulace pracovních hypotéz, předloženy výsledky realizovaného výzkumu doplněné stručnými komentáři ke zjištěným souvislostem a diskutována nejvýznamnější témata (vývoj využití supervize v ČR, potřeba vzdělávání potenciálních příjemců supervize, kritéria pro výběr supervizora). V závěru práce jsou pak doporučeny možné formy podpory rozvoje supervize v sociální práci.

Doufám, že předložená práce k rozvoji supervize v sociální práci v České republice alespoň malým dílem přispěje.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Pojem supervize

Slovo supervize bylo do českého jazyka převzato z jazyka anglického (supervision). Jeho kořeny lze nalézt v jazyce latinském: předpona *super* znamená „výše“ nebo „přes“ a kořen *visio* znamená „pohled“ (Úvod do supervize: cyklický model, 2002). Velký anglicko-český slovník (Hais, Hodek, 1997) překládá termín *supervision* do českého jazyka následovně: 1 dohled, dozor; 2 kontrola, řízení, vedení, inspekce, vrchní dozor; 3 škol. školní inspekce, 4 řídč. revize, redakce textu.<sup>1</sup> Ani jeden z těchto překladů nepokrývá plně smysl slova ve významu, v němž je užíváno v pomáhajících profesích vč. sociální práce (a tedy i v této práci).<sup>2</sup> Snad i proto je v českém prostředí užíván výhradně anglicismus supervize a není snaha o jeho nahrazení jiným (českým) termínem.

## 1.2 Pojetí supervize

Existuje mnoho odlišností v pojetí obsahu supervize, a tedy i mnoho různých definic. Supervize v sobě zahrnuje celou řadu elementů (výuka, vedení, poradenství, řízení, emoční podpora, ...) a jednotliví autoři se liší v názoru na to, která z těchto složek je v supervizi dominantní. Kromě toho lze v jednotlivých pojetích sledovat odlišnosti např. v rozsahu činností zahrnovaných pod pojem supervize, míru specifičnosti supervize právě pro sociální práci či odlišné vnímání pozice supervizora vůči supervidovanému. Tyto odlišnosti jsou patrné jak v teoretickém vymezení supervize (definování pojmu, formulování cílů a funkcí supervize), tak při jejím praktickém poskytování.

---

<sup>1</sup> Původně se termín *supervision* používal v anglicky mluvících zemích v ekonomickém prostředí právě ve významech *dohled* či *kontrola*.

<sup>2</sup> Podrobněji k vymezení významu pojmu supervize viz následující kapitoly.

Následující kapitoly stručně pojednávají o základních směrech při definování supervize, jejích funkcí a cílů. Z celé řady definic supervize jsou s ohledem na zaměření výzkumné části práce v následujících kapitolách zmiňovány především ty definice, které jsou v českém prostředí dostupné a jsou relevantní pro supervizní práci aktuálně uplatňovanou v České republice (příp. s odkazy na odlišný pohled zahraničních autorů).

### **1.2.1 Možné přístupy k definování supervize**

V literatuře lze nalézt nepřehledné množství definic supervize, přičemž jednotlivé definice se od sebe více či méně liší jednak obsahově, jednak mírou podrobnosti a zaměřením. Není smysluplné poskytovat jejich rozsáhlý přehled. Pro potřeby práce se jeví jako vhodné jejich rozčlenění do několika oblastí tak, jak je navrhuje Tsui (2005). Ta shledává, že k definování supervize lze přistupovat 3 různými způsoby dle toho, na který aspekt supervize se definice zaměřuje.

#### *Normativní přístup*

Tsui (2005) uvádí, že normativní přístup se při definování supervize zaměřuje na formulování normy či standardu a hledá odpověď na dvě základní otázky: (1) *Co by supervize měla být?* a (2) *Co by měl supervizor dělat?* Tento způsob definování je zaměřen na ideální stav a je charakteristický poměrně vysokou úrovní obecnosti.

Příkladem může být definice Evropská asociace supervizorů (EAS)<sup>3</sup>. EAS definuje supervizi jako

1. metodu poradenství, s jejíž pomocí osoby, týmy, skupiny a organizace hodnotí svoji profesionální aktivitu,
2. postup, jímž s pomocí supervizora osoby, týmy, skupiny a organizace pracují na řešení problémů, přítomných v profesionálních situacích,
3. model pro výukové procesy a
4. teoretické pojetí, které umožňuje zhodnocení faktorů, souvisejících s profesionální komunikací, a jejich definování. (Český institut pro supervizi, 2006a)

---

<sup>3</sup> <http://www.supervision-eas.org/>

### *Empirický přístup*

Základní otázkou empirického přístupu je *Co supervize/supervizor vlastně dělá?* Tyto definice zpracovávají empiricky získaná data o rolích, pracovních stylech a chování supervizorů v sociální práci.

Z českých autorů vymezuje supervizi tímto způsobem např. Baštecká (2001). Supervizi popisuje jako činnost, při které prostřednictvím zaměřeného pozorování a cílených otázek uvažujeme nad kvalitou péče o klienta a nad organizačními souvislostmi dané péče. Supervize při tom zvyšuje pracovníkovu schopnost reflexe vlastní práce a sebereflexe.

### *Pragmatický přístup*

Tento přístup se místo formulování definice supervize zaměřuje na pojmenování cílů a úkolů supervize a příp. zpracování zásad jejího poskytování. Nepopisuje tedy *Co to je*, ale *K čemu to slouží* a příp. *Jak se to má dělat*.

Asociace národních organizací supervize v Evropě<sup>4</sup> (ANSE, 2008b) vymezuje supervizi právě tímto způsobem: Supervize primárně slouží rozvoji jednotlivců a organizací; zlepšuje profesionální život jednotlivce ve vztahu k jeho roli v kontextu instituce.

Jiným příkladem může být definování supervize jako metody, pomocí které ověřujeme, zda zásahy, které jsme použili, odpovídají možnostem a potřebám klienta, jeho zakázce, našemu společnému cíli a možnostem instituce. Cílem supervize v této oblasti je pak verifikovat správnost postupů při práci s klientem, korigovat neefektivní postupy, působit preventivně proti poškozování klientů pracovníkem organizace a předcházet u pracovníků syndromu vyhoření.

## **1.2.2 Funkce supervize**

Základní funkce supervize shrnul již před 85 lety do tří základních okruhů Dawson: *podpora, vzdělávání a řízení* (Dawson, 1926; Kadushin, 1992). Velmi dobře tak reflektoval vývoj supervize od jejích počátků do 30. let a napomohl jejímu

---

<sup>4</sup> <http://www.anse.eu/>

pevnějšímu ukotvení. Znalost historického kontextu umožňuje lépe porozumět jak původnímu, tak současnému významu jednotlivých funkcí.

### *Funkce supervize v historickém kontextu*

Současní autoři se neshodují v tom, kde a jak se supervize objevila v sociální práci poprvé a jaký tehdy měla charakter (Kaslow, 1977; Munson, 2002; Tsui, 2005). Zaměříme-li se na první souvislé záznamy o supervizi, které lze nalézt v dokumentech Společnosti dobročinných organizací v USA z přelomu 19. a 20. století<sup>5</sup>, shledáme, že supervize zde měla charakter konzultací a plnila především funkci vzdělávací a podpůrnou (Kutzik, 1977; Smith, 2005). Kutzik (1977) toto dále objasňuje charakteristikou organizace - jednalo se o hnutí zaměřené na pomoc sociálně slabým, jehož členové pocházeli z vyšších vrstev společnosti a pracovali na bázi dobrovolnictví, bylo by tedy obtížné jakkoliv autoritu supervizora formalizovat a dát mu i pravomoc řídicí či kontrolní. Jak však upozorňuje tento i další autoři (např. Tsui, 2005), nelze uvedený příklad příliš zobecňovat. Tsui (2005) přepokládá, že supervize v sociální práci se vyvinula z původně administrativní činnosti „supervisorů“ v agenturách sociální péče, které zaměstnávaly placené pracovníky ze středních a nižších vrstev, a funkci kontrolní/řídicí považuje za prvotní funkci supervize.

Jak dále uvádí tato autorka, vzdělávací funkce supervize se patrně rozvinula na počátku 20. stol. spolu s rozvojem odborného vzdělávání v sociální práci. Supervize se stala součástí studentských praxí. V praxi sociální práce pak získala nový význam „vedení nových pracovníků do profese“ a rozvinula se tak do nové formy, v níž dominovala vzdělávací složka supervize.

Nárůst významu podpůrné funkce supervize lze sledovat v období po 1. světové válce. Souvisí mj. s tím, že sociální práce byla v tomto období ovlivňována dynamicky se rozvíjejícími psychoanalytickými přístupy; supervizní proces byl v daném období nahlížen jako proces terapeutický (Rabinowitz, 1987). Důraz na podpůrnou složku supervize nutně vedl k potlačení (až vytlačení) její administrativní funkce.

---

<sup>5</sup> Společnost dobročinných organizací – Charity Organization Societies movement; zal. 1878 v Buffalo, New York

Změny v důrazu kladeném na jednotlivé funkce lze samozřejmě sledovat i v celém dalším vývoji sociální práce a supervize. Nejsou však již natolik významné pro zaměření práce, aby zde byly rozebírány.

V současné supervizi nelze označit žádnou z funkcí za dominující. Různí autoři reprezentující odlišné přístupy se liší v názoru na to, nakolik významné jednotlivé funkce v dnešní supervizi jsou a supervize se tak stává velmi různorodým útvarem, jehož konkrétní podoba v každé jednotlivé organizaci je vždy jedinečná. Následující podkapitoly se jednotlivým funkcím věnují podrobněji.

### **1.2.2 1 Podpůrná (restorativní) funkce**

Podpůrná funkce supervize se projevuje spolunesením pracovní zátěže, sdílením, předáváním odhodlání a naděje. Jejím cílem je dobré zvládnání profesních nároků pracovníkem. Neúspěchy a nezdary v sociální práci mohou vést ke ztrátě optimismu a důvěry ve schopnosti své i klientů (Novotná, Schimmerlingová, 1992). Právě tomu by měla čelit supervize. Vztaženo k základnímu cíli supervize, tj. podporovat kvalitu pracovního výkonu supervidovaného, je cílem podpůrné supervize snižovat subjektivně pociťovanou zátěž vyvolanou profesní činností, zvyšovat motivaci supervidovaného a podporovat úpravu pracovního prostředí (Coleman, 2003).

Jak upozorňují Maroon, Matoušek a Pazlarová (2007), profesní vývoj sociálního pracovníka není jen intelektuální, ale i emocionální proces, a Shulman (1999) pak poukazuje na to, že právě supervize může hrát významnou roli v emocionálním rozvoji pracovníka. Podpůrná funkce supervize se vztahuje k prožívání supervidovaného, k jeho pocitům, které vznikají či projevují se ve vztahu s klientem či spolupracovníky nebo v souvislosti s jeho profesní činností obecně.

Podpůrnou funkci supervize zdůrazňují např. Tošnerová a Tošner (1999). Ti chápou supervizi v pomáhajících profesích jako systematickou pomoc (individuální či skupinovou) při řešení profesionálních problémů v neohrožující atmosféře, která dovolí pochopit osobní, zejména emoční podíl člověka na jeho profesním problému.

Důraz na podpůrnou funkci supervize a na vztahové prvky uvádí také Hess, Hess & Hess (1980). Supervize je dle těchto autorů mezilidská interakce, jejímž obecným cílem je, aby se osoba, supervizor, setkávala s další osobou, supervidovaným, v úsilí



o to, aby mohl supervidovaný účinněji pomáhat lidem. Tato definice je v českých pracích hojně citována, aniž by bylo poukázáno na to, že se jedná o definici supervize z oblasti psychoterapie.

#### **1.2.2.2 Vzdělávací funkce (rozvojová, formativní)**

Vzdělávací funkce supervize spočívá v začlenění znalostí, dovedností a hodnot do pojetí sebe sama jako odborníka a do pracovního stylu, který je v souladu se znalostmi, dovednostmi a hodnotami, které definují sociální práci jako profesi (Maroon, Matoušek, Pazlarová, 2007). Supervize tak podporuje pracovníka v dalším profesním rozvoji a učí jej reagovat na měnící se potřeby klientů, pracoviště i společnosti. Cílem či středem zájmu je zde tedy rozvoj odbornosti.

Na vzdělávací složku supervize se zaměřují Havrdová, Hajný et al. (2008), kteří uvádějí, že smyslem supervize je postupně reflektovat vnitřní i vnější překážky a zdroje učení, aby pracovník dosáhl žádoucího cíle – tj. úrovně své profesionální kompetence. Matuška (2005) označuje vzdělávání za těžiště supervizního procesu a někteří autoři považují supervizi přímo za celoživotní formu učení (Matoušek, 2003; Pelech, Bednářová, 2003), jejímž cílem má být rozvoj profesionálních kompetencí supervidovaných.

#### **1.2.2.3 Řídící funkce (kontrolní, administrativní, normativní)**

Řídící funkce supervize znamená usměrňování ve výkonu profesionální role (s ohledem na požadavky zákonných a etických norem, standardy kvality, poslání a cíle organizace, náplně práce, interní pravidla organizace, finanční možnosti apod.). Cílem je pochopení, přijetí a naplňování profesionálních hodnot a výkon profese ve stanoveném rámci; supervize plní funkci kontroly kvality.

Jak upozorňuje Kopřiva (2008), prvek kontroly a řízení je v supervizi v sociální práci jednou z legitimních funkcí (narozdíl od supervize např. v psychoterapii). Někteří autoři však prvek kontroly i v supervizi v sociální práci odmítají (např. Pelech, Bednářová, 2003). Naopak kontrolu jako dominující funkci supervize nalezneme např. v pojetí Schmidbauera (1994), který supervizi definuje stručně jako dohled na práci v psychosociálních povoláních, či v definici Bláhy a Šemberové (2004), dle nichž je

supervize proces řízení, koučování a monitorování práce druhých, vůči nimž je supervizor k těmto úkolům zmocněn.

### 1.2.3 Cíle supervize

Základní cíl supervize formulují Kadushin a Harkness (2002) takto: poskytovat klientům výkonnou a účinnou službu prostřednictvím uspokojivého pracovního výkonu a profesionality řadových sociálních pracovníků<sup>6</sup>. Dále tito autoři uvádějí, že široce přijímaným krátkodobým cílem supervize je zlepšit pracovníkovu výkonnost prostřednictvím zlepšování pracovního prostředí, rozvíjení profesionálních znalostí a dovedností a emocionální podpory.

Cíle supervize lze rozdělit do 3 kategorií: cíle pro klienty, cíle pro supervidované a cíle pro supervizory a management organizace (Payne, 1994).

Gabura a Pružinská (1995) rozpracovali cíle supervize z prvního uvedeného pohledu:

- ověření správnosti zvoleného postupu při práci s klientem, rodinou nebo skupinou (nejen),
- rozšiřování možností (alternativ) při práci s konkrétním případem,
- korigování neefektivních postupů,
- prevence poškození klienta pracovníkem,
- učení se a sbírání zkušeností.

Jak dále k tomuto tématu podotýká Mbau (2005), supervize umožňuje sociálnímu pracovníkovi lépe uspokojovat klientovo očekávání, že mu bude poskytnuta účinná služba.

Hewson (in Rollová, 2001) pak uvádí cíle supervize pro supervidované:

1. Vzdělávat se - ve spolupráci se supervizorem zjišťovat úroveň svých schopností a rozvíjet je dalším učením.
2. Mít se na koho obrátit s těžkostmi, mít podporu.
3. Bránit se předčasnému „vyhoření“.

---

<sup>6</sup>Ačkoliv uvedení autoři uvažují o supervizi právě řadových pracovníků, jeví se jejich definice užitečná i pro jiné typy supervize (např. supervize řízení: zdůrazňuje klienta jako konečného příjemce supervize (k němuž se vztahuje cíl) a řadového pracovníka jako nejvýznamnější součást služby poskytované klientovi.

4. Posilovat svoji autonomii a nezávislost získáním dalších dovedností a zvýšením sebevědomí.
5. Motivovat se zkušeností při spolupráci a setkávání se supervizorem a jeho názory, zkušenostmi i chybami.
6. Přispět k naplnění základních etických pravidel své profese.
7. Splňovat očekávání své organizace a odevzdávat kvalitní práci.

Z pohledu managementu organizace jsou cíle supervize následující: dosáhnout stanovených pracovních a etických standardů služby, sledování pracovní náplně zaměstnanců, revize a plánování postupů, provedení kritické analýzy, poskytování informací vedoucím pracovníkům o výkonu řadových pracovníků a naplňování formálních požadavků (Tsui, 2005).

Porovnáme-li právě uvedené kategorie a v předchozí kapitole zmíněné funkce supervize, shledáme, že pro jednotlivé subjekty jsou dominující rozdílné funkce supervize (pro službu, resp. klienta – vzdělávací funkce, pro supervidovaného – podpůrná funkce, pro management organizace – administrativní funkce). To přináší další pohled na pojetí supervize; totiž dle toho, kdo je v daném pojetí hlavním beneficentem supervize: zda klient, supervidovaný či management organizace.

Na závěr této kapitoly o pojetí supervize je třeba ještě zmínit ve světě stále trvající diskuzi nad otázkou míry začlenění supervize do činnosti jednotlivých pracovníků. V literatuře (např. Kadushin, Harkness, 2002; Munson, 2002) můžeme sledovat diskuzi nad tím, zda supervize má být dlouhodobým procesem a součástí práce každého pracovníka, či zda je primárně určena pro začínající pracovníky, příp. v okamžiku řešení nové, neobvyklé či problematické situace v organizaci.<sup>7</sup> Tímto tématem se bude praktická část práce zabývat.

---

<sup>7</sup> Stejně jako u funkcí supervize by i zde bylo možné sledovat historický vývoj, podrobněji např. Tsui (2005).

## 1.3 Ukotvení supervize v České republice

### 1.3.1 Supervize v sociální práci v ČR po r. 1989

Po roce 1989 se supervize v sociální práci v ČR začala poměrně rychle rozvíjet. Pro porozumění jejímu dalšímu směřování je důležité si povšimnout, že o její rozvoj se spolu se sociálními pracovníky výrazně zasloužili psychoterapeuti. Psychoterapie, na rozdíl od sociální práce, se u nás během totality přece jen rozvíjela a supervize v ní byla lépe zakotvena. Díky tomu se stala základem supervize i v sociální práci a lze předpokládat, že výrazně ovlivnila její charakteristiky až do současnosti

V 90. letech se u nás díky návštěvám zahraničních supervizorů začíná rozšiřovat povědomí o supervizi: tito supervizoři zde vedou nejen supervize, ale také semináře a výcviky supervize. V r. 1995 proběhlo sympozium o supervizi (v psychoterapii), což byla vůbec první výměna supervizních zkušeností různých škol a směrů u nás (Šimek, 2002). Následně vychází sborník příspěvků s názvem *Supervize*<sup>8</sup> - první soustavnější původní česká práce o supervizi. Na počátku 90. let se supervize zařazuje do vzdělávacích programů pro manželské a rodinné poradce a ve druhé polovině 90. let také do systému komunitní péče o duševně nemocné. První kurz rozvojové supervize v sociální práci byl u nás zahájen v r. 1996; předcházela mu účast českých supervizorů ve výcviku vedeném britskými lektory.

Do praxe sociální práce supervize proniká především díky rozvoji grantového financování; požadavek na supervizi projektu je obsažen v grantové přihlášce. Ačkoliv původním cílem supervize, tak jak byla míněna poskytovateli grantů, byl především dohled nad realizací projektu, v řadě organizací je to první příležitost k zavedení případové či týmové supervize pro pracovníky zařízení. Její poměrně rychlé rozšíření (nepodporované legislativními ani jinými nástroji) svědčí o tom, že supervize zaplnila prázdné místo v systému zajišťování kvality služeb<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Eis, Z. ed. *Supervize*. Praha: Pallata, 1995.

<sup>9</sup> Bylo by možné diskutovat, nakolik toto místo patřilo supervizi a nakolik byly (či stále jsou) dostatečně využity jiné způsoby podpory (metodické vedení, odborné poradenství, teambuilding apod.).

## 1.3.2 Legislativní úprava supervize

### 1.3.2.1 Supervize v sociální práci obecně

Jak upozorňuje ve své práci Krušinská (2008), v ČR dosud neexistuje žádné právní ustanovení týkající se přímo supervize v sociální práci. Absenci pokynu, vyhlášky či metodiky si uvědomuje i Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky – dále jen MPSV (Kotoučová, Čermáková in Bajer, 2007a). Odůvodňuje to roztržitostí supervize, nejednotným pojetím a absencí oficiální definice. Odkazuje se na vyhlášku č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách, kde je ve Standardech kvality sociálních služeb kritérium zajištění podpory zaměstnanců formou nezávislého kvalifikovaného odborníka. Jednou z těchto forem je právě supervize. Uvedená vyhláška se však vztahuje jen na pracovníky v sociálních službách (viz 1.3.2.2). O další úpravě však MPSV neuvažuje.

Supervize v sociální práci je některými autory (např. Pelech, Bedářová, 2003; Matoušek, 2003) považována za jednu z forem celoživotního vzdělávání, nicméně ani zde zatím nenalzáme oporu v legislativě<sup>10</sup>.

### 1.3.2.2 Supervize v sociálních službách: Standardy kvality sociálních služeb

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.

## 1.3.3 Supervizní sdružení a profesní asociace supervizorů

Čeští supervizoři a vzdělavatelé v supervizi se vztahují ke 2 evropským sdružením: ANSE (Association of National Organizations for Supervision in Europe) a EAS (European Association for Supervision).

---

<sup>10</sup> Formy dalšího vzdělávání podle §111 odst. 3 zákona o sociálních službách jsou:

- specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,
- účast v akreditovaných kurzech,
- odborné stáže v zařízeních sociálních služeb,
- účast na školicích akcích.“

Bednář (in Bajer, 2006) upozorňuje na skutečnost, že účinných forem dalšího vzdělávání je více, než vyjmenovává zákon. Mezi tyto formy lze řadit i supervizi.

V České republice dosud neexistuje národní asociace či jiné obdobné všeobecně uznávané profesní uskupení supervizorů. V současné době se část supervizorů sdružuje v Českém institutu pro supervizi (ČIS), který je členskou organizací a akreditovaným vzdělavatelem EAS. Zaměřuje se především na výcvik supervizorů a podporu stávajících supervizorů formou seminářů, workshopů a supervizí supervize. Další subjekty, které se významně podílejí na rozvoji supervize u nás, jsou: Remedium Praha, o.s., katedra řízení a supervize Fakulty humanitních studií Karlovy univerzity a Institut supervize a koučování Hermés Praha.

## **1.4 Dělení supervize**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.

## **1.5 Rámec supervize v organizaci**

Má-li být supervize účinným nástrojem napomáhajícím k udržení a zvyšování kvality poskytovaných služeb, je třeba při jejím dojednávání naplnit dvě základní podmínky: (1) všechny zúčastněné strany jsou srozuměny s cílem supervize v organizaci, (2) všechny zúčastněné strany jsou srozuměny s podmínkami, v nichž se bude supervize odehrávat. Následující podkapitoly tato témata rozpracovávají.

### **1.5.1 Konkretizace cílů supervize**

V předchozích kapitolách byly popsány jednotlivé funkce supervize a rovněž různé typy supervize. Volba konkrétní podoby supervize pro konkrétní organizaci by měla vždy vycházet z odpovědi na základní otázku: *K čemu má supervize dané organizaci sloužit? Co má být cílem supervize právě na tomto pracovišti?*

Praktikující supervizoři se liší v názoru na to, nakolik konkrétně mají být tyto cíle formulovány. Někteří si zcela vystačí s obecným pojetím cíle supervize. Pro jiné je taková formulace cíle příliš vágní, nedozví se z ní, co je pro organizaci prioritou, na co se mají v supervizi zaměřit, k čemu konkrétně mají směřovat. Dlouhodobý cíl supervize v organizaci by dle nich měl být formulován co možná nejkonkrétněji tak, aby bylo možné po nějaké době vyhodnotit, zda supervize k naplnění tohoto cíle skutečně napomáhá, zda je pro organizaci užitečná, tzn. zda je efektivní.

Kromě tohoto více či méně konkrétně formulovaného dlouhodobého cíle je třeba na začátku každého supervizního setkání dojednat dílčí cíl daného setkání a jeho průběh tak, aby co nejlépe odpovídalo aktuálním potřebám supervidovaného/supervidovaných. Dohoda na toto jedno setkání bývá někdy označována jako krátkodobý kontrakt. Supervizor i supervidovaný pracovník by měli sledovat, zda kontrakt uzavřený pro jedno supervizní sezení odpovídá dlouhodobému kontraktu.

### **1.5.2 Supervizní smlouva**

Významným faktorem rozhodujícím o tom, zda bude supervize pracovníkovi/týmu a organizaci prospěšná, je vyjednání takových podmínek supervize, které budou přijatelné pro všechny strany. To by mělo být upraveno v supervizní smlouvě. O'Donoghue (2004) zdůrazňuje význam dobře dojednané smlouvy především u supervize poskytované napříč obory<sup>11</sup>, Havrdová, Hajný et al. (2008) pak její důležitost v nových situacích – při zavádění supervize, změně supervizora apod.

Supervizní smlouva (někdy se používá též „supervizní kontrakt“ či „dlouhodobý kontrakt“) je dohoda účastníků supervize o tom, o čem supervize bude, jak bude probíhat, jaká jsou pravidla a jaké jsou povinnosti a práva jednotlivých účastníků. Obsah smlouvy se stanovuje vzájemným vyjednáváním tak, aby byly pro stanovený účel supervize vytvořeny co možná nejlepší podmínky. Supervizní dohoda by měla být vypracována písemně, především proto, aby se předešlo možným sporům v případě odvolání setkání, nedodržení dohodnutých podmínek apod.

---

<sup>11</sup> Supervize, kdy supervizor a supervidovaný nepůsobí v témže oboru, příp. se jedná o supervizi multidisciplinárního týmu či skupiny složené z pracovníků z různých oborů.

Do vyjednávání supervizní dohody by se měli aktivně zapojit všichni účastníci procesu supervize, tedy supervizor, supervidovaní pracovníci a zadavatel (zástupce organizace, např. ředitel).<sup>12</sup> Ve větších organizacích mohou navíc do hry vstupovat pracovníci středního managementu, tj. přímí nadřízení supervidovaných pracovníků (vedoucí odboru, staniční sestra, ...).

Supervizní smlouva plní dvě základní funkce: (1) zajišťuje celkové vnímání konečného cíle, jehož má být dosaženo; (2) stanovuje základní pravidla supervize a vytváří tak základ pro bezpečnou atmosféru supervize: supervidovanému dává jistotu a srozumitelnost, supervizorovi pak volnost a zmocnění pro jeho práci.

V řadě případů supervizor dojednává obsah supervizní dohody pouze se zástupcem organizace. Pracovníci, kterým má být supervize poskytována, do obsahu supervizní smlouvy nezasahují. Ačkoliv se tato možnost může zdát pro organizaci nejjednodušší, přináší s sebou celou řadu rizik. Supervidovaní pracovníci nemají možnost vyjasnit si se supervizorem i zaměstnavatelem vzájemně svá očekávání od supervize (versus možnosti supervize) a chybí zde prostor pro navázání spolupráce. Pracovníci rovněž nemají možnost ovlivnit formu a pravidla supervize a mohou se tak snadno dostat do role pasivních či odmítajících příjemců supervize.

Dvoustranná supervizní dohoda je uzavírána ještě v případě, že jednotlivý pracovník supervizora kontaktuje sám, tzn. supervize není zprostředkována organizací. Pak s ním také sám dojednává obsah supervizní dohody, zaměstnavatel do tohoto procesu nijak nezasahuje. V takovém případě si obvykle supervidovaný pracovník supervizi také sám hradí, příp. je upraveno jinde (např. v interních pravidlech organizace), za jakých podmínek mu bude supervize zaměstnavatelem proplacena.

### *Náležitosti supervizní dohody*

Supervizní smlouva by měla obsahovat tyto body:

- charakteristika supervize
  - účel, cíl, jakými tématy či oblastmi se bude zabývat

---

<sup>12</sup> Předpokládáme-li supervizi v rámci organizace, nikoli supervizi individuálně dojednávanou jednotlivým pracovníkem se supervizorem.



- popis (individuální x skupinová, ...)
- kdo se účastní, kdo bude přítomen
- praktické stránky:
  - čas, délka, místo konání, počet supervizí
  - možnost odvolání, zrušení, náhrady, ukončení
  - kdo co zajišťuje (místo, informace o konání, ...)
  - financování
- práva a povinnosti jednotlivých stran (otázka mlčenlivosti, účast, pravidla setkání, ...)
- dokumentace supervize (kdo zpracovává zápisy či zprávy a komu jsou určeny, co obsahují, ...)
- součástí dlouhodobého kontraktu by měla být zmínka o tom, jak často se bude vyhodnocovat a upravovat dle měnících se potřeb účastníků

## **1.6 Supervizor, supervidovaný pracovník a jejich vztah**

### **1.6.1 Osoba supervizora**

Na osobu supervizora je kladena celá řada nároků ať již v oblasti morální nebo odborné. Následující kapitola se věnuje kritériím platným v ČR.

#### *Kvalifikační požadavky*

Supervize patří v evropském prostoru k profesím regulovaným národními profesními svazy. Národní svazy akreditují vzdělávací programy a stanoví kriteria kvalifikace a etické kodexy pro jejich provádění (Havrdová, Broža, 2008). V ČR dosud obecně závazné podmínky pro poskytování supervize neexistují. Z formálního hlediska tedy zatím může supervizi poskytovat v podstatě kdokoliv a je pouze na konkrétním zájemci o supervizi, koho si zvolí.

Na setkání na počátku roku 2008 se však většina českých vzdělavatelů v supervizi<sup>13</sup> rozhodla směřovat v jimi nabízených vzdělávacích programech ke kritériím ANSE a pojímat je do budoucna jako minimální standard vzdělávání supervizora v České republice<sup>14</sup> (Havrdová, Broža, 2008).

ANSE stanoví následující požadavky na kvalifikaci supervizora.

Před vstupem do výcviku v supervizi musí uchazeč o výcvik splňovat tato kritéria:

- absolvent VŠ (humanitní či sociální vědy)
- nejméně 4 roky praxe v pomáhající profesi,
- zapojení se do různých skupinových aktivit střednědobého a dlouhodobého charakteru<sup>15</sup> (např. sebezkušenostní výcvik) a
- 30 - 60 hod přijaté supervize.

Výcvik v supervizi by měl být nejméně dvouletý v celkovém rozsahu min. 380 – 455 hod (vč. 45 hod vlastní supervizní praxe a 35 hod přijaté supervize supervize). Po jeho úspěšném absolvování obdrží supervizor certifikaci a je registrován příslušnou národní asociací. (ANSE, 2008a).

Současně s tím vzdělavatelé doporučili vodítka při výběru supervizora s ohledem na skutečnost, že od r. 1996 v České republice probíhaly i výcviky, které nesplňovaly požadavky ANSE jak ve smyslu potřebného rozsahu, tak ve smyslu vstupních požadavků kladených na uchazeče<sup>16</sup>.

### *Osobnost supervizora*

Splnění vstupních kritérií pro supervizní výcvik a jeho úspěšné absolvování jsou určitými vnějšími doklady vnitřních (osobnostních) kvalit a dovedností daného supervizora. Tyto kvality se snaží uchopit a popsat např. Matoušek (2003). Ten vyzdvihuje následující charakteristiky:

---

<sup>13</sup> Instituce zabývající se vzděláváním v supervizi jsou v České republice: Český institut pro supervizi (ČIS), Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, Institut supervize a koučování Hermés Praha, ISZ – management centrum, Remedium Praha, SPIN a Česká asociace streetwork (ČAS).

<sup>14</sup> Např. Český institut pro supervizi vychází z kritérií EAS, která jsou přísnější.

<sup>15</sup> Střednědobý a dlouhodobý charakter = 60 – 300 hodin výcviku

<sup>16</sup> Lze nalézt v Havrdová, Broža (2008).

- zakládá plnou a svobodnou vzájemnou komunikaci se supervidovaným, v atmosféře, která povzbuzuje vyjadřování pocitů supervidovaného;
- vytváří vztah podporující sebevědomí a důvěru supervidovaného, který podporuje rozvoj autonomie a vlastního úsudku supervidovaného;
- jeho způsob práce je založen na dohodě a spolupráci;
- zakládá se supervidovaným pozitivní vztahy, charakterizované pocity bezpečí, tvořeného přijetím, vřelostí, empatií, respektem, podporou, flexibilitou, autenticitou a upřímností;
- představuje vzor odborné kompetence při pomoci supervidovaným s jejich prací, integruje potřeby organizace se socioemocionálními potřebami pracovníků;
- přijímá, cítí se pohodlně a přiměřeně vykonává stanovenou úřední autoritu a moc tkvící v pozici supervizora, a to tak, že jedná neautoritativním způsobem, pěstuje odpovědnost supervidovaných za přidělenou práci a citlivě vyhodnocuje jejich praxi, udržuje rovnováhu mezi podporou a zřejmými očekáváními v souvislosti s jasně definovanými standardy konkrétní profesní činnosti;
- udržuje rovnováhu mezi potřebou stability organizace a potřebou změny;
- je obecně supervidovaným k dispozici a psychologicky dostupný a přístupný;
- aktivně se na supervizi připravuje;
- je připraven, přeje si a je schopen sdílet odborné znalosti;
- je tolerantní ke konstruktivní kritice;
- má pozitivní přístup k sociální práci, ukazuje solidaritu a závazek k profesi a ztělesňuje hodnoty profese ve svém chování;
- je připraven a chce oceňovat dobré výkony a je připraven odmítnout nepřiměřený pracovní závazek;
- je kulturně citlivý.

Tyto kvality či charakteristiky jsou do značné míry obecné a většinu z nich lze je označit jako základní charakteristiky profesionálního přístupu všech pracovníků, kteří

se zabývají rozvojem druhého člověka či skupiny lidí (ať už v osobní nebo profesionální rovině).

### **1.6.2 Osoba supervidovaného**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.

### **1.6.3 Supervizní vztah**

V pomáhajících profesích, a v sociální práci zvláště, je vztah mezi klientem a pracovníkem shledáván významným nástrojem umožňujícím či podporujícím změnu (Perلمان, 1979). Vztah mezi supervizorem a supervidovaným pracovníkem je v supervizi považován za stejně důležitý – je to nástroj, jehož prostřednictvím se uskutečňuje supervize (Kaiser, 1997). Supervizní vztah se během spolupráce supervizora se supervidovaným mění a je ovlivňován řadou proměnných, které lze shrnout takto: osoba supervizora, osoba supervidovaného, aktuální situace a širší kontext. Aktuální situací je míněno prostředí, v němž se supervize odehrává, téma, které je řešeno a konkrétní podmínky aktuálně ovlivňující práci supervidovaného i supervizi samotnou. Širším kontextem je míněno např. klima v organizaci, politické prostředí, dostupnost zdrojů apod.

Z těchto aspektů ovlivňujících supervizní vztah je ve výzkumné části práce kromě osoby supervizora podrobněji sledován způsob dojednání supervize a místo supervizora v organizační struktuře. Obojí ovlivňuje to, jakým způsobem se bude supervizní vztah vyvíjet (především spoluurčuje zdroj autority, rozložení moci a míru důvěry ve vztahu).

## **1.7 Etické aspekty supervize**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.



## 2 Cíle práce a výzkumné otázky

Cílem práce bylo vypracování podrobné studie o současném využití supervize v sociální práci v České republice, neboť v ČR neexistuje komplexní přehled o věcném, personálním, legislativním a finančním zajištění supervize ani o charakteru aktuálně uplatňované supervize.

Výzkum realizovaný mezi zadavateli a potenciálními zadavateli supervize byl soustředěn do těchto 5 oblastí:

- míra využití supervize v sociální práci v České republice;
- informovanost o supervizi a postoj k ní;
- pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize;
- rámec supervize v organizaci a
- faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR.

Z výše uvedeného vznikl komplexní obraz o současném využití supervize v sociální práci v České republice, rovněž však otázky pro praxi i další výzkum.

K uvedeným oblastem se vztahují dílčí výzkumné otázky, které byly formulovány takto:

### *Míra využití supervize v sociální práci v České republice*

Dílčí výzkumné otázky: V jakém rozsahu je supervize v ČR využívána? Jaký je trend v zavádění supervize do organizací?

### *Informovanost o supervizi a postoj k ní*

Dílčí výzkumné otázky: Jaká je informovanost o supervizi, jejích cílech a přínosech? Jak je v současné době supervize v České republice vnímána?

### *Pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize*

Dílčí výzkumné otázky: Jak zadavatelé vnímají význam jednotlivých funkcí supervize? Kdo je dle nich hlavním beneficentem supervize? Které formy supervize jsou využívány?

### *Rámeč supervize v organizaci*

Dílčí výzkumné otázky: Jak jsou v organizacích upraveny podmínky poskytování supervize? Jaká jsou kritéria pro výběr supervizora? Jak supervize v organizacích probíhá?

### *Faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR*

Dílčí výzkumné otázky: Jaké byly/Jsou motivy pro zavedení supervize do organizace?

S jakými překážkami se organizace při zavádění setkává? Jaký význam hraje v této oblasti dostatečná informovanost? Jaký lze očekávat vývoj v této oblasti? Které faktory podporují rozvoj supervize? Které jej naopak brzdí?

Pracovní hypotézy k jednotlivým oblastem ověřované výzkumem jsou rozpracovány v kap. 3.4.

## **3 Metodika**

Vzhledem ke stanovenému cíli práce se jednalo o výzkum popisného charakteru. Výzkum k danému tématu byl rozdělen do dvou fází. První fáze (přípravná) zahrnovala formulování pracovních hypotéz a ověřování zvoleného nástroje sběru dat (internetového dotazníku) k ověření těchto hypotéz. Ve druhé fázi bylo provedeno dotazníkové šetření mezi organizacemi, které jsou či mohou být příjemci supervize.

### **3.1 První fáze výzkumu - přípravná**

První fáze výzkumu probíhala v období duben – červen 2007 ve spolupráci s vedoucími a sociálními pracovníky z 15 organizací, které spadaly do základního oslovaného souboru. Cílem této fáze bylo formulování pracovních hypotéz a ověření zvoleného nástroje sběru dat.

Vedoucí a sociální pracovníci z celkem 20 organizací byli osloveni s žádostí o spolupráci a byli požádáni o vyjádření k jednotlivým oblastem zájmu. Svá vyjádření poskytlo celkem 15 pracovníků. Na jejich základě pak byly formulovány pracovní hypotézy, v nichž byly konkretizovány výzkumné otázky pro další fázi práce.

Jako vhodná technika sběru dat byl zvolen internetový dotazník. V této fázi dotazník obsahoval celkem 63 otázek (vč. podotázek), z nichž většina byla otevřená. Jako závěrečnou položku pak dotazník obsahoval výzvu ke zhodnocení dotazníku. Všech 15 pracovníků připravený dotazník vyplnilo a vyjádřilo se k dotazníku jako k celku. Byla hodnocena časová náročnost, srozumitelnost otázek, náročnost na vyplnění a struktura dotazníku (nadbytečné či chybějící otázky, pořadí otázek). Na základě těchto hodnocení a odpovědí v dotazníku byl pak dotazník upraven do konečné podoby (popsán v kap. 3.2.2). Velká část otázek byla přepracována na uzavřené, v souvislosti s tím byly některé otázky přeformulovány a rozděleny, 3 otázky byly vyřazeny a 1 doplněna.



## **3.2 Druhá fáze výzkumu – dotazníkové šetření**

Tato fáze výzkumu probíhala v období září – listopad 2007. Jednalo se o kvantitativně zaměřený výzkum, jehož cílem bylo ověření celkem 12 pracovních hypotéz formulovaných v přípravné fázi.

### **3.2.1 Technika dotazníku**

Jako vhodný nástroj sběru dat byl zvolen internetový dotazník, tj. dotazník v elektronické formě umístěný na URL adrese. Tato technika se jevila jako nejvhodnější z následujících důvodů:

- dobře zpracovaný internetový dotazník je velmi komfortní pro respondenty a nevyžaduje ze strany respondentů žádnou dodatečnou aktivitu k předání dat výzkumníkovi (vyplňuje se kliknutím na zvolenou odpověď, příp. vepsáním textu do připraveného okna; po vyplnění se automaticky odešle);
- lze oslovit velké množství respondentů v krátkém časovém úseku a s minimálními náklady;
- nevyžaduje administrativní podporu;
- data jsou automaticky strukturována do připravené databáze.

Zvažována byla i rizika a zápory, z nichž nejvýznamnější bylo riziko diskriminace organizací, které dosud nevyužívají internet a elektronickou poštu a nemohou se tak do výzkumu zapojit. Míru tohoto rizika nebylo možné určit; všechny organizace uvedené v adresářích využitých pro sestavení výzkumného souboru elektronickou poštovní adresou udávaly, což však nemusí znamenat, že všechny uvedené adresy jsou skutečně používány.

Další významné riziko bylo identifikováno v samotné plánované struktuře dotazníku, kde bylo očekáváno (vzhledem k formulovaným výzkumným otázkám) velké množství otevřených otázek. U dotazníku je v tomto případě ve srovnání s rozhovorem větší riziko nesprávného porozumění sdělení respondenta; tzn. respondent a výzkumník chápou odlišně významový obsah použitého termínu, přičemž v případě rozhovoru lze toto vyjasnit (na rozdíl od dotazníku). Při sestavování dotazníku bylo toto riziko vzato v úvahu při formulaci otázek (vyhýbat se pokud možno sporným výrazům

a slovním spojením, např. označení jednotlivých typů supervize). Při zpracování dat pak byl kladen důraz na zpracovávání otevřených otázek v kontextu, tzn. v nejasných případech byl pravděpodobný význam sděleného posuzován v kontextu dalších odpovědí respondenta.

Při samotné interpretaci a zobecnění získaných zjištění je pak třeba mít na zřeteli to, že vyplněné dotazníky vrací více respondenti s určitými charakteristikami. Chrástka (2007) uvádí tyto: osoby s vyšším vzděláním, s větší odpovědností a kladným postojem ke zkoumané problematice.

### **3.2.2 Způsob sestavení a struktura dotazníku**

Ke zpracování dotazníku byl využit software na tvorbu dotazníkových šetření s elektronickým sběrem dat Remark Web Survey, verze 3 (<http://www.gravic.com/remark/websurvey/>). Dotazník byl sestaven jako dynamický, tzn. zobrazení otázek v něm bylo závislé na předchozích odpovědích respondenta (větvený dotazník).

Dotazník byl strukturován do 11 listů (baterií otázek), v nichž bylo celkem 52 číslovaných otázek (+ dalších 29 podotázek) – viz příl. 1. Jednotlivé listy se respondentovi při vyplňování řadily v závislosti na jeho konkrétních odpovědích tak, aby se mu zobrazovaly pouze otázky v jeho případě relevantní (např. pracovníci, kteří se nepodíleli na zavádění supervize do jejich organizace, neodpovídali na otázky vztahující se k tématu zavádění supervize do organizace). Délka dotazníku pro konkrétního respondenta tak byla v závislosti na zvolených odpovědích 10 až 36 otázek.

Použitý dotazník nebyl ani při svém rozsahu schopen pojmut jev v celé jeho komplexnosti. Při zpracování dat se projevil jeho největší nedostatek, totiž nemožnost zaznamenat adekvátně údaje z organizací, v nichž využívají více forem supervize současně (respondenti toto uváděli do ot. K.3).

### **3.2.3 Sestavení výzkumného souboru**

Základním souborem byli vedoucí pracovníci organizací, které zaměstnávají sociální pracovníky (příp. při své činnosti využívají metod sociální práce), a zřizovatelé těchto organizací. Jedná se především o organizace poskytující sociální služby

a příslušné odbory krajských úřadů, magistrátů a městských úřadů, v menší míře rovněž organizace poskytující zdravotní péči a výchovnou péči.

Sestavení výzkumného souboru komplikovala skutečnost, že v době, kdy byl výzkum prováděn, nebyl nalezen ucelený přehled těchto organizací a nebyl tedy znám celkový počet jednotek základního souboru ani zastoupení jednotlivých typů služeb. Výjimkou byly krajské úřady, magistráty a městské úřady (tzv. organizační složky státu). Výzkumný soubor byl sestaven z vedoucích pracovníků organizací uvedených v následujících zdrojích:

1. Adresáře poskytovatelů sociálních služeb, zdravotní péče a výchovné péče jednotlivých krajů dostupné na webových stránkách příslušných krajských úřadů. V některých případech adresáře obsahovaly všechny poskytovatele, v jiných pouze organizace zřizované krajem.
2. Veřejně přístupné databáze poskytovatelů sociálních služeb na jiných serverech (např. [www.helpnet.cz](http://www.helpnet.cz)).
3. Katalog neziskových organizací na [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz).
4. Přehled organizačních složek státu na [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz).

Z výše uvedených zdrojů bylo získáno celkem 1478 elektronických adres. Po odstranění adres, které byly zahrnuty ve více adresářích (a v souboru se tedy objevily vícekrát), byl soubor tvořen 1115 adresami. Jestliže bylo v adresářích či na www stránkách příslušných organizací uvedeno více adres, byla do souboru zařazena adresa konkrétního vedoucího pracovníka, tedy např. [novakova@abc.cz](mailto:novakova@abc.cz) místo [podatelna@abc.cz](mailto:podatelna@abc.cz) nebo [info@abc.cz](mailto:info@abc.cz). Je třeba mít na zřeteli skutečnost, že ne všechny organizace jsou v těchto adresářích uvedeny a naopak organizace v adresářích uvedené již nemusí existovat (ačkoliv e-mailová adresa je stále funkční a zpráva tedy působí jako doručená). Přesto je možné předpokládat, že uvedeným způsobem byly získány kontakty na většinu jednotek základního souboru.

Cílem bylo stanovit takový rozsah výběru, který umožní určit hledané charakteristiky populací s dostatečnou přesností (Hendl, 2009). Díky zvolené technice internetového dotazníku a následnému počítačovému zpracování dat nebylo třeba

zvažovat nákladnost výzkumu a bylo možné potřebnou velikost souboru dostatečně nadhodnotit (s ohledem na to, že nebyla známa velikost základního souboru).

Dopis s žádostí o zapojení do výzkumu a odkazem na URL adresu (adresa internetové stránky) dotazníku byl odesílán automaticky funkcí „hromadná korespondence“ na jednotlivé adresy. Z celkového počtu 1115 adres byl dopis úspěšně doručen na 1040 adres, celkem 75 zpráv se vrátilo jako nedoručených (35 adres označeno jako neexistující, v 38 případech přeplněná schránka, ve 2 případech jiné potíže s doručením).

Aby bylo možné do výzkumu zařadit i organizace, které nebyly v použitých adresářích uvedeny, byli respondenti v závěru dotazníku požádáni, aby informaci o probíhajícím výzkumu a žádost o zapojení se do něj předali svým kolegům z organizací, s nimiž spolupracují. Riziko, že v některé organizaci vyplní dotazník nezávisle na sobě více pracovníků, bylo ošetřeno pomocí evidence IP adres, z nichž byly vyplněné dotazníky odesílány.

### **3.2.4 Zpracování dat**

Data byla během sběru dat automaticky strukturována do databáze vytvořené v aplikaci MS Excel; v této podobě byla také průběžně zálohována. K následnému zpracování dat byl použit software SPSS Statistics 17.0.

Rozdíly mezi jednotlivými podsoubory byly testovány pomocí  $\chi^2$ -testu dobré shody na zvolené hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ .

## **3.3 Pracovní hypotézy a jejich ověření**

Pracovní hypotézy (dále jen PH) byly na základě vyjádřených názorů spolupracujících pracovníků sestaveny v první fázi výzkumu (více viz kap. 3.1) a následně ve druhé fázi ověřovány. Hypotézy byly formulovány na dvou úrovních:

### *a) týkající se popisu zkoumaného jevu*

Smyslem těchto hypotéz je postihnout významné charakteristiky zkoumaného jevu tak, aby bylo možné naplnit cíl práce, tzn. především popsat současný stav

supervize v sociální práci v ČR. Hypotézy představují převažující názory získané v první části výzkumu. Tyto hypotézy byly formulovány pro oblasti, na něž se výzkum nejvíce zaměřoval (např. informovanost pracovníků o supervizi). V některých případech nebylo možné stanovit hypotézu (názory z předvýzkumu se příliš různily). Pak jsou předkládána jen data a nabídnuty možné interpretace vč. případných doporučení k dalšímu rozpracování daného tématu.

*b) týkající se souvislostí mezi jednotlivými dílčími jevy*

Tyto hypotézy se snaží postihnout očekávané souvislosti, které mohou být významné pro další rozvoj supervizí práce (např. zda je míra zájmu o supervizi ovlivněna typem organizace).

Jsou-li v textu pracovních hypotéz (a dále v textu) použity následující zkratky a výrazy, jsou použity ve významu uvedeném zde:

- NNO = nestátní nezisková organizace
- OSS = organizační složka státu, tzn. krajské úřady, magistráty a městské úřady
- organizace = organizace, které zaměstnávají sociální pracovníky (příp. při své činnosti využívají metod sociální práce), a zřizovatelé těchto organizací zastoupené vedoucím pracovníkem
- PO = příspěvková organizace
- vedoucí pracovník = pracovník odpovědný za činnost organizace či některé její složky, v případě, že se jedná o organizaci s širší působností (např. vedoucí příslušného odboru na městském úřadě)

V následujícím textu, který komentuje způsob ověření pracovních hypotéz, jsou označeny příslušné otázky dotazníku písmenným a číselným kódem (např. C.15), malé písmeno „p“ za tímto kódem pak označuje podotázku. Plné znění otázek vč. odpovědí u otázek uzavřených je uvedeno v příloze 1.

### 3.3.1 Míra využití supervize v sociální práci v České republice

*Dílčí výzkumné otázky: V jakém rozsahu je supervize v ČR využívána? Jaký je trend v zavádění supervize do organizací?*

**PH1: Míra využití supervize mezi jednotlivými typy organizací se výrazně liší.**

Platnost hypotézy byla ověřována vyhodnocením ot. B.2 a následným porovnáním jednotlivých typů organizací (viz ot. A.5)

**PH2: Příspěvkové organizace mají v současné době o zavedení supervize vyšší zájem než další typy organizací.**

Platnost hypotézy byla ověřována u organizací, v nichž dosud supervize zavedena není (kategorizuje ot. B.2). Zde byl srovnáván u jednotlivých podsouborů dle typu organizace (ot. A.5) počet pracovišť, která mají/nemají o supervizi zájem.

### 3.3.2 Informovanost o supervizi a postoj k ní

*Dílčí výzkumné otázky: Jaká je informovanost o supervizi, jejich cílech a přínosech? Jak je v současné době supervize v České republice vnímána?*

**PH3: Informovanost o supervizi v ČR je uspokojivá.**

Jako uspokojivá byla stanovena taková míra informovanosti, kdy více než 75% respondentů ví, co to supervize je a čím může být jejich organizaci přínosná.

Platnost hypotézy byla ověřována rozbořením komplexu otázek týkajících se uvedených oblastí. Konkrétně byly zpracovávány ot. C.1, D.2 a G.1 (porozumění) a ot. D.3, E.2 a G.3 – G.5 (přínos).

Podrobněji k ot. D.2: V případě kladné odpovědi na uzavřenou ot. D.2 byl následně analyzován obsah sdělení v ot. D.2p, tzn. bylo posuzováno, zda respondent skutečně rozumí pojmu supervize, resp. zda dokáže popsat supervizi tak, že je zřejmé, že se o supervizi jedná, tzn. zda je v souladu (obsahově, nikoliv formulačně) s některým pojetím supervize v oblasti sociální práce (viz kap. 1.2).

Podrobněji k ot. G.1: Jedná se o otevřenou otázku, která byla vyhodnocována obdobně jako ot. D.2p. V případě negativní zkušenosti se supervizí (tzn. respondent uvedl neadekvátní popis supervize) byla otázka zpracovávána v kontextu otázek

následujících (především G.2 a G.5, kde má respondent možnost vyjádřit se k nedostatkům prováděné supervize).

Oblast přínosu supervize byla dále posuzována jen u těch respondentů, kteří prokázali porozumění pojmu supervize.<sup>17</sup> Při hodnocení přínosu supervize byl východiskem předpoklad, že dobře prováděná supervize<sup>18</sup> je pro organizaci vždy přínosem a vedoucí pracovník by měl znát možné přínosy supervize pro organizaci alespoň na obecné rovině. Skutečnost, zda mají respondenti reálnou představu o možném přínosu supervize pro organizaci (relevance odpovědí byla hodnocena dle kap. 1.2.3), byla posuzována na dvou úrovních:

- zkušenost (zda je supervize pro organizaci přínosná, pokud ano, v čem, pokud ne, co chybí); ot. G.3 – G.5 (respondenti, kteří mají se supervizí zkušenost),
- představa (co by supervize měla naplňovat, co očekávám); ot. D.3 a E.2 (respondenti, kteří dosud nemají zkušenost se supervizí).

**PH4: Informovanost o supervizi je vyšší mezi respondenty s vyšším vzděláním.**

Platnost hypotézy byla ověřována porovnáním jednotlivých skupin pracovníků na základě kritérií uvedených u PH3.

**PH5: Informovanost o supervizi je ve srovnání s ostatními skupinami významně vyšší mezi poskytovateli sociálních služeb.**

Platnost hypotézy byla ověřována porovnáním organizací dle zaměření poskytovaných služeb (viz ot. A.6) na základě kritérií uvedených u PH3.

**PH6: Informovanost o supervizi se mezi jednotlivými typy organizací výrazně liší.**

Platnost hypotézy byla ověřována porovnáním jednotlivých typů organizací (viz ot. A.5) na základě kritérií uvedených u PH3.

**PH7: Nejvýznamnějším zdrojem informací o supervizi mezi respondenty, kteří se supervizí nemají dosud v organizaci zkušenost, je studium na VŠ či VOŠ.**

---

<sup>17</sup> Ačkoliv na obecné rovině uváděli relevantní odpovědi i ti respondenti, kteří porozumění pojmu supervize neprokázali. To je dáno tím, že obecné přínosy supervize jsou shodné s celou řadou dalších aktivit v organizaci (typicky např. přínos „kvalitnější služba pro uživatele“).

<sup>18</sup> „Dobře prováděná supervize“ nespočívá jen v kvalitním výkonu supervizora, ale také znamená vhodně nastavená pravidla, vhodně zvolené cíle, spolupráci vedení organizace se supervizorem a dostatečnou informovanost pracovníků organizace.

Platnost hypotézy byla ověřována vyhodnocením ot. D.1. Jedná se o otázku otevřenou, odpovědi respondentů byly následně kategorizovány do těchto oblastí:

- kolegové,
- odborná literatura, internet,
- semináře, kurzy, školení,
- studium na VŠ či VOŠ,
- v souvislosti s projekty a granty,
- v souvislosti se Standardy kvality v soc. službách,
- zkušenosti se supervizí z jiného zaměstnání a
- jiné.

**PH8: Supervize je v současné době vedoucími pracovníky v organizacích poskytujících sociální služby již vnímána jako nezbytná součást činnosti pracovníka v sociálních službách.**

Platnost hypotézy byla ověřována vyhodnocením ot. K.1 u podsouboru respondentů z organizací poskytujících sociální služby. Hypotéza bude potvrzena, jestliže nezbytnost supervize potvrdí více než 75% respondentů z uvedeného podsouboru.

**PH9: Zkušenost organizace se supervizí je významným faktorem podporujícím kladný postoj k zakotvení supervize jako povinné podmínky poskytování služeb.**

Platnost hypotézy byla ověřována vyhodnocením otázek B.2 a K.2.

### **3.3.3 Pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize**

*Dílčí výzkumné otázky: Jak zadavatelé vnímají význam jednotlivých funkcí supervize? Kdo je dle nich konečným beneficentem supervize? Které formy supervize jsou využívány?*

**PH10: Supervize není mezi jejími příjemci a možnými příjemci pojímána jednotně.**

Platnost hypotézy byla ověřována pouze u té části souboru, která prokázala, že rozumí pojmu supervize (viz PH3).



Platnost hypotézy byla ověřována rozborem ot. D.2p, příp. E.2 a G.1, G.2, G.4 a G.5. Jedná se o otevřené otázky. K jejich zpracování bylo využito obsahové analýzy, přičemž analyzovanou jednotkou bylo sdělení jednoho respondenta (tj. odpověď na ot. D.2p, příp. E.2 či soubor odpovědí na ot. G.1, G.2, G.4 a G.5).

Byla sledována rozdílnost/shodnost pojetí supervize v těchto třech rovinách (viz kap. 1.2):

- funkce, které jsou respondenty supervizi přidělovány,
- hlavní beneficiant supervize a
- zda je supervize vnímána jako nástroj k uvedení nových pracovníků do praxe a k řešení problémových situací, či spíše jako nástroj dlouhodobého rozvoje.

#### *Ad funkce supervize*

Odpovědi respondentů byly kategorizovány do 2 skupin podle toho, zda respondent danou funkci zmínil, či nikoliv; pro každou funkci supervize jednotlivě.

#### *Ad hlavní beneficiant supervize*

Odpovědi respondentů byly kategorizovány dle toho, kdo má mít dle nich ze supervize primárně prospěch: zda klient (resp. služba), pracovník (tým), či management organizace.

#### *Ad. nástroj k uvedení nových pracovníků do praxe a k řešení problémů vs. nástroj dlouhodobého rozvoje*

Odpovědi respondentů byly hodnoceny dle toho, zda respondent vnímá supervizi spíše jako nástroj k řešení problémových situací či spíše jako nástroj dlouhodobého rozvoje (jednotlivého pracovníka, týmu, organizace); příp. obojí. Současně bylo sledováno, kterým pracovníkům je supervize určena (zda je zaměřena na začínající pracovníky či nikoliv).

Hypotéza bude potvrzena v případě, že analýza dat neprokáže jedno převažující pojetí supervize. Za převažující pojetí je považováno takové pojetí, které v kombinaci všech tří stanovených rovin uvede více než 50% respondentů.

### **3.3.4 Rámec supervize v organizaci**

*Dílčí výzkumné otázky: Jak jsou v organizacích upraveny podmínky poskytování supervize? Jak probíhá výběr supervizora? Jaká jsou kritéria pro výběr supervizora? Jak supervize v organizacích probíhá?*

**PH11: Spokojenost s osobou supervizora je vyšší u vedoucích pracovníků, kteří subjektivně vnímali, že měli možnost volby supervizora.**

Hypotéza byla ověřována vyhodnocením ot. G.16 a J.4. Hypotéza vychází z předpokladu, že spokojenost se supervizorem bude vyšší u respondentů, kteří vnímají, že si jej „vybrali“, ve srovnání s respondenty, kteří subjektivně vnímají, že „jim byl supervizor vybrán někým jiným“ či že „neměli na výběr“.

### **3.3.5 Faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR**

*Dílčí výzkumné otázky: Jaké byly/jsou motivy pro zavedení supervize do organizace? S jakými překážkami se organizace při zavádění setkává? Jaký význam hraje v této oblasti dostatečná informovanost? Jaký lze očekávat vývoj v této oblasti? Které faktory podporují rozvoj supervize? Které jej naopak brzdí?*

**PH12: Vedoucím pracovníkům zavádějícím supervizi do organizace nejvíce chybí informace vztahující se k osobě supervizora.**

Platnost hypotézy byla ověřována vyhodnocením ot. E.4p a J.1p. Odpovědi respondentů na tyto otevřené otázky byly kategorizovány do těchto oblastí:

- finanční stránka supervize (kolik a za co platit),
- jak správně zadat supervizi, jak uzavřít smlouvu,
- jak správně zavést supervizi do organizace,
- jak supervizi hodnotit (její přínos pro organizaci),
- jak zvolit vhodnou formu supervize,

- osoba supervizora (potřebná kvalifikace, kde najít vhodného supervizora, podle čeho jej vybírat),
- pravidla a průběh supervize,
- smysl a cíl supervize, její možnosti a
- jiné.

## 4 Výsledky

### 4.1 Návratnost dotazníků a struktura výzkumného souboru

Během 2 měsíců (od poloviny září 2007 do poloviny listopadu 2007), v nichž probíhal sběr dat, bylo přijato a do připravené databáze zařazeno celkem 517 dotazníkových formulářů. Při kontrole duplikací IP adres bylo z výzkumu vyřazeno 36 dotazníků. Dalším důvodem pro vyřazení byla skutečnost, že dotazník nevyplňovala osoba spadající do výzkumného souboru (tj. vedoucí pracovník); těchto dotazníků bylo celkem 35. Celkem bylo tedy do výzkumu zahrnuto 446 vyplněných dotazníků, tj. výzkumný soubor byl tvořen 446 respondenty. Návratnost dotazníků byla 42,9%, což odpovídá údajům o průměrné návratnosti anonymně rozesílaných dotazníků ve výzkumech ve společenských vědách (např. Chrátka, 2007).

#### 4.1.1 Struktura výzkumného souboru - dle typu organizace a oblasti působení

Jednotlivé typy organizací byly ve výzkumném souboru zastoupeny následovně:

- nestátní neziskové organizace 192 (43,0%)
- příspěvkové organizace 192 (43,0%)
- krajské úřady, magistráty a městské úřady 55 (12,4%)
- jiné (a.s., s.r.o., církve) 7 (1,6%)

Strukturu výzkumného souboru co do oblasti působení znázorňuje tab. 1. Základem výzkumného souboru byly organizace poskytující sociální služby; tvořily 3/4 výzkumného souboru; pouze sociální služby poskytovalo 66,1% organizací, dalších 8,8% působilo kromě sociálních služeb ještě v další oblasti - nejčastěji se jednalo o kombinaci sociální služby a zdravotní péče. 20 organizací (4,5%) nespadlo do žádné z nabízených kategorií – v těchto případech se jednalo o mateřská centra a iniciativy zaměřené na konkrétní skupinu osob (např. Klub pro volnočasové aktivity hluchoslepých, Informační servis pro osoby s poraněním mozku).

**Tab. 1: Struktura výzkumného souboru dle oblasti působení organizace**

	Četnost	%
Výkon státní správy a samosprávy	55	12,3%
Poskytovatel sociálních služeb	295	66,2%
Poskytovatel zdravotní péče	12	2,7%
Poskytovatel výchovné péče	21	4,7%
Působí ve více uvedených oblastech současně	43	9,6%
Jiné	20	4,5%
Celkem	446	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Kategorie „jiné“ (v obou případech) nebyla vzhledem ke své různorodosti a nízkému počtu respondentů v ní brána v potaz při posuzování souvislostí mezi typem organizace (resp. oblastí působení) a dalšími charakteristikami; tzn. nebyla zahrnována do výpočtů v kap. 4. Všechny další kategorie tvořily navzájem srovnávané podsoubory; jejich velikost je vzhledem k odhadovaným velikostem dílčích základních souborů dostatečná (dle Chrástky, 2007).

#### 4.1.2 Struktura výzkumného souboru – osoba respondenta

Do výzkumu se zapojili respondenti ve věku 24 – 67 let, přičemž 33% respondentů udalo věk v rozmezí 40 – 49 let (průměrný věk činil 44 roky). 74,3% výzkumného souboru tvořily ženy. Převažovali respondenti s vysokoškolským vzděláním (viz tab. 2).

**Tab. 2: Struktura výzkumného souboru dle nejvyššího dosaženého vzdělání**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Četnost	%
Střední s maturitou	113	25,3%
Vyšší odborné	35	7,9%
Vysokoškolské	298	66,8%
Celkem	446	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Následující přehled uvádí nejčastěji zmiňované oblasti vzdělání (v absolutních četnostech):

- sociální práce 128 respondentů
- speciální pedagogika 84 respondentů
- pedagogika 79 respondentů
- ekonomie 63 respondentů
- zdravotnické obory, ošetřovatelství 52 respondentů
- psychologie 47 respondentů
- zdravotně sociální práce 24 respondentů

Celkem 105 respondentů (23,5%) uvedlo, že získalo vzdělání ve 2 a více oblastech. V kombinaci s jiným oborem byla nejčastěji uváděna pedagogika, speciální pedagogika a psychologie.

Průměrná délka praxe činila 12 let, udávané rozpětí se pohybovalo mezi 0 až 38 lety.

Zastoupení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání bylo v jednotlivých podsouborech srovnatelné, statisticky významné rozdíly však byly zjištěny při porovnávání jednotlivých typů organizací dle oblasti vzdělání (porovnáváno bylo zastoupení osob se vzděláním v sociální či zdravotně sociální práci a ostatních), rovněž pak dle věkové struktury (viz. tab. 3 a tab. 4). V příspěvkových organizacích pracují na pozici vedoucího pracovníka častěji osoby se vzděláním mimo oblast sociální práce (resp. zdravotně sociální práce) a osoby vyššího věku. Sociální pracovníci a zdravotně sociální pracovníci pak samozřejmě častěji pracují na vedoucí pozici v organizacích poskytujících sociální služby a na příslušných odborech krajských úřadů, magistrátů a městských úřadů (ve srovnání s poskytovateli zdravotní či výchovné péče).

**Tab. 3: Zastoupení respondentů v jednotlivých typech organizací dle oblasti vzdělání**

Typ organizace	Vzdělání v oboru				Celkem	
	sociální nebo zdravotně sociální práce		jiném		Četnost	%
	Četnost	%	Četnost	%		
Nestátní nezisková organizace	76	39,6%	116	60,4%	192	100,0%
KÚ, magistrát, MÚ	21	38,2%	34	61,8%	55	100,0%
Příspěvková organizace	47	24,5%	145	75,5%	192	100,0%
Celkem	144	32,8%	295	67,2%	439	100,0%

N = 439;  $\chi^2 = 10,8$ , df = 2,  $\alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

**Tab. 4: Věková struktura v jednotlivých typech organizací**

	20 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 - 59 let	60 - 69 let	Celkem
Nestátní nezisková organizace	46	64	50	25	7	192
KÚ, magistrát, MÚ	2	16	19	16	2	55
Příspěvková organizace	8	24	76	79	5	192
Celkem	56	104	145	120	14	439

N = 439;  $\chi^2 = 85,5$ , df = 8,  $\alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

## **4.2 Míra využití supervize v ČR**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

## **4.3 Informovanost o supervizi a postoj k ní**

V této oblasti si výzkum kladl za cíl popsat úroveň informovanosti zadavatelů a potenciálních zadavatelů supervize a současně také jejich postoj k supervizi v sociální práci.

### **4.3.1 Informovanost o supervizi**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

### **4.3.2 Postoj k supervizi**

Zde se výzkum zaměřil na postoj respondentů k supervizi v sociální práci obecně a na názory respondentů vztahující se k legislativnímu zakotvení supervize v sociální práci v ČR. Sledovány byly dvě oblasti:

- zda respondenti považují supervizi za nezbytnou (pro činnost pracovníka, resp. kvalitní poskytování služby) a
- zda by respondenti přivítali, aby supervize byla povinnou podmínkou poskytování služeb.

Na tyto otázky bylo dotazováno celkem 427 respondentů (všichni respondenti s výjimkou těch, kteří uvedli, že se s pojmem supervize dosud neseťkali). 19 respondentů (4,4%) neodpovědělo na první otázku a 17 respondentů (4%) na druhou otázku. Z odpovědí ostatních respondentů vyplývá následující:



Supervizi považují za nezbytnou více než tři čtvrtiny respondentů a více než polovina respondentů by přivítala, kdyby práce pod supervizí byla pro organizace v jejich oblasti působení povinná.

Kladně na obě uvedené otázky odpovídali častěji respondenti, kteří jsou o supervizi dostatečně informováni – viz tab. 13 a tab. 14. Charakteristika tohoto podsouboru je uvedena v kap. č. 4.3.1.3.

**Tab. 13: Je dle vašeho názoru supervize nezbytnou součástí činnosti sociálního pracovníka v organizaci vašeho typu? (dle informovanosti)**

Supervize jako nezbytná součást činnosti		Informovanost		Celkem
		nedostatečná	dostatečná	
ANO	Četnost	74	246	320
	%	62,2%	85,1%	78,4%
NE	Četnost	15	20	35
	%	12,6%	6,9%	8,6%
Nevím	Četnost	30	23	53
	%	25,2%	8,0%	13,0%
Celkem	Četnost	119	289	408
	%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 408;  $\chi^2 = 28,1$ , df = 2,  $\alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

**Tab. 14: Supervize jako povinná podmínka poskytování služeb (dle informovanosti)**

Supervize jako povinná podmínka poskytování služeb		Informovanost		Celkem
		nedostatečná	dostatečná	
ANO	Četnost	38	189	227
	%	31,7%	65,2%	55,4%
NE	Četnost	33	52	85
	%	27,5%	17,9%	20,7%
Nevím	Četnost	49	49	98
	%	40,8%	16,9%	23,9%
Celkem	Četnost	120	290	410
	%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 410;  $\chi^2 = 41,3$ , df = 2,  $\alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

V tab. 15 a tab. 16 jsou uvedena dílčí data vztahující se k formulovaným pracovním hypotézám.<sup>19</sup>

**Tab. 15: Supervize jako povinná podmínka poskytování služeb (dle zkušenosti se supervizí)**

Supervize jako povinná podmínka poskytování služeb		Zkušenost se supervizí		Celkem
		NE	ANO	
ANO	Četnost	39	188	227
	%	32,8%	64,6%	55,4%
NE	Četnost	32	53	85
	%	26,9%	18,2%	20,7%
Nevím	Četnost	48	50	98
	%	40,3%	17,2%	23,9%
Celkem	Četnost	119	291	410
	%	100,0%	100,0%	100,0%

N = 410;  $\chi^2 = 37,5$ , df = 2,  $\alpha = 0,005$

Zdroj: vlastní výzkum

---

<sup>19</sup> Konkrétně jde o PH8 a PH9

**Tab. 16: Je dle vašeho názoru supervize nezbytnou součástí činnosti sociálního pracovníka v organizaci vašeho typu? (dle oblasti působení organizace)**

Supervize jako nezbytná součást činnosti		Oblast působení organizace					Celkem
		výkon státní správy a samosprávy	sociální služby	zdravotní péče	výchovná péče	více uvedených obl. současně	
ANO	Četnost	33	234	5	11	27	310
	%	76,7%	81,5%	50,0%	57,9%	71,1%	78,1%
NE	Četnost	3	22	2	3	4	34
	%	7,0%	7,7%	20,0%	15,8%	10,5%	8,6%
Nevím	Četnost	7	31	3	5	7	53
	%	16,3%	10,8%	30,0%	26,3%	18,4%	13,4%
Celkem	Četnost	43	287	10	19	38	397
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Nezávisle na úrovni informovanosti pak kladně na otázku na nezbytnost supervize častěji odpovídali zástupci NNO (viz tab. 17). Na druhou otázku se odpovědi respondentů dle typu organizace významně nelišily.

**Tab. 17: Je dle vašeho názoru supervize nezbytnou součástí činnosti sociálního pracovníka v organizaci vašeho typu? (dle typu organizace)**

Supervize jako nezbytná součást činnosti		Typ organizace			Celkem
		nestátní nezisková organizace	KÚ, magistrát, MÚ	příspěvková organizace	
ANO	Četnost	154	33	130	317
	%	85,6%	76,7%	71,8%	78,4%
NE	Četnost	15	3	17	35
	%	8,3%	7,0%	9,4%	8,7%
Nevím	Četnost	11	7	34	52
	%	6,1%	16,3%	18,8%	12,9%
Celkem	Četnost	180	43	181	404
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$N = 404$ ;  $\chi^2 = 14,2$ ,  $df = 4$ ,  $\alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

## 4.4 Pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize

### 4.4.1 Pojetí supervize

Výzkum dále sledoval, jaké pojetí supervize jednotliví respondenti preferují a zda lze některé pojetí považovat za převažující v České republice. Byly sledovány tyto 3 aspekty:

- funkce, které jsou respondenty supervizi přidělovány,
- hlavní beneficiant supervize a
- zda je supervize vnímána jako nástroj k řešení problémových situací či spíše jako nástroj dlouhodobého rozvoje.

Analyzovány byly odpovědi těch respondentů, kteří prokázali porozumění pojmu supervize (viz kap. 4.3.1.1).

**Tab. 18: Funkce supervize dle vyjádření respondentů**

Respondenti, kteří uvedli barevně označenou funkci či kombinaci funkcí		Podpůrná funkce	Vzdělávací funkce	Řídící funkce
Četnost	%			
111	32,9%			
46	13,6%			
43	12,8%			
39	11,6%			
27	8,0%			
25	7,4%			
25	7,4%			
21	6,2%			
337	100,0%	Celkem		

Zdroj: vlastní výzkum

Z tab. 18 je zřejmé, že jednoznačně nejméně zmiňovanou funkcí je funkce řídicí (celkem ji samostatně či v kombinaci zmínilo 120 respondentů, kdežto funkci podpůrnou zmínilo 225 a funkci vzdělávací 218 respondentů). To, že supervize v pojetí velké části respondentů nemá plnit funkci kontroly, je dále nepřímo podpořeno

skutečností, že 91 respondentů (27%) výslovně uvedlo, že supervizorem má být nezávislá osoba stojící mimo organizaci. Dva respondenti z celého souboru pak výslovně uvedli, že „supervize nesmí být kontrola“.

Vyhodnocení dat dále prokázalo, že podpůrná funkce je významně častěji zmiňována respondenty z nestátních neziskových organizací a příspěvkových organizací ve srovnání s krajskými úřady, magistráty a městskými úřady (viz tab. 19). Jiné souvislosti prokázány nebyly.

**Tab. 19: Podpůrná funkce supervize dle typu organizace**

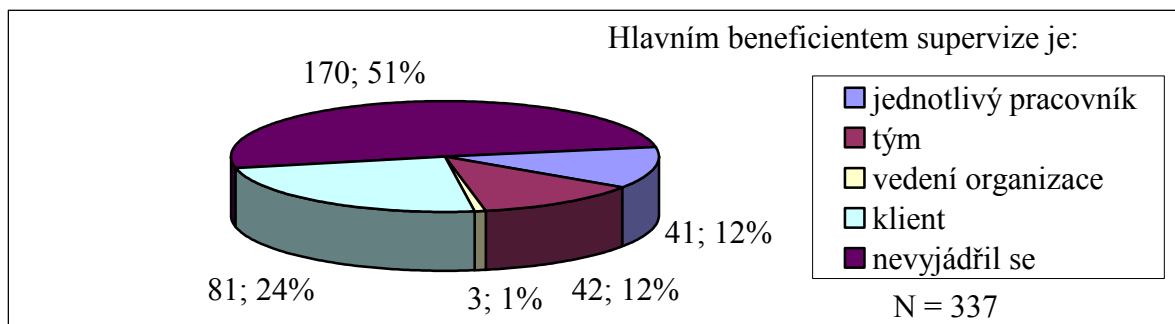
Podpůrná funkce je zmíněna		Typ organizace			Celkem
		nestátní nezisková organizace	KÚ, magistrát, MÚ	příspěvková organizace	
NE	Četnost	46	18	48	112
	%	30,3%	52,9%	32,7%	33,6%
ANO	Četnost	106	16	99	221
	%	69,7%	47,1%	67,3%	66,4%
Celkem	Četnost	152	34	147	333
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$N = 333; \chi^2 = 6,5, df = 2, \alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

K tématu hlavního beneficianta supervize, tedy kdo má mít primárně ze supervize prospěch: zda jednotlivý pracovník (resp. tým pracovníků), vedení organizace či klient (resp. kvalita poskytované služby), se ve svých odpovědích vyjádřila necelá polovina respondentů. Výsledky znázorňuje graf 3.

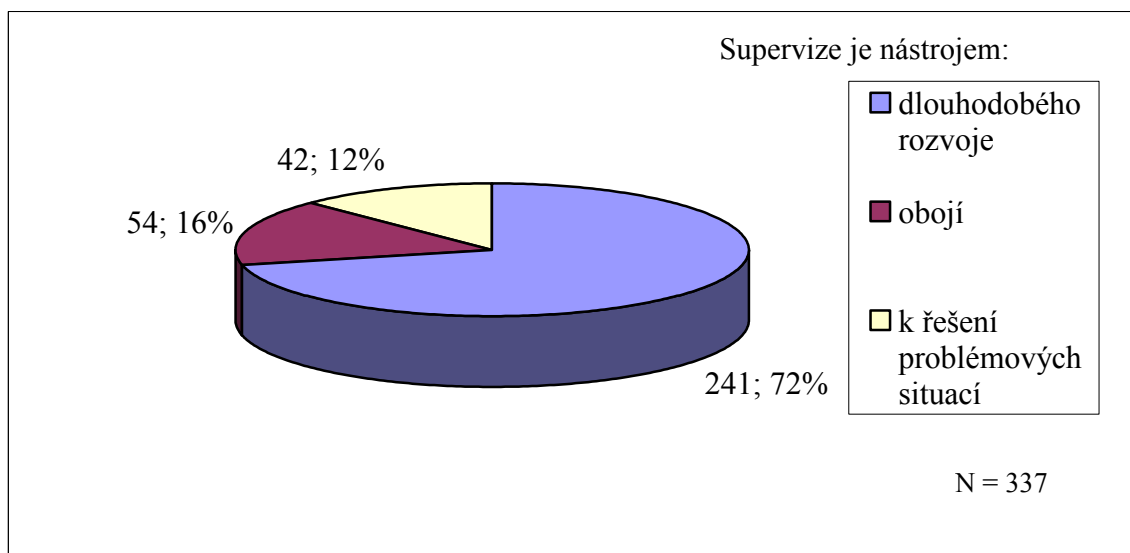
**Graf 3: Hlavní beneficiant supervize**



Zdroj: vlastní výzkum

Posledním zkoumaným aspektem bylo, zda je supervize respondenty vnímána spíše jako nástroj k řešení problémových situací (tedy časově omezená na období, kdy trvá problémová situace) či spíše jako nástroj dlouhodobého rozvoje (časově neomezená). Výsledky znázorňuje graf 4.

**Graf 4: Supervize jak nástroj k řešení problémů vs. supervize jako nástroj dlouhodobého rozvoje**



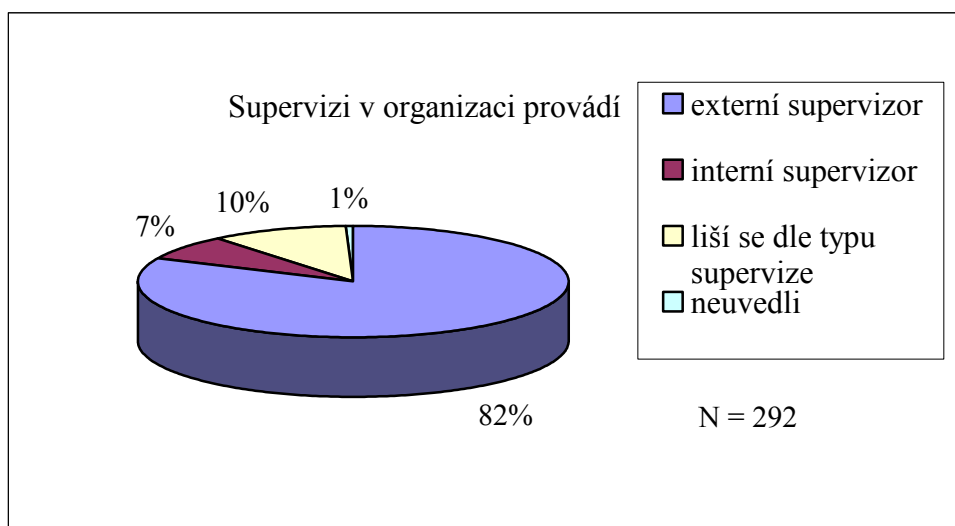
Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.4.2 Typy supervize

Z důvodu zatím neustálené terminologie nebylo možné se touto oblastí zabývat příliš podrobně, sledovány byly 3 základní popisné charakteristiky supervize: externí vs. interní supervize, supervize individuální vs. supervize více pracovníků současně (skupinová či týmová) a zaměření supervize.

Převážná většina respondentů, v jejichž organizacích je supervize zavedena (N = 292), uvedla, že využívá externí supervizi, viz graf 5.

**Graf 5: Zastoupení externí a interní supervize**



Zdroj: vlastní výzkum

Ze získaných dat dále vyplynulo, že z hlediska počtu supervidovaných je jednoznačně nejvíce využívána supervize skupiny pracovníků (ať už je její další zaměření jakékoliv). Následující přehled uvádí, jak často byla jednotlivá uskupení supervize zmiňována respondenty:

- supervize jednotlivého pracovníka 98 respondentů (33,6%)
- supervize dvou pracovníků 14 respondentů (4,8%)
- supervize skupiny pracovníků 268 respondentů (91,8%)

186 respondentů (63,7%) využívá pouze supervizi skupiny pracovníků, dalších 73 respondentů (25%) uvedlo, že využívají současně supervizi individuální a supervizi skupiny pracovníků.

Pokud respondenti byli schopni konkrétně popsat zaměření supervize, zmiňovali nejčastěji tyto 4 oblasti:

- zaměření na tým,
- zaměření na řešení problémů,
- zaměření na práci s klientem (na jednotlivé případy v praxi supervidovaného) a
- zaměření na rozvoj odbornosti supervidovaného pracovníka obecně.

Zaměření na tým uvedlo 87 (29,8%) respondentů, zaměření na řešení problémů 83 (28,4%) respondentů, zaměření na přímou práci s klientem 59 (20,2%) respondentů a konečně zaměření na rozvoj odbornosti pracovníka 26 (8,9%) respondentů. 10 (3,4%) respondentů pak zmínilo supervizi řízení.

Na charakter plánované supervize byli rovněž dotazováni ti respondenti, kteří uvedli, že v blízké době plánují do své organizace supervizi zavést. Jednalo se celkem o 84 respondentů, přičemž konkrétní představu o plánované supervizi má zcela nebo částečně 59 respondentů. Z jejich odpovědí lze formulovat následující:

- převažuje zájem o externí supervizi (předpokládá ji 39 respondentů; interní supervizi předpokládají pouze 2 respondenti, ostatní dosud neví),
- převažuje zájem o skupinovou supervizi (předpokládá ji 44 respondentů; 2 respondenti předpokládají individuální supervizi, ostatní dosud neví).
- předpokládané zaměření supervize se nejčastěji vztahovalo k následujícím 3 oblastem:
  - přímá práce s klientem (případová supervize): 22 respondentů
  - komunikace a spolupráce v týmu (týmová supervize): 10 respondentů
  - zavádění standardů kvality sociálních služeb: 4 respondenti

V dalších charakteristikách se respondenti již neshodovali (např. kterým pracovníkům bude supervize určena), příp. se častěji vyjadřovali „zatím neví“.



## 4.5 Rámec supervize v organizaci

V této kapitole jsou shrnuta data vztahující se k okolnostem ovlivňujícím charakter supervize v organizaci. Rámec supervize je pro úspěšnost supervize klíčový; nevhodně nastavený rámec již apriori snižuje možný přínos supervize pro organizaci. V této kapitole jsou uvedena zpracovaná data z těchto oblastí: formulace cíle supervize v organizaci, pravidla poskytování supervize, začlenění supervize do chodu organizace, supervidovaní pracovníci (kdo všechno v organizaci pracuje pod supervizí), osoba supervizora a financování supervize. Na závěr je pak uvedeno, jak respondenti subjektivně hodnotí aktuálně využívanou supervizi.

Pokud není dále výslovně uvedeno jinak, jedná se výpovědi respondentů z organizací, v nichž již supervize probíhá (N = 292).

### 4.5.1 Formulace cílů supervize v organizaci

Celkem 182 respondentů uvedlo, že mají v organizaci stanoven cíl supervize. Strukturu uvádí tab. 20.

**Tab. 20: Cíl supervize**

Cíl supervize stanoven		Četnost	%
Nemají		110	37,6%
mají	Obecně	141	48,3%
	konkrétně, realizovatelný	32	11,0%
	konkrétně, nerealizovatelný	9	3,1%
Celkem		292	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Nejčastěji uváděné cíle na obecné rovině byly: zkvalitnění práce, podpora pracovníků, odborný růst pracovníků a prevence syndromu vyhoření. V některých případech byl cíl zaměněn s jinými charakteristikami (práce na kazuistikách, řešení případových záležitostí).

Konkrétní cíle byly formulovány např. takto:

- „Cílem manažerské supervize je umožnit pracovníkům mít osobní kontakt s nadřízeným, pracovat individuálně na svém rozvoji. Externí supervize

- cílem je pojmenovat si obtíže, vyhledat vhodnou cestu řešení za pomoci supervizora, který je průvodcem, a cílem je i prevence těchto "kolizních" situací.“

- „Schopnost zvládat stres a vyrovnávat se s nároky, které jsou kladeny na pozici sociálního pracovníka v poradenských službách. Zvládání komunikace s cílovou skupinou, tak aby byla vzájemná interakce co neefektivnější.“
- „Mám zatím zkušenost pouze se supervizí pro vedoucí pracovníky, která probíhala skupinově s vedoucími pracovníky dalších organizací. Cílem bylo lépe si uvědomit svou roli a pozici v zařízení, efektivněji komunikovat a vůbec se seznámit se supervizí.“
- „Protože je naše zařízení relativně krátkou dobu v provozu, cílem je v současnosti úsilí o co neefektivnější týmovou spolupráci, spolu s pojmenováním a následným zažitím cílů a poslání poskytované služby.“
- „Uvědomění si své profesní role a jejich hodnot, vlastních pravomocí a odpovědností.“
- „Nalézat a odstraňovat neefektivní/nefunkční postupy.“
- „Prohloubit porozumění kontextu, v němž práce probíhá; více si uvědomovat dopady intervencí na klienta a brát je v úvahu.“
- „Seznámit pracovníky se supervizí a naučit je využívat její možnosti.“
- „Motivovat pracovníka, upozornit ho a vyzvednout v jeho práci metody, které zvládá a dělá dobře a které může přenést i do jiných oblastí práce s klientem. Zvyšovat dovednosti a schopnosti pracovníka. Uvědomění si, co dělá dobře.“

Konkrétní cíle, ale nereálné či nevztahující se k supervizi, lze ukázat na těchto příkladech:

- „hlavním cílem je udržet u všech zaměstnanců zájem o svou práci...“,
- „cílem je zjistit, zda v praxi fungují standardy kvality“,
- „psychoterapie“.

Zaměříme-li se na souvislost mezi formulací cíle a délkou využívání supervize v organizaci, můžeme sledovat, že tendence formulovat cíle konkrétně se objevuje spíše u organizací, které začaly využívat supervizi až v posledních letech<sup>20</sup>. V číslech to znamená, že 29 z 32 organizací (tj. 90,3%), v nichž mají formulován cíl supervize konkrétně (a reálně vzhledem k možnostem supervize), využívá supervizi méně než 4 roky. Z 9 respondentů, kteří uvedli cíle sice konkrétní, ale nereálné vzhledem k možnostem supervize, jich 8 využívá supervizi méně než 3 roky.

#### 4.5.2 Pravidla poskytování supervize (supervizní smlouva)

Více než 60% respondentů uvedlo, že mají v organizaci pravidla supervize upravena smlouvou; nejčastěji dvoustrannou smlouvou mezi zástupcem organizace (ředitelem, vedoucím) a supervizorem (podrobněji viz tab. 21).

**Tab. 21: Pravidla supervize v organizaci**

Pravidla supervize jsou formulována		Četnost	%
písemně	třístrannou supervizní smlouvou: supervizor - organizace - supervidovaný	49	16,8%
	dvoustrannou supervizní smlouvou: supervizor - organizace	123	42,1%
	dvoustrannou supervizní smlouvou: supervizor - supervidovaný	6	2,1%
	v interních předpisech organizace	42	14,4%
ústně		46	15,8%
nijak		8	2,7%
jinak		15	5,1%
neuvekli		3	1,0%
Celkem		292	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti, kteří uvedli, že mají pravidla supervize upravena „jinak“, v doprovodných komentářích následně uváděli tyto další možnosti: pracovní smlouvu či dohoda o provedení práce se supervizorem, formu objednávky služby a školský zákon a zákon o sociálních službách.

<sup>20</sup> Četnost výskytu je však příliš malá pro jednoznačné prokázání statistickými metodami.

Tab. 22 pak zobrazuje rozdíly mezi externí a interní supervizí<sup>21</sup>. Nebyla sledována souvislost mezi způsobem formulace pravidel a tím, jakou funkci supervize respondent zmiňuje. Porovnání jednotlivých typů organizací ukázalo, že třístrannou supervizní dohodu využívají nejčastěji nestátní neziskové organizace (21,7% NNO, kdežto pouze 12,8% příspěvkových organizací a nulový výskyt této varianty v podskupině krajských úřadů, magistrátů a městských úřadů), jiné rozdíly zjištěny nebyly.

**Tab. 22: Pravidla supervize - porovnání rozložení u externí a interní supervize<sup>30</sup>**

			Externí supervizor	Interní supervizor
písemně	třístrannou supervizní smlouvou: supervizor - organizace - supervidovaný	Četnost	42	0
		%	17,6%	0,0%
	dvoustrannou supervizní smlouvou: supervizor - organizace	Četnost	<b>117</b>	0
		%	<b>49,0%</b>	0,0%
	dvoustrannou supervizní smlouvou: supervizor - supervidovaný	Četnost	6	0
		%	2,5%	,0%
	v interních předpisech organizace	Četnost	27	<b>7</b>
		%	11,3%	<b>33,3%</b>
ústně	Četnost	30	<b>10</b>	
	%	12,5%	<b>47,6%</b>	
nijak	Četnost	5	3	
	%	2,1%	14,3%	
jinak	Četnost	11	1	
	%	4,6%	4,8%	
nevedli	Četnost	1	0	
	%	0,4%	0,0%	
Celkem	Četnost	239	21	
	%	100,0%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

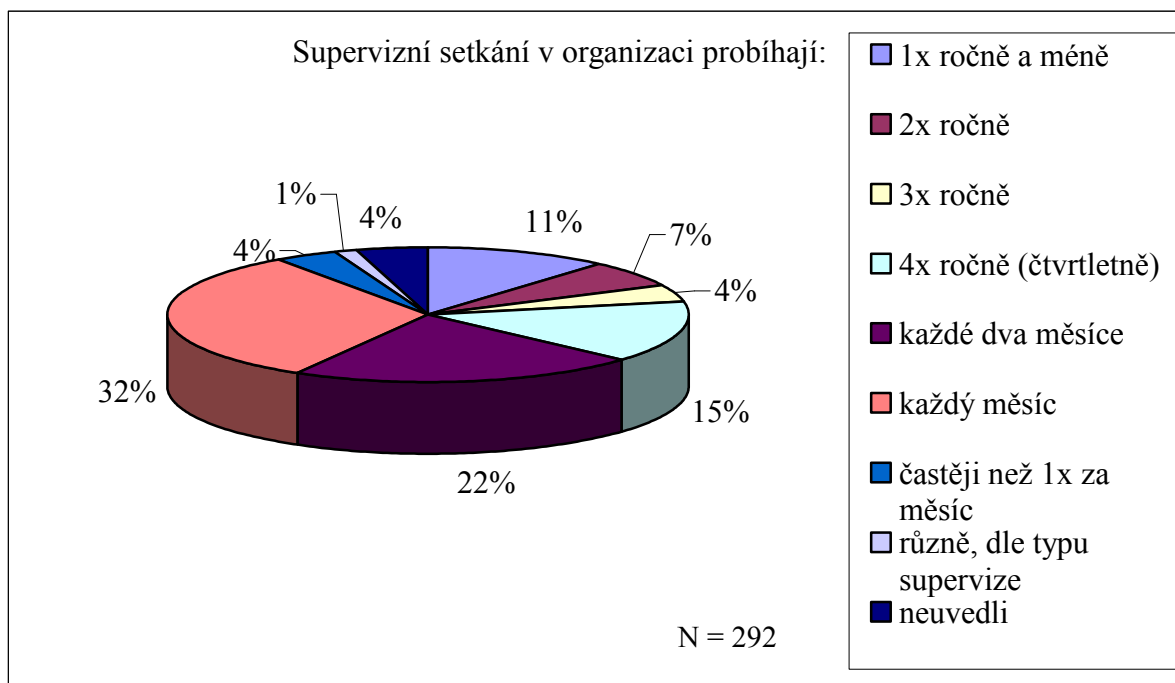
<sup>21</sup> V tabulce jsou zahrnuty jen organizace, které využívají pouze jeden typ supervize (buď pouze externí, nebo jen interní). U organizací, které využívají oba typy, nebylo z dat zjistitelné, zda a jak se pravidla u jednotlivých typů liší.

### 4.5.3 Začlenění supervize do chodu organizace

Získaná data ukazují, že do organizací v České republice je supervize nejčastěji začleněna takto:

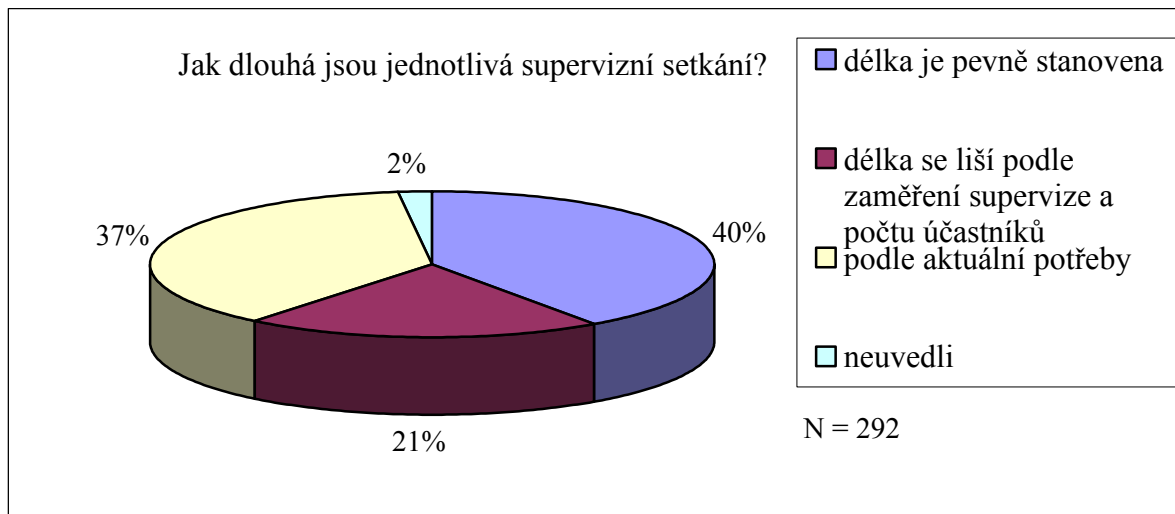
- Supervizní setkání probíhají nejčastěji 1x měsíčně až 1x za 2 měsíce (podrobněji viz graf. 6)
- Délka supervizního setkání se pohybuje v rozmezí 90 – 180 min (uvedlo 99 respondentů, tj. 85,3% z těch, kteří uvedli, že délka supervize je předem stanovena). Supervizi kratší než 90 min uvedlo pouze 6 respondentů (5,2% z výše uvedené skupiny). Velká část respondentů uvedla, že délka supervize se přizpůsobuje aktuálním potřebám (viz graf 7).
- Supervize probíhá v pracovní době zaměstnanců (viz tab. 23) a je pro supervidované pracovníky spíše povinná (viz graf 8); poměrně rozšířený model je: povinná účast na skupinové, příp. týmové supervizi, na vyžádání možnost individuální supervize.

**Graf 6: Frekvence supervizních setkání**



Zdroj: vlastní výzkum

**Graf 7: Délka supervizních setkání**



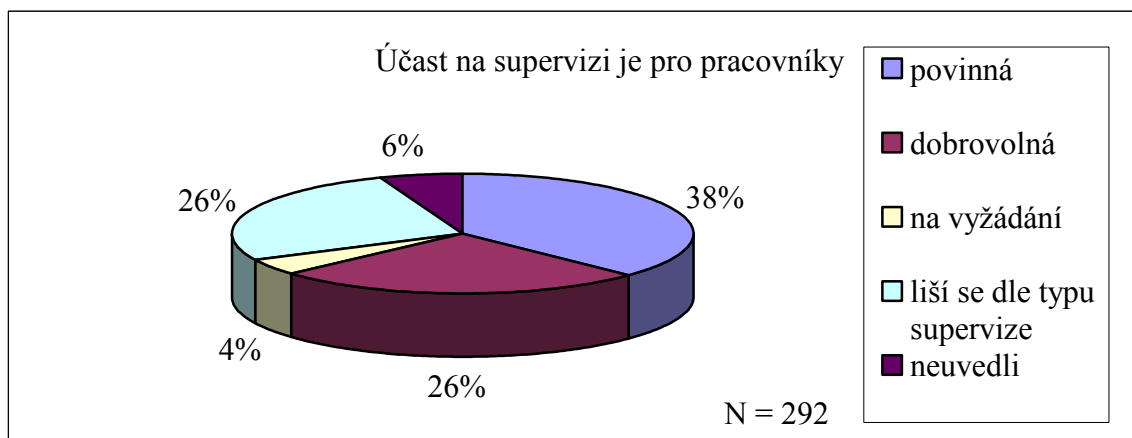
Zdroj: vlastní výzkum

**Tab. 23: Zařazení supervize do pracovní doby**

Pracovníci se supervize účastní	Četnost	%
ve své pracovní době	225	77,1%
mimo pracovní dobu	33	11,3%
liši se podle typu supervize	30	10,3%
neuedli	4	1,4%
Celkem	292	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

**Graf 8: Účast na supervizi**



Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.5.4 Supervidování pracovníci

Z odpovědí na dotaz „Kterým pracovníkům je supervize určena“ vyplývá, že ve 152 (tj. 52,1%) organizacích je supervize určena všem pracovníkům organizace.

V ostatních 140 organizacích je supervize určena pouze některým pracovníkům, přičemž 61 respondentů specifikovalo 1 skupinu pracovníků, 47 označilo 2 skupiny a 32 označilo 3 skupiny pracovníků. Četnost označení jednotlivých skupin uvádí následující přehled:

- pracovníkům v přímé péči je supervize určena ve 121 organizaci,
- vedoucím pracovníkům je supervize určena v 49 organizacích,
- jiné skupině pracovníků je supervize určena v 18 organizacích.

Označení „jiní pracovníci“ bylo doplněno těmito slovními komentáři (shrnuto):

- dobrovolníci,
- mladí, začínající pracovníci,
- pracovníci s úvazkem vyšším než 0,5,
- vybraní/vytipovaní pracovníci (od vedoucích pozic až po nejnižší personál),
- pracovníci z jiných organizací, pokud se jich téma týká (případová supervize),
- zaměstnanci z technicko-hospodářské a správní oblasti.

Dále bylo zjišťováno, zda sami respondenti pracují pod supervizí (či zda pouze supervizi zprostředkovávají svým podřízeným). Ze získaných dat vyplývá, že pod supervizí pracují téměř 2/3 respondentů. Současně je zřejmý výrazný rozdíl mezi jednotlivými typy organizací (viz tab. 24).

**Tab. 24: Pracujete sám/sama pod supervizí?**

Pracujete sám/sama pod supervizí?		Typ organizace			Celkem
		nestátní nezisková organizace	KÚ, magistrát, MÚ	příspěvková organizace	
ANO	Četnost	112	5	59	176
	%	73,7%	26,3%	50,4%	61,1%
NE	Četnost	40	14	58	112
	%	26,3%	73,7%	49,6%	38,9%
Celkem	Četnost	152	19	117	288
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$N = 288$ ;  $\chi^2 = 25,4$ ,  $df = 2$ ,  $\alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.5.5 Osoba supervizora

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

#### 4.5.6 Financování supervize

Způsob financování supervize rovněž nepřímo ovlivňuje její kvalitu (např. přerušení či ukončení supervize pro nedostatek finančních prostředků či výběr supervizora s ohledem na možnou výši odměny).

Zdroje, z nichž financují supervizi v organizacích, ve kterých supervize aktuálně probíhá, uvádí tab. 30.

**Tab. 30: Zdroje financování supervize (respondenti mohli uvést více zdrojů současně)**

	Četnost	%
--	---------	---



Provozní prostředky organizace	159	54,5%
Granty a projekty	82	28,1%
Dotace	65	22,3%
Supervize je poskytována bezplatně	36	12,3%
Finanční spoluúčast supervidovaných	7	2,4%
Jiné zdroje	5	1,7%
Neuvedli	7	2,4%

N = 292

Zdroj: vlastní výzkum

Pouze minimálně je využíváno více zdrojů financování:

- 235 respondentů uvedlo pouze 1 zdroj,
- 2 zdroje uvedli 34 respondenti,
- 3 zdroje uvedlo 15 respondentů a
- více než 3 zdroje uvedl pouze 1 respondent,

přičemž byl zjištěn významný rozdíl mezi jednotlivými typy organizací (viz tab. 31).

**Tab. 31: Zdroje financování dle typu organizace**

Zdroje financování		Typ organizace			Celkem
		nestátní nezisková organizace	KÚ, magistrát, MÚ	příspěvková organizace	
jeden zdroj	Četnost	111	15	106	232
	%	73,5%	88,2%	93,8%	82,6%
více zdrojů	Četnost	40	2	7	49
	%	26,5%	11,8%	6,2%	17,4%
Celkem	Četnost	151	17	113	281
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$N = 281$ ;  $\chi^2 = 18,9$ ,  $df = 2$ ,  $\alpha = 0,05$

Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.5.7 Hodnocení přínosu supervize pro organizaci

Supervizi ve své organizaci hodnotí jako přínosnou 279 respondentů (95,5%), 10 respondentů ji za přínosnou nepovažuje a 3 respondenti se nevyjádřili. 4 respondenti ze skupiny těch, kteří supervizi prováděnou v organizaci za přínosnou nepovažují, od ní očekávají takové přínosy, které supervize svou podstatnou naplnit nemůže (viz kap. 4.3.1.2). Dalších 6 nebylo spokojeno se způsobem provádění supervize v organizaci (buď z důvodu nesprávného nastavení pravidel supervize, nebo kvůli osobě supervizora).

Nejčastěji byly uváděny přínosy v těchto oblastech:

- naplňování stanovených cílů supervize,
- získání náhledu na problém,

- zlepšení komunikace v týmu,
- ventilace napětí (možnost „o tom“ mluvit),
- podpora pracovníků.

Přes tuto velkou spokojenost se supervizí dokáže 27% respondentů formulovat i to, co supervize zatím nenaplňuje, příp. v čem vidí obtíže supervize. Respondenti uváděli např.:

- více nechat pracovat tým, méně direktivity,
- supervizor si nezískal důvěru supervidovaných, chybí otevřenost,
- není možné dojednávání termínů supervize dle našich potřeb (vytíženost supervizora),
- na supervizi se zabýváme věcmi obecně, chybí konkrétní aplikace,
- pomíjí vzdělávací a etické složky,
- malá vzdělanost supervizorů v oblasti, v níž supervizi poskytují.

Objevovala se také sdělení, že supervize není to, co by být měla: „bohužel řešíme věci provozní, z nichž pramení nespokojenost zaměstnanců“.

## **4.6 Faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

## 4.7 Shrnutí dat podstatných pro vyhodnocení pracovních hypotéz

V této kapitole jsou stručně shrnuta data, na jejichž základě byl vynesena výrok o platnosti formulovaných pracovních hypotéz.

### **PH1: Míra využití supervize mezi jednotlivými typy organizací se výrazně liší.**

Výzkum prokázal statisticky významné rozdíly ve využití supervize mezi jednotlivými typy organizací ( $\chi^2 = 41,0$  při  $df = 2$ ,  $\alpha = 0,05$ ). V podsouboru respondentů z nestátních neziskových organizací využívá supervizi 79,2%, z příspěvkových organizací 60,9% a z krajských úřadů, magistrátů a městských úřadů 34,5% respondentů. Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

### **PH2: Příspěvkové organizace mají v současné době o zavedení supervize vyšší zájem než další typy organizací.**

Získaná data ukazují, že z příspěvkových organizací, které dosud supervizi nevyužívají, má o její zavedení zájem 66,6%. V podsouboru nestátních neziskových organizací je to 50% a v podsouboru krajských úřadů, magistrátů a městských úřadů se jedná o 38,9%. Rozdíly byly shledány statisticky významnými ( $\chi^2 = 8,3$ ,  $df = 2$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

### **PH3: Informovanost o supervizi v ČR je uspokojivá.**

Dostatečnou informovanost dle stanovených kritérií prokázalo 66,4% respondentů, hypotéza předpokládala dostatečnou informovanost více než 75% respondentů. Platnost hypotézy byla výzkumem vyvrácena.

### **PH4: Informovanost o supervizi je vyšší mezi respondenty s vyšším vzděláním.**

Výzkum neprokázal statisticky významný rozdíl v informovanosti mezi jednotlivými skupinami respondentů dle vzdělání ( $\chi^2 = 5,6$  při  $df = 3$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Platnost hypotézy byla výzkumem vyvrácena.

**PH5: Informovanost o supervizi je ve srovnání s ostatními skupinami významně vyšší mezi poskytovateli sociálních služeb.**

Informovanost o supervizi mezi poskytovateli sociálních služeb byla 72,5%, celkově v celém výzkumném souboru 67,6%. Výzkum prokázal statisticky významné rozdíly mezi jednotlivými podsoubory dle oblasti působení ( $\chi^2 = 12,8$  při  $df = 4$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

**PH6: Informovanost o supervizi se mezi jednotlivými typy organizací výrazně liší.**

Výzkum neprokázal statisticky významný rozdíl mezi jednotlivými typy organizací ( $\chi^2 = 4,1$  při  $df = 2$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Platnost hypotézy byla výzkumem vyvrácena.

**PH7: Nejvýznamnějším zdrojem informací o supervizi mezi respondenty, kteří se supervizi nemají dosud v organizaci zkušenost, je studium na VŠ či VOŠ.**

Dle dat získaných výzkumem jsou nejvýznamnějším zdrojem informací o supervizi „semináře, kurzy a školení“. Před studiem na VŠ či VOŠ byli ještě častěji jako zdroj informací uváděni „kolegové“. Platnost hypotézy byla výzkumem vyvrácena.

**PH8: Supervize již v současné době je vedoucími pracovníky v organizacích poskytujících sociální služby vnímána jako nezbytná součást činnosti pracovníka v sociálních službách.**

Získaná data ukazují, že v současné době považuje supervizi za nezbytnou součást činnosti pracovníka 81,5% respondentů z organizací poskytujících sociální služby. Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

**PH9: Zkušenost organizace se supervizí je významným faktorem podporujícím kladný postoj k zakotvení supervize jako povinné podmínky poskytování služeb.**

Výzkum prokázal statisticky významný rozdíl v postoji k zakotvení supervize jako povinné podmínky poskytování služeb mezi podsoubory dle zkušenosti se supervizí ( $\chi^2 = 37,5$  při  $df = 2$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Respondenti, kteří zkušenost mají, podporují

povinné zakotvení v 64,6%, respondenti, kteří zkušenost se supervizí nemají, podporují její povinné zakotvení jen v 32,8%. Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

**PH10: Supervize není mezi jejími příjemci a možnými příjemci pojmána jednotně.**

Dle získaných dat mezi příjemci a možnými příjemci supervize převažuje vnímání supervize jako nástroje dlouhodobého rozvoje (72%), nicméně již se neshodují v názoru na funkce supervize ani na hlavního beneficienta supervize. Nejčastěji uváděnou kombinací byly funkce podpůrná a funkce vzdělávací, přesto i zde se jednalo pouze o 32,9%. Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

**PH11: Spokojenost s osobou supervizora je vyšší u vedoucích pracovníků, kteří subjektivně vnímali, že měli možnost volby supervizora.**

Výzkum prokázal statisticky významný rozdíl ve spokojenosti s osobou supervizora mezi podsouborem respondentů, kteří měli možnost zvolit si supervizora a podsouborem respondentů, kteří možnost volby neměli ( $\chi^2 = 17,2$  při  $df = 1$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Respondenti, kteří měli možnost volby, byli spokojeni v 98,3%, respondenti, kteří možnost volby neměli, byli spokojeni v 82,2% případů. Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

**PH12: Vedoucím pracovníkům zavádějícím supervizi do organizace nejvíce chybí informace vztahující se k osobě supervizora.**

Získaná data ukazují že informace k osobě supervizora chybí 33,3% respondentů, kteří supervizi chtějí zavést v současné době, a chyběly 21,4% respondentů, kteří supervizi zaváděli v minulosti. V obou skupinách se jednalo o nejčastěji zmiňovanou kategorii. Platnost hypotézy byla výzkumem potvrzena.

## 5 Diskuze

V této kapitole jsou nabídnuta k diskuzi některá zjištění prezentovaná v kapitole předchozí. V diskuzi poukazují na možné vztahy mezi zjištěnými daty a vývojem v sociální práci (resp. sociální sféře v ČR obecně), nabízím možné interpretace a souvislosti (které by bylo zajímavé ověřit dalším výzkumem) a polemizuji s jinými autory publikujícími na téma supervize<sup>22</sup>. Jako první je diskutována možná míra zobecnění výsledků výzkumu.

### 5.1 Zobecnění výsledků výzkumu

Jak již bylo zmíněno v kap. 3.2.1, je třeba při interpretaci dat zvažovat, v čem se odlišují respondenti, kteří dotazník vyplnili a odeslali, od těch, kteří na žádost o vyplnění nereagovali. Dle Chrástky (2007) na dotazníkové šetření častěji pozitivně reagují osoby s vyšším vzděláním, s větší odpovědností a kladným postojem ke zkoumané problematice. Zvážení těchto charakteristik vede k opatrnosti především při zobecnění souhrnných dat z prvních 2 oblastí: míra využití supervize a informovanost o supervizi a postoj k ní. V těchto oblastech lze předpokládat u základního souboru posun k nižším hodnotám.

### 5.2 Postoj k supervizi v sociální práci v ČR

Supervizi považují za nezbytnou více než tři čtvrtiny respondentů a více než polovina respondentů by přivítala, kdyby práce pod supervizí byla pro organizace v jejich oblasti působení povinná. Z výsledků je dle mého názoru patrné, že supervize již v sociální práci pevně zakotvila. To, že i povinnost supervize by přivítala poměrně velká část respondentů, respondenti vysvětlovali v doprovodných komentářích:

---

<sup>22</sup> Diskuze s literaturou o supervizi je možná jen omezeně z důvodu nedostatku významných zdrojů. V české ani zahraniční literatuře nebyl publikován výzkum obdobného charakteru. Jak upozorňují Ganzer a Ornstein (2004), ačkoliv je supervize nedílnou součástí praxe sociálního pracovníka, téma supervize je v prakticky orientované literatuře stále nedostatečně zastoupeno.



- snazší vyčleňování a získávání finančních prostředků na supervizi (např. účelově vázané prostředky od zřizovatele) a
- postupná změna postoje pracovníků nemotivovaných k využívání supervize (přivyknou, že supervize je nedílnou součástí práce, ne něčím novým).

Stejně tak však vyjadřovali obavy z povinného zakotvení supervize:

- aby se nestala formalitou a
- aby bylo možné především v prvním období získat kvalitního supervizora (nedostatek supervizorů v okamžiku, kdy supervizi budou chtít všichni; zvláště pokud už budou formálně stanoveny požadavky na kvalifikaci supervizora, které dosud nejsou).

Poskytovatelé sociálních služeb v řadě případů uváděli, že supervize již povinná je. Toto své tvrzení opírali o skutečnost, že supervize je nepřímou obsažena ve Standardech kvality sociálních služeb (podrobněji viz kap. 1.3.2.2). Nicméně formální povinnost supervize (ať už ve smyslu povinnosti sociálního pracovníka pracovat pod supervizi či ve smyslu povinnosti zaměstnavatele zprostředkovat svým zaměstnancům supervizi) v České republice pro oblast sociálních služeb ani pro žádnou jinou oblast zakotvena není. První uvedené (tedy povinnost sociálního pracovníka pracovat pod supervizi) by se dle mého názoru mělo stát spíše než formálně zakotveným požadavkem součástí etického kodexu sociální práce.

### **5.2.1 Pohled zřizovatelů**

Na respondenty z krajských úřadů, magistrátů a městských úřadů se lze dívat nejen jako na zadavatele a potenciální zadavatele supervize pro jejich organizaci, ale také jako na zástupce zřizovatele (příp. zakladatele) organizací poskytujících sociální služby, zdravotní a výchovnou péči. V této kapitole jsou data získaná od této skupiny zpracována v souvislosti s jejich rolí zřizovatele, tj. subjektu, který má či měl by mít zájem na tom, aby služby poskytované jím zřízenými organizacemi byly co nejkvalitnější.

Supervizi z této skupiny reálně využívá pouze 34,5% organizací a zájem o její zavedení má dalších 25,5% organizací; tj. celkem 60% respondentů využívá nebo

plánuje využívat supervizi ve své organizaci. Přitom 76,6% respondentů z této skupiny se domnívá, že supervize je nezbytnou součástí činnosti sociálního pracovníka<sup>23</sup>. Zde se nabízí interpretace, že respondenti více uvažovali o nezbytnosti supervize pro jimi zřizované organizace než pro pracovníky své instituce. S tím by mohla souviset i skutečnost, že respondenti z této skupiny preferovali vzdělávací a řídicí funkci supervize na úkor funkce podpůrné.

Rovněž zde vyvstává otázka, nakolik respondenti považují své podřízené za sociální pracovníky. Nemám zde na mysli pracovníky magistrátů a městských úřadů, kteří přicházejí do přímého kontaktu s klientem (např. oddělení sociálně právní ochrany dětí), ale pracovníky, kteří vykonávají analytickou, metodickou či koncepční činnost v sociální oblasti<sup>24</sup>. Nezahrnutí těchto pracovníků mezi sociální pracovníky by rovněž vysvětlovalo výše zmíněné rozdíly.

## 5.3 Různorodost supervize

### 5.3.1 Interní vs. externí supervize

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že převážná většina organizací využívá služeb externího supervizora. Interní supervizi (samostatně nebo v kombinaci se supervizí externí) využívá pouze 17% organizací, jen externí supervizi využívá 82% organizací. V kontextu s dalšími zjištěními, že:

- respondenti mají obtíže s nalezením externího supervizora,
- respondenti vnímají supervizory jako „nedostatkové zboží“,
- se respondenti obávají obtíží s financováním supervize,

se naskýtá otázka, proč je interní supervize, která je z dlouhodobého pohledu pro organizaci dostupnější a levnější, tak málo využívána. Toto může být do značné míry ovlivněno historickým kontextem. Havrdová, Hajný et al. (2008) uvádějí,

---

<sup>23</sup> Jak je zřejmé při porovnání dat v grafu č. 1 a tab. č. 17, v ostatních dvou skupinách (tedy u příspěvkových organizací a nestátních neziskových organizací) tento rozdíl nenalezneme.

<sup>24</sup> Což jsou dle § 109 Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách oblasti činnosti, které by měl vykonávat kvalifikovaný sociální pracovník.

že v kontinentální Evropě se od 70. let 20. století pojem supervize začal spojovat téměř výhradně s externí formou supervize.

Jak bylo patrné z odpovědí na otevřené otázky a z doplňujících komentářů respondentů, část organizací již o interní supervizi začíná uvažovat. Překážkou v jejím zavedení se zdá být bezradnost při začlenění interního supervizora do hierarchie organizace a nastavení pravidel tak, aby byl zachován požadavek bezpečného prostředí a nezávislosti supervizora.

Ve zcela jiné situaci se supervize nachází např. ve Švédsku. Tam v sociální práci jednoznačně převažuje supervize interní (mj. právě z důvodu nižších nákladů) a externí supervizi je třeba více podporovat. Interní supervizi Franséhn (2007) charakterizuje jako stále formálnější a převážně zaměřenou na proces, což postupně vyvolává poptávku po jiných formách supervize.

### **5.3.2 Funkce supervize**

Jak již bylo uvedeno v kap. 1.2.2, supervizi jsou přiřazovány 3 funkce: podpůrná, vzdělávací a řídicí. Různá pojetí supervize se pak liší v názoru na to, které funkce zdůrazňují a která potlačují.

Z výzkumu vyplývá, že v České republice jsou upřednostňovány funkce podpůrná a vzdělávací (viz kap. 4.4.1). Srovnáme toto zjištění s teorií: Tsui (2005) uvádí, že v posledních padesáti letech byly definice supervize postaveny na formulaci rovnováhy jednotlivých funkcí, přičemž diskuze byly a jsou vedeny nad tím, zda na prvním místě má být funkce vzdělávací či řídicí; podpůrné funkci je téměř vždy přiřazováno místo poslední<sup>25</sup>. Příčinu odlišného pořadí můžeme hledat již v počátcích supervize v sociální práci u nás (viz kap. 1.3.1), kdy byla tato výrazně ovlivněna supervizí psychoterapie. Koneckonců tento trend lze sledovat i v současnosti - Český institut pro supervizi (2006b) vysvětluje své pojetí supervize takto: „Slovo supervize může vyvolávat představu jakési vyšší kontroly, hodnocení. V koncepci integrativní supervize Českého institutu pro supervizi však supervizi rozumíme bezpečnou,

---

<sup>25</sup> Důraz na podpůrnou a vzdělávací funkci na úkor funkce řídicí by nebyl překvapivý, pokud by byl výzkum prováděn mezi řadovými sociálními pracovníky, tj. příjemci supervize. U nich lze předpokládat, že budou upřednostňovat právě podpůrnou a vzdělávací funkci (obdobná data přinesl již výzkum NASW v r. 1958 a rovněž další studie).

laskavou a obohacující zkušenost. Supervizor má být průvodcem, který pomáhá supervidovanému jedinci, týmu, skupině či organizaci vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací. Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Současně může být supervize také modelem učení.“

Srovnáme toto s pojetím zcela odlišným. Kaiser (1997) pokládá supervizi postrádající řídicí složku (tedy pojetí reprezentované Českým institutem pro supervizi) spíše za konzultaci než supervizi. Uvedená autorka s využitím dalších pramenů (Bernard, Goodyear, 2008; NASW, 1994) supervizi popisuje takto: Supervize je nedobrovolný vztah, v němž je supervizorovi dána pravomoc činit rozhodnutí či podnikat kroky ovlivňující přijetí pracovníka, prodloužení či neprodloužení smlouvy s pracovníkem, jeho povýšení či výši platu. Konzultace je pak dle této autorky dobrovolný vztah, v němž supervidovaný žádá pomoc od osoby, která vůči němu není v pozici formální autority. Současně je svobodný v tom, zda se výstupy konzultace bude řídit.

Jak ukazují data i definice českých autorů (uvedené v kap. 1.2), existují v České republice i jiná pojetí. O řídicí funkci supervize uvažuje více než 1/3 respondentů a 12,8% respondentů přiřazuje k supervizi všechny funkce současně.

Je zřejmé, že očekávání, která mají zadavatelé od supervize, se liší v závislosti na tom, které funkce z jejich pohledu supervize plní, tedy jaké preferují pojetí (často spíše intuitivně než vědomě, mnohdy na základě zkušenosti, že „tato“ supervize jim vyhovuje, neuvažující o jiných možnostech, ačkoliv by mohly být pro organizaci přínosnější). V tomto kontextu se zdá být významné především to, aby zadavatelé supervize byli alespoň rámcově seznámeni s různými pojetími supervize (zdůrazňujícími různé funkce) a stejně tak s dalšími formami práce, které jsou stejně jako supervize zaměřené na kvalitu práce a používají podobné nástroje (odborné poradenství, vzdělávání, konzultování, koučing). Cílem je, aby byl vedoucí pracovník schopen kvalifikovaně zvolit takovou formu podpory kvality práce v organizaci (a

v případě, že zvolí supervizi, tak takovou podobu supervize), která bude adekvátní cíli<sup>26</sup>, který má naplnit.

## 5.4 Informovanost o supervizi

Ačkoliv to ze získaných dat přímo nevyplývá, zdá se, že informovanost o supervizi („supervizní gramotnost“) se postupně zvyšuje. Tento názor se opírá o následující data: Respondenti, kteří chtějí zahájit supervizi v současné době, subjektivně pociťují výrazně vyšší nedostatek informací ve srovnání se skupinou, která se supervizi v organizaci začínala v minulých letech (dostatek informací má 26,2% respondentů, kteří chtějí zahájit supervizi nyní, oproti 80,1% respondentů, kteří zaváděli supervizi v minulosti). Zde se nabízí k diskusi interpretace, že respondenti, kteří zaváděli supervizi v minulých letech, kdy bylo o supervizi výrazně méně informací než dnes, vlastně ani nevěděli, že jim nějaké informace chybí. Dokládají to i autentická sdělení respondentů, např.:

- „tehdy mi nechyběly žádné, myslel jsem si (tehdy), že všechny mám...“
- „jednalo se tehdy o velmi módní trend, neměla jsem téměř žádné informace, ale z výcviku jsem cítila, že je třeba ji zavést“

Zdá se, že zadavatelé se posunuli z fáze neuvědomované nevědomosti do fáze nevědomosti uvědomované.

### 5.4.1 Vzdělání v sociální práci jako základ

Z výsledků práce je zřejmé, že sociální pracovníci a zdravotně sociální pracovníci (resp. respondenti, kteří uvedli, že tyto obory vystudovali), jsou o supervizi lépe informováni než absolventi jiných oborů. Tato skupina rovněž supervizi více na svém pracovišti využívá a zavádí. To je v souladu se zkušenostmi, které uvádí Veltrubská (2007): že absolventi vysokoškolského studia sociální práce vědí, že supervize je nedílnou součástí práce v pomáhajících profesích, již z doby studia jsou na

---

<sup>26</sup> To však předpokládá zasazení do širšího rámce rozvoje organizace (vč. formulování poslání a cílů organizace vč. strategií jejich dosažení a způsobů hodnocení). Lze očekávat, že organizace, která s tímto rámcem aktivně pracuje, bude rovněž schopná cíleně využívat supervizi.

ni připravování a na svých pracovištích ji zavádějí. Vysokoškolské a vyšší odborné studium však bylo poměrně málo uváděno jako zdroj informací o supervizi respondenty, kteří se supervizí zatím zkušenost nemají; celkově tento zdroj uvedlo 15,6% respondentů a ve skupině respondentů, kteří vystudovali sociální práci, jej uvedlo 26,3%. Častěji respondenti uváděli, že informace načerpali na seminářích a od zkušenějších kolegů.

Školy sdružené v Asociaci vzdělavatelů v sociální práci si potřebu poskytnout vzdělání i v oblasti supervize uvědomují. Podíváme-li se na dokument Minimální standardy vzdělávání v sociální práci, nalezneme zde standard předmětu „Supervize odborné praxe“, který předpokládá supervizi poskytovanou ve škole. Tento standard uvádí, že v rámci předmětu student získává teoretické vědomosti o supervizi a praktické zkušenosti se supervizí jako součástí profese sociální práce a jako prostředku systematického rozvoje vlastní odborné kompetence (ASVSP, 2007). Zakotvení supervize vnímám jako velmi potřebné, nicméně v uvedené podobě ne zcela šťastné. Výše citovaný cíl předmětu hodnotím jako poměrně ambiciózní a ve své komplexnosti obtížně splnitelný<sup>27</sup>. Za vhodnější považuji samostatný předmět zaměřený výlučně na získání potřebných znalostí a dovedností pro roli zadavatele a supervidovaného pracovníka.

#### **5.4.2 Vzdělávání potenciálních zadavatelů a příjemců supervize**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

---

<sup>27</sup> Důvodů pro toto hodnocení mám celou řadu, zmíním alespoň některé z nich:

- časová dotace předmětu nemůže být taková, aby umožnila jak získání teoretických znalostí, tak praktickou zkušenost;
- roli pedagoga/přednášejícího (tj. předávajícího teoretické znalosti) nelze skloubit s rolí supervizora (rozhodně ne v rámci jednoho předmětu);
- existuje řada situací, které si v rámci supervize praxe student nevyzkouší a které přesto zasluhují, aby na ně byl připraven (např. zvažování vhodné formy supervize pro konkrétní organizaci, formulace cílů supervize pro organizaci z pozice zadavatele apod.).

Podrobněji k tématu supervize studentské praxe viz Hanáková (2007)

## **5.5 Osoba supervizora**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

## **5.6 Prostředí přátelské supervizi**

Kapitola publikována v:

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

## 6 Závěr

Cílem práce bylo vypracování studie o současném využití supervize v sociální práci v ČR. Práce se zabývá těmito oblastmi: míra využití supervize v sociální práci v České republice, informovanost o supervizi a postoj k ní, pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize, rámec supervize v organizaci a faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR.

Teoretická část práce zpracovává témata významná pro realizaci výzkumu a interpretaci jeho výsledků: uvádí možné definice, pojetí, formy a základní popisné charakteristiky supervize, dále pak témata vývoje supervize a legislativního ukotvení a otázky týkající se praktického využívání supervize v organizaci.

Výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření mezi zadavateli a potenciálními zadavateli supervize a zaměřoval se na výše uvedené oblasti. Výzkum umožnil popsat současné využití supervize v sociální práci v ČR. Cíl práce byl splněn.

Následuje shrnutí získaných dat v návaznosti na formulované výzkumné otázky.

### 6.1 Míra využití supervize v sociální práci v České republice

*V jakém rozsahu je supervize v ČR využívána? Jaký je trend v zavádění supervize do organizací?*

Supervizi aktuálně využívá 65,6% organizací, přičemž byly shledány významné rozdíly mezi jednotlivými typy organizací. Nejvíce je supervize využívána v organizacích poskytujících sociální služby a v nestátních neziskových organizacích, nejméně na krajských úřadech, magistrátech a městských úřadech. Nejvyšší zájem o zavedení supervize v současné době projevují příspěvkové organizace.

### 6.2 Informovanost o supervizi a postoj k ní

*Jaká je informovanost o supervizi, jejích cílech a přínosech? Jak je v současné době supervize v České republice vnímána?*

Informovanost o supervizi mezi zadavateli a potenciálními zadavateli v ČR nelze zatím považovat za uspokojivou. O supervizi je dle stanovených kritérií



dostatečně informováno 66,4% respondentů, ze skupiny respondentů, kteří se supervizi nemají dosud zkušenost, pak pouze 34,4%. Vyšší informovanost vykazovali respondenti se vzděláním v oblasti sociální práce či zdravotně sociální práce a respondenti z organizací poskytujících sociální služby.

Supervizi považují za nezbytnou více než tři čtvrtiny respondentů a více než polovina respondentů by přivítala, kdyby práce pod supervizi byla pro organizace v jejich oblasti působení povinná. Významným faktorem podporujícím kladný postoj respondenta k zakotvení supervize jako povinné podmínky poskytování služeb je jeho zkušenost se supervizi.

### **6.3 Pojetí a typy aktuálně uplatňované supervize**

*Jak zadavatelé vnímají význam jednotlivých funkcí supervize? Kdo je dle nich hlavním beneficiem supervize? Které formy supervize jsou využívány?*

Supervize je mezi svými příjemci (resp. zadavateli) pojmána velmi různě, nelze hovořit o jednom převažujícím pojetí supervize. Respondenti supervizi přiřazují nejčastěji funkci podpůrnou a vzdělávací, funkce řídicí je zmiňována méně. Téměř tři čtvrtiny respondentů vnímají supervizi jako nástroj dlouhodobého rozvoje. K tématu hlavního beneficianta supervize se vyjádřila necelá polovina respondentů, nejčastěji byla zmiňována kategorie „klient (služba)“.

Převážná většina organizací využívá externí supervizi, nejčastěji bylo uváděno zaměření na tým, zaměření na řešení problémů a zaměření na práci s klientem.

### **6.4 Rámec supervize v organizaci**

*Jak jsou v organizacích upraveny podmínky poskytování supervize? Jak supervize v organizacích probíhá? Jaká jsou kritéria pro výběr supervizora?*

Pravidla supervize jsou v organizaci nejčastěji upravena dvoustrannou písemnou dohodou mezi supervizorem a zadavatelem supervize. Cíle supervize jsou formulovány převážně obecně.

Supervize obvykle probíhá v pracovní době supervidovaných pracovníků a je pro pracovníky povinná. Poměrně rozšířený model je: povinná účast na skupinové,

příp. týmové supervizi, a na vyžádání možnost supervize individuální. 95,5% respondentů považuje supervizi pro svou organizaci za přínosnou.

Nejvýznamnějšími kritérii pro výběr supervizora jsou: zkušenost/praxe v poskytování supervize a zkušenost/praxe v oboru, v němž působí supervidovaná organizace (obojí nejlépe doloženo referencemi).

## **6.5 Faktory podporující a brzdící širší využívání supervize v sociální práci v ČR**

*Jaké byly/jsou motivy pro zavedení supervize do organizace? S jakými překážkami se organizace při zavádění setkává? Jaký význam hraje v této oblasti dostatečná informovanost? Jaký lze očekávat vývoj v této oblasti? Které faktory podporují širší využití supervize? Které jej naopak brzdí?*

Nejčastěji uváděnými motivy pro zavedení supervize do organizace jsou vlastní potřeby pracoviště a zavádění Standardů kvality v sociálních službách. Nejčastějšími překážkami jsou obtíže s nalezením vhodného supervizora a překážky na straně supervidovaných pracovníků (nedůvěra, neochota účastnit se supervize, ...). U respondentů, kteří zavádějí supervizi v současné době k nim ještě přistupuje obava z obtíží s financováním supervize.

Ze získaných dat lze vyvozovat, že informovanost o supervizi se mezi zadavateli a potenciálními zadavateli supervize zvyšuje, což je pravděpodobně nejvýznamnější faktor ovlivňující rozvoj supervize. Neporozumění významu supervize pro organizaci vnímám v současné době jako nejvýznamnější překážku v rozvoji supervize.

Lze očekávat, že s přibývajícími zkušenostmi (nyní má většina organizací zkušenost max. se dvěma supervizory) bude klesat spokojenost s aktuálně přijímanou supervizí, že zadavatelé budou více kritičtí, budou schopni lépe formulovat své potřeby a současně lépe vyhodnocovat jejich naplňování.

Pro rozvoj supervize se jeví jako klíčové 2 oblasti: vzdělávání zadavatelů a příjemců supervize (ve smyslu posílení schopnosti účinně využívat supervizi jako nástroj) a vytvoření sítě kvalifikovaných supervizorů ve všech regionech tak, aby byla pokryta poptávka organizací po supervizi.

## **7 Doporučení pro praxi a podněty pro další výzkum**

### **7.1 Doporučení pro praxi**

Jak je uvedeno v kap. 6.5, z výzkumu vyplynuly 2 oblasti, které se pro rozvoj supervize jeví jako klíčové: vzdělávání zadavatelů a příjemců supervize a vytvoření sítě kvalifikovaných supervizorů ve všech regionech tak, aby byla pokryta poptávka organizací po supervizi. V této kapitole jsou obě témata podrobněji rozpracována, přičemž u řady dílčích témat vidím velký potenciál ke zpracování a realizaci formou projektu.

#### **7.1.1 Vzdělávání zadavatelů a příjemců supervize**

Jak je uvedeno v předchozích kapitolách (kap. 4.3.1.3, kap. 4.6 a kap. 5.4), informovanost zadavatelů supervize a supervidovaných pracovníků je významným faktorem ovlivňujícím rozvoj supervize. Ze získaných dat je zřejmé, že stále trvá potřeba zvyšovat mezi pracovníky povědomí o supervizi v sociální práci. Pro rozvoj supervize proto považuji za významné zaměřit se na zvyšování informovanosti zadavatelů a příjemců supervize. To je možné provádět řadou způsobů a v různém rozsahu. Následující text uvádí přehled možností (některé jsou již nyní využívány hojně, jiné méně), jak danou oblast podpořit (podrobněji k některým tématům viz kap. 5.4).

*Publikování na téma supervize* (a praktických aspektů týkajících se jejího využití a zavádění, příp. uvádění příkladů dobré praxe) v odborných časopisech, na webových stránkách a internetových diskusních fórech vztahujících se k sociální práci.

*Šíření informačních a metodických materiálů jak v tištěné, tak v elektronické podobě.* Jedná se o způsob, kterým je možné oslovit s relativně nízkými náklady a v krátké době široký okruh sociálních pracovníků a vedoucích pracovníků organizací. Současně je možné tyto materiály zpracovávat a distribuovat cíleně jednotlivým cílovým skupinám.

*Důslednější příprava budoucích sociálních pracovníků na roli supervidovaného a zadavatele supervize v rámci studia na VŠ a VOŠ.* Z výzkumu se zdá, že školy zatím tento úkol ne zcela zvládají. Pozitivní je, že absolventi oboru sociální práce a zdravotně

sociální práce jsou o supervizi informováni lépe než absolventi jiných oborů, nicméně z výzkumu vyplývá, že na roli zadavatele supervize nejsou ani oni připraveni dostatečně. Považuji za smysluplné pracovat na tomto tématu jak na úrovni jednotlivých škol, tak na úrovni Asociace vzdělavatelů v sociální práci.

*Nabídka krátkodobých kurzů pro sociální pracovníky.* Cílem těchto kurzů by mělo být seznámení účastníků se supervizí, s jejich rolí supervizanta či zadavatele a příprava na jednotlivé kroky při zavádění supervize. Rovněž by měly obsahovat přehled dalších metod podporujících kvalitu práce v organizaci a podporovat u účastníků schopnost formulovat cíl a volit vhodný prostředek k jeho naplnění.

*Podpora a zvyšování kompetentnosti zadavatelů a supervidovaných při dojednávání supervize v konkrétní organizaci.* Zde se jedná o to, aby si zadavatel supervize i budoucí supervidovaný pracovník věděl rady v konkrétní situaci. Můžeme uvažovat o poradenství či konzultaci nezávislého<sup>28</sup> odborníka či instituce. V současné době tento úkol často padá na supervizora pozvaného do organizace (v podstatě se stává koučem dojednávání supervize), což z řady důvodů nevnímám jako vhodné.

### **7.1.2 Vytvoření sítě supervizorů**

Výzkum prokázal, že respondenti se ve velké míře potýkají s problémem nedostatku supervizorů – ať už objektivního či subjektivně vnímaného, přičemž tento nedostatek se do jisté míry zdá být i příčinou toho, že zadavatelé často volí pro svou organizaci supervizora nekvalifikovaného. Z tohoto pohledu se jeví jako klíčové pro rozvoj supervize:

*Vzdělávání v supervizi i v regionech.* Nabízí se k úvaze (a především k realizaci) myšlenka poskytovat vzdělání v supervizi „místně dostupné“ – tedy v regionech; tak aby bylo dosažitelné (ve smyslu dostupnosti) pro větší okruh zájemců, čímž by následně byla posílena i nabídka supervize pro organizace z daného regionu.

*Sjednocení a jednoznačná prezentace minimálních požadavků kladených na supervizora* tak, aby v nich měli zadavatelé jasno, a současně s tím vytvoření adresáře supervizorů, kteří tyto požadavky splňují.

---

<sup>28</sup> Pojem „nezávislý“ je myšlen ve smyslu: odborník, který nebude v organizaci supervizi poskytovat ani nemá zájem na tom, aby supervizi poskytoval některý konkrétní supervizor.

*Aktivní oslovování potenciálních zadavatelů s nabídkou supervize.* V České republice zatím není běžné, aby supervizoři v místě svého působení aktivně nabízeli své služby a oslovovali potenciální „zákazníky“<sup>29</sup>. Tento krok však dle mého názoru může výrazně přispět k tomu, aby se pro zadavatele supervize zprůhlednila situace v jejich regionu a aby byla posílena jejich role zadavatele.

## **7.2 Podněty pro další výzkum**

Předložená práce si kladla za cíl zmapovat situaci na poli supervize v sociální práci v ČR a tento cíl dle mého názoru také naplnila. Nicméně během jejího zpracovávání vyvstala celá řada témat, která již nebylo možné v práci obsáhnout nebo která nespádala do oblasti, jíž se výzkum zabýval. Některá z nich uvádím jako možné podněty pro další zkoumání.

### *Povaha supervize*

Výzkum se díky zvolenému zaměření a formě zabýval převážně popisnými charakteristikami provádění supervize, nezabýval se povahou prováděné supervize. Jen okrajově se vztahoval k formulaci cílů a k funkcím a zaměření supervize. Povaha prováděné supervize a vliv jednotlivých účastníků supervize a jejich vzájemného vztahu na její utváření by si však zasloužily hlubší zkoumání. Nabízí se zde kvalitativní výzkum mezi supervizory, zadavateli supervize a supervidovanými pracovníky.

### *Supervize a kultura organizace*

Téma vztahu supervize a vnitřní kultury organizace z výzkumu vyvstalo na několika úrovních:

- v řadě oblastí byly prokázány významné rozdíly mezi jednotlivými typy organizací, lze tedy očekávat, že tyto rozdíly budou do určité míry vyvolány odlišnostmi v kultuře organizace, odlišným stylem řízení, rozdílnou motivací pracovníků apod.;

---

<sup>29</sup> Může se jednat o přímé oslovení konkrétní organizace či např. takovou prezentaci na internetových stránkách, z níž je patrné, v jakém regionu daný supervizor působí a že má aktuálně volnou kapacitu.

- téma se objevovalo i v konkrétních odpovědích na otevřené otázky a doprovodných komentářích respondentů především v souvislosti se zaváděním supervize (překážky uvnitř organizace) a v souvislosti s efektivním využíváním supervize.

Ke zkoumání vybízí ve dvou rovinách: vliv kultury organizace na zavádění a provádění supervize a vliv supervize na změnu kultury organizace.

#### *Opakovaný výzkum a srovnávací studie*

Pro sledování vývoje supervize by bylo zajímavé provést za několik let opakovaný výzkum, který by sledoval stejné charakteristiky jako výzkum právě provedený. Stejně tak by bylo přínosné provést tentýž výzkum v některé z postkomunistických zemí, v nichž je vývoj sociální práce alespoň v základních rysech podobný vývoji sociální práce v ČR. V současné době probíhá příprava obdobného výzkumu ve Slovenské republice. Vývoj supervize ve Slovenské republice se od vývoje v České republice v mnoha ohledech liší, porovnání výsledků tak může přinést další zajímavé podněty k rozvoji supervize v obou zemích.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ANSE. 2008a. *ANSE: Association of National Organization for Supervision in Europe* [online]. c2008 [cit. 2009-02-15]. ANSE standards for national organizations. Dostupné z WWW: <<http://www.anse.eu/html/standards.html>>.

ANSE. 2008b. *ANSE: Association of National Organization for Supervision in Europe* [online]. c2008 [cit. 2009-02-15]. ANSE Theory: Definition of supervision and coaching. Dostupné z WWW: <<http://www.anse.eu/html/theory.html>>.

ASVSP: Asociace vzdělavatelů v sociální práci. 2007. *ASVSP: Asociace vzdělavatelů v sociální práci* [online]. c2007 [2009-02-09]. Minimální standardy vzdělávání v sociální práci. Dostupné z WWW: <<http://www.asvsp.org/standardy.htm>>.

BAJER, P. 2006. Naplňování zákona je zatím velkou neznámou. *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2006, č. 3, s. 44-45. ISSN 1213-6204.

BAJER, P. 2007a. Supervizi nebylo možné legislativně uchopit, říká MPSV. *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2007, č. 4, s. 47-48. ISSN 1213-6204.

BAJER, P. 2007b. Manažerskou supervizi přijala Diakonie nejen ke zlepšení kvality řízení. *Sociální práce: časopis pro teorii, praxi a vzdělávání v sociální práci*. 2007, č. 4, s. 4 - 6. Rozhovor s PhDr. H. Janečkovou. ISSN 1213-6204.

BALOGOVÁ, B. 2005. Supervízia ako príležitosť skvalitnenia profesionalizácie sociálnej práce. In: *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická, UJEP, 2005. s. 22 – 25. ISBN 80-7044-698-6.

BAŠTECKÁ, B.; GOLDMANN, P. 2001. *Základy klinické psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 438 s. ISBN 80-7178-550-4.

BERNARD, J., GOODYEAR, R. 2008. *Fundamentals of Clinical Supervision*. 4th ed Boston: Pearson Custom Publishing, 2008. 433 p. ISBN 9780205591787.

BLÁHA, J., ŠEMBEROVÁ, J. 2004. *Anglický výkladový slovník vybraných odborných termínů z psychologie, sociologie, etiky a sociální práce*. 1. vyd. Praha: Triton, 2004. 193 s. ISBN 80-7254-467-5.

BUBELA, M. 2009. Re: Dotaz – poptávka po supervizi přes web [elektronická pošta]. Message to: Mgr. Adéla Michková. 27 Jan 2009 [cit. 2009-02-16]. Osobní komunikace.

COLEMAN, M. 2003. Supervision and Clinical Social Worker. *Clinical Social Work*. 2003, vol. 3. p. 90 – 102. ISSN 0091-1674.

Česko. 2006. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, částka 37. Dostupný také z WWW: <<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?cd=76&typ=r&zdroj=sb06108>>.

Český institut pro supervizi. 2006a. *Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. c2006 [cit. 2008-09-24]. Akreditace ČIS u EAS. Dostupné z WWW: <<http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/akreditace-cis-u-eas/>>.

Český institut pro supervizi. 2006b. *Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. c2006 [cit. 2009-05-18]. Co je supervize. Dostupné z WWW: <<http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>>.

Český institut pro supervizi. 2006c. *Supervize: Stránky pro supervizory a supervidované* [online]. c2006 [cit. 2008-08-10]. Etické zásady Evropské asociace supervize. Dostupné z WWW: <<http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/eticke-zasady/>>.

DAWSON, J. B. 1926. The casework supervisor in a family agency. *Family*. 1926, no. 6, p. 293-295.



FRANSÉHN, M. 2007. The Importance of Supervision in Social Work. The Example of Sweden In: *Identita sociální práce a specifika supervize: 21. 9. 2007, FSS MU, Brno, Česká republika* [CD-ROM].

GABURA, J.; PRUŽINSKÁ, J. 1995. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. 147 s. ISBN 80-85850-10-9.

GANZER, C.; ORNSTEIN, E. 2004. Regression, Self-disclosure, and the Teach or Treat Dilemma: Implications of a Relational Approach for Social Work Supervision. *Clinical Social Work Journal* [online]. 2004, vol. 32, No. 4 [cit. 2008-11-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.springerlink.com>>. ISSN: 1573-3343.

HAIŠ, K., HODEK, B. 1997. *Velký anglicko-český slovník*. 3. přeprac. vyd. Praha: Academia, 1997. 2 sv. 2918 s. ISBN 80-200-0673-7 (1. sv.), 80-200-0674-5 (2. sv.).

HANÁKOVÁ, A. 2007. Supervize odborné praxe – její místo ve vzdělávacím procesu. In: *Nové trendy v přípravě a uplatnění sociálních pracovníků*. 1. vyd. Bratislava: OZ Sociální práca, 2007. s. 62-65. ISBN 978-80-89185-27-6.

HAVRDOVÁ, Z. 1999. *Kompetence v praxi sociální práce*. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999. 167 s. ISBN 80-902081-8-5.

HAVRDOVÁ, Z., BROŽA, J. 2008. Supervize jako specifická forma podpory nezávislého vnějšího odborníka. In: *Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: MPSV, 2008. s. 154 – 164.

HAVRDOVÁ, Z.; HAJNÝ, M. et al. 2008. *Praktická supervize: Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, P.; SHOHET, R. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 202 s. ISBN 80-7178-715-9.

HENDL, J. 2009. *Přehled statistických metod: Analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. 696 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

HESS, A. K.; HESS, K. D.; HESS, T. H. 1980. *Psychotherapy Supervision: Theory, Research and Practice*. 2nd ed. New York: Wiley, 1980. 648 p. ISBN 0471769215.

CHRÁSTKA, M. 2007. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KADUSHIN, A. 1992. *Supervision in Social Work*. 3rd ed. New York: Columbia University Press, 1992. 576 p. ISBN 0231071086.

KADUSHIN, A., HARKNESS, D. 2002. *Supervision in social work*. 4th ed. New York: Columbia University Press, 2002. 501 p. ISBN 978-0231120944.

KAISER, T. L. 1997. *Supervisory relationship: exploring the human element*. 1st ed. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1997. 181 p. ISBN 0-534-34559-X.

KASLOW, F. W. 1977. *Supervision, Consultation, and Staff Training in the Helping Professions*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1977. 342 p. ISBN 0875893538.

KOPŘIVA, K. 2008. *Lidský vztah jako součást profese*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 148 s. ISBN 8073671816.

KRUŠINSKÁ, K. 2008. *Celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků ve státní správě České republiky se zaměřením na supervizi*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra sociální práce, 2008. 95 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Daniela Vodáčková.

KUTZIK, A. J. 1977. The social work field. In: Kaslow, F. W. et al. (Eds.). *Supervision, Consultation, and Staff Training in the Helping Professions*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1977. 342 p. ISBN 0875893538.

MACÁKOVÁ, M. 2001. *Supervize v NNO poskytující sociální služby* [online]. 2001 [cit. 2008-04-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.tretipatro.cz/res/data/000010.doc>>.

MAROON, I.; MATOUŠEK, O.; PAZLAROVÁ, H. 2007. *Vzdělávání studentů sociální práce v terénu: Model pro supervizi*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 141 s. ISBN 978-80-246-1307-9.

MATOUŠEK, O. a kol. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 380 s. ISBN 80-7178-548-2.

MATUŠKA, F. 2005. Pomoc a kontrola v supervizi. *Konfrontace*. 2005, roč. 16, č. 1, s 36-38. ISSN 0862-8971.

MBAU, M. F. 2005. *The Educational Function of Social Work Supervision in the Department of Health and Welfare in the Whembe District of the Limpopo Province*. University of Pretoria, Faculty of Humanities, 2005. 115 s.

MUNSON, C. E. 1993. *Clinical Social Work Supervision*. 2nd ed. New York: The Haworth Press, 1993. 492 s. Rev. ed. of: *An introduction to clinical social work supervision*, 1983. Pracovní překlad Bohumila Baštecká, 2002. ISBN 1-56024-284-1.

MUNSON, C. E. 2002. *Handbook of clinical social work supervision*. 3rd ed. New York: Haworth Press. 2002. 635 p. ISBN 0789010771.

NASW Council on the Practice of Clinical Social Work. 1994. *Guidelines for Clinical Social Work Supervision*. Washington, DC: NASW, 1994.

NOVOTNÁ, V.; SCHIMMERLINGOVÁ, V. 1992. *Sociální práce, její vývoj a metodické postupy*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1992. 128 s. ISBN 80-7066-483-5

O'DONOGHUE, K. 2004. Social workers and cross-disciplinary supervision. *Social Work Review*. 2004, vol. 16, No. 3, s. 2-7.

OLÁH, M. 2005. *Supervízia v sociálnej práci – její filozofia, formy, ciele a súčasný stav*. 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Pravoslávna bohoslovecká fakulta, 2005. 85 s. ISBN 80-8068-307-7.

PAYNE, M. 1994. Personal supervision in social work. In Connor, A., Black, S. (Eds.). *Performance review and quality in social care*. Pp. 43 – 58. London: Jessica Kingsley. 1994. ISBN 1-85302-017-6.

PELECH, L.; BEDNÁŘOVÁ, Z. 2003. *Slabikář sociální práce na ulici: supervize, streetwork, financování*. 1. vyd. Brno : Doplněk, 2003. 99 s. ISBN 80-7239-148-8.

PERLMAN, H. 1979. *Relationship, the heart of helping people*. Chicago: University of Chicago Press, 1979. 236 p. ISBN 0226660354.

RABINOWITZ, J. 1987. Why ongoing supervision in social work: An historical analysis. *The Clinical Supervisor*. vol. 5, issue 3, p. 79 – 90. ISSN 1545-231X.

ROLLOVÁ, J. 2001. *Supervize* [online]. 2001 [cit. 2008-04-23]. Závěrečná práce, Pražská psychoterapeutická fakulta. Dostupné z WWW: <<http://www.viap.cz/ppf-zaverecneprace.htm>>.

SHULMAN, L. 1999. *The Skills of Helping Individuals, Families, Groups, and Communities*. 4th ed. Itasca, Illinois: F. E. Peacock Publishers, Inc., 1999. 884 p. ISBN 0-87581-414-X.

SCHMIDBAUER, W. 1994. *Psychologie: Lexikon základních pojmů*. 1. vyd. Praha: Naše vojsko, 1994. 203 s. ISBN 80-206-0459-6.

SCHERPNER, M.; RICHTER-MARKERT, W.; SITZENSTUHL, I. 1999. *Sprevádzanie v praxi (vedenie), poradenstvo a učenie: princípy sociálnej práce*. Přel. Urbanová, Z. 1. vyd. Dolný Kubín: Vydavateľstvo Peter Huba, 1999. 175 s. Na slovenské podmienky prepracoval a prízpôsobil Gabura, J. ISBN 80-88803-28-4.

SMITH, M. K. 2005. *The functions of supervision: the encyclopedia of informal education* [online]. Last update: July 02, 2008 [cit. 2008-10-13]. Dostupné z WWW: <[http://www.infed.org/biblio/functions\\_of\\_supervision.htm](http://www.infed.org/biblio/functions_of_supervision.htm)>.

*Standardy kvality sociálních služeb*. 2002. Uspořádala Mgr. Milena Johnová. 1. vyd. Praha: MPSV, 2002. 24 s. ISBN 80-86552-23-3.

*Standardy kvality sociálních služeb. Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, novela vyhláškou č. 166/2007 Sb.* [online]. 2008a [cit. 2009-01-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5963>>.

*Standardy kvality sociálních služeb: Výkladový sborník pro poskytovatele* [online]. 2008b. Praha: MPSV, 2008 [cit. 2009-01-03]. Dostupné z WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4\\_vykladovy\\_sbornik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf)>.

STAŇKOVÁ, K. 2004. *Supervize v sociální práci*. Ústí nad Labem, 2004. 79 s. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta sociálně ekonomická.

ŠIMEK, A. 2002. *Historie supervize v ČR* [online]. 2002 [cit. 2008-10-5]. Dostupné z WWW: <<http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>>.

ŠTĚRBA, K. 2005. Praktické zkušenosti s supervizí v Ústavu sociální péče pro smyslově postižené seniory. In: *Supervize v sociální práci a její institucionální souvislosti*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická, UJEP, 2005. s. 53 – 56. ISBN 80-7044-698-6.

TOŠNEROVÁ, T.; TOŠNER, J. 1999. Burn-Out syndrom/Syndrom vyhoření. In Tošner, J. *Řízení lidských zdrojů: Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“*. Praha: Agnes, 1999, s. 92-111. ISBN 80-902633-4-8.

TSUI, M. 2005. *Social Work Supervision*. 1st ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2005. 178 s. ISBN 0-7619-1767-5.

*Úvod do supervize: cyklický model*. 2002. K vydání připravili P. Svobodová a M. Valášek. Tišnov: SCAN, 2002. 84 s. ISBN 80-86620-00-X.

VELTRUBSKÁ, I. 2007. *Supervize a co s ní...* [online]. 2007 [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW: <[http://www.ivavel.cz/texty/Supervize\\_a\\_co\\_s\\_ni.pdf](http://www.ivavel.cz/texty/Supervize_a_co_s_ni.pdf)>.

*Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe – průvodce poskytovatele*. 2002. Uspořádala Mgr. Kristýna Čermáková a Mgr. Milena Johnová. 1. vyd. Praha: MPSV, 2002. 112 s. ISBN 80-86552-45-4.

## **9 Klíčová slova**

supervize – sociální práce – informovanost o supervizi – využití supervize – výzkum

## **10 Seznam zkratek**

- ANSE – Association of National Organizations for Supervision in Europe
- ČIS – Český institut pro supervizi
- ČR – Česká republika
- EAS – European Association for Supervision
- KÚ – krajský úřad
- MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
- MÚ – městský úřad
- NNO – nestátní nezisková organizace
- OSS – organizační složka státu (krajský úřad, magistrát, městský úřad)
- PH – pracovní hypotéza
- PO – příspěvková organizace
- VOŠ – vyšší odborná škola
- VŠ – vysoká škola



## **11 Přílohy**

Příloha č. 1: Dotazník s komentáři

## Dotazníkové šetření "Supervize v sociální práci"

Vážená kolegyně, vážený kolego,  
ráda bych Vás tímto požádala o spolupráci na výzkumu, jehož cílem je zmapovat současné využití supervize v sociální práci v ČR.

Jedná se o dotazníkové šetření, kterým chceme oslovit co nejvíce pracovišť, jejichž činnost se jakýmkoliv způsobem vztahuje k poskytování **sociálních služeb** (např. včetně zřizovatelů), a pracovišť, která poskytují **zdravotní péči** či **výchovnou péči** a sociální práce je v jejich činnosti rovněž obsažena.

DOTAZNÍK JE URČEN PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY.

Vyplnění dotazníku trvá cca 7-11 min. Dotazník je rozdělen do několika částí; vždy, když kliknete na konci stránky na „odeslat“, vstoupíte do další části dotazníku.

Za spolupráci předem děkuji, v případě dotazu mne neváhejte kontaktovat,  
Mgr. Adéla Hanáková  
Katedra supervize a odborné praxe  
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta

tel.: 776 636 151  
Skype: adela.hanakova  
[hanakova@zsf.jcu.cz](mailto:hanakova@zsf.jcu.cz)

---

### OTÁZKY BATERIE „A“ – identifikační

#### A.1 Pohlaví

Muž  Žena

#### A.2 Věk

#### A.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

základní  střední s maturitou všeobecné  vyšší odborné  
 vyučený  střední s maturitou odborné  vysokoškolské

#### A.4 Oblast vzdělání

všeobecné  pedagogika  fyzioterapie  
 psychologie  speciální pedagogika  lékařství  
 sociologie  sociální práce  zdravotnické obory, ošetřovatelství  
 ekonomie  zdravotně sociální práce  jiná

Pokud jste uvedl/a "jiná", napište prosím jaká

## A.5 Typ organizace

- organizační složka státu
- nestátní nezisková organizace
- zřizovaná (kým? doplňte prosím dále)
- jiná (doplňte prosím dále)

pokud jste označil/a "zřizovaná", vepište zde, prosím, kým:

pokud jste označil/a "jiná", vepište zde, prosím, jaká:

## A.6 Oblast činnosti organizace

výkon státní správy a samosprávy  
poskytování sociálních služeb (kategorie dle zák. č. 108/2006 Sb. o sociálních službách)

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> centrum denních služeb                   | <input type="checkbox"/> chráněné bydlení                        | <input type="checkbox"/> noclehárna                  |
| <input type="checkbox"/> denní stacionář                          | <input type="checkbox"/> azylový dům                             | <input type="checkbox"/> terapeutická komunita       |
| <input type="checkbox"/> týdenní stacionář                        | <input type="checkbox"/> dům na půl cesty                        | <input type="checkbox"/> sociální poradna            |
| <input type="checkbox"/> domov pro osoby se zdravotním postižením | <input type="checkbox"/> zařízení pro krizovou pomoc             | <input type="checkbox"/> sociálně terapeutická dílna |
| <input type="checkbox"/> domov pro seniory                        | <input type="checkbox"/> nízkoprahové denní centrum              | <input type="checkbox"/> pracoviště rané péče        |
| <input type="checkbox"/> domov se zvláštním režimem               | <input type="checkbox"/> nízkoprahové zařízení pro děti a mládež |  |

poskytování zdravotní péče (vybrané kategorie dle zák. č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nemocnice             | <input type="checkbox"/> zařízení hospicového typu |
| <input type="checkbox"/> odborný léčebný ústav | <input type="checkbox"/> domácí zdravotní péče     |

poskytování výchovné péče (vybrané kategorie dle zák. č. 109/2002 Sb. a zák. č. 561/2004 Sb.)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> diagnostický ústav                    | <input type="checkbox"/> výchovný ústav          | <input type="checkbox"/> pedagogicko-psychologická poradna |
| <input type="checkbox"/> dětský domov a dětský domov se školou | <input type="checkbox"/> středisko výchovné péče | <input type="checkbox"/> speciálně pedagogické centrum     |

jiná, uveďte prosím jaká:

### A.7 Vaše pozice v organizaci

- vedoucí pracovník
- vedoucí pracovník a zároveň odborný pracovník
- jiná

Jestliže respondent označil odpověď „jiná“, dále dotazník nevyplňuje a je přesměrován na poděkování obsahující vysvětlení (tzn. že dotazník není určen pracovníkům na jiných než vedoucích pozicích).

Vynulovat

Odeslat

Následují otázky baterie „B“.

---

### OTÁZKY BATERIE „B“

Otázka B2 rozděluje výzkumný soubor na dva podsoubory dle toho, zda v organizaci mají či nemají zkušenosti se supervizí.

#### B.1 Jak dlouhá je Vaše praxe v oboru (v letech)

#### B.2 Máte ve vaší organizaci zkušenosti se supervizí?

- Ano      Odpověď odkazuje na otázky baterie „G“
- Ne      Odpověď odkazuje na otázky baterie „C“

Vynulovat

Odeslat

### OTÁZKY BATERIE „C“

Baterie otázek „C“ až „F“ je určena pro respondenty, kteří na svém pracovišti nemají se supervizí zkušenost.

#### C.1 Setkal/a jste se již ve Vašem oboru s pojmem supervize?

- Ano      Odpověď odkazuje na otázky baterie „D“
- Ne      Odpověď odkazuje na poděkování, respondent dále dotazník nevyplňuje.

Vynulovat

Odeslat

### OTÁZKY BATERIE „D“

#### D.1 Kde jste se s tímto pojmem setkal/a?

### D.2 Je pro Vás pojem supervize srozumitelný?

- ano  
 částečně  
 ne

Pokud jste označil/a **ano**, jak byste stručně popsal/a laikovi, co supervize znamená?

### D.3 Domníváte se, že supervize je pro organizaci přínosná?

- ano  
 ne  
 nevím

Pokud ano, jaký je dle Vás její přínos?

### D.4 Máte zájem o zavedení supervize ve vaší organizaci?

- ano [Odpověď odkazuje na otázky baterie „E“](#)  
 ne [Odpověď odkazuje na otázky baterie „K“](#)  
 nevím [Odpověď odkazuje na otázky baterie „K“](#)

Vynulovat

Odeslat

---

## OTÁZKY BATERIE „E“

**E.1 Co je důvodem/argumentem pro zavedení supervize?**

**E.2 Co od zavedení supervize na vaše pracoviště očekáváte?**

### E.3 Jaké překážky při zavádění supervize očekáváte?

- nevím
- žádné překážky neočekávám
- obtíže při financování supervize
- nalezení vhodného supervizora
- překážky na straně supervidovaných pracovníků (nedůvěra, neochota, ...)
- zajištění provozu pracoviště po dobu supervize
- jiné

Pokud jste označil/a **jiné**, uveďte prosím jaké:

### E.4 Máte dle Vašeho názoru všechny informace, které potřebujete pro úspěšné zavedení supervize do vaší organizace?

- ano
- ne
- nevím

Pokud **ne**, které informace Vám chybí?

Pokud **ano**, kde/od koho jste získal/a informace?

### E.5 Máte již konkrétní představu o supervizi ve vaší organizaci?

- ano [Odpověď odkazuje na otázky baterie „F“](#)
- částečně [Odpověď odkazuje na otázky baterie „F“](#)
- ne [Odpověď odkazuje na otázky baterie „K“](#)

Vynulovat

Odeslat

---

## OTÁZKY BATERIE „F“

### F.1 Kterým pracovníkům bude supervize určena?

- zatím nevím
- všem pracovníkům  
pouze některým pracovníkům
  - pracovníkům, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty
  - vedoucímu pracovníkovi
  - jiné skupině pracovníků

Pokud jste označil/a **jiné skupině pracovníků**, uveďte prosím jaké:

**F.2 Kolikrát ročně budou supervizní setkání probíhat?** (uveďte prosím číslem; pokud zatím nevíte, prosím nevyplňujte)

**F.3 Jaká bude délka jednoho supervizního setkání?**

- zatím nevím
- délka se bude lišit podle zaměření supervize a počtu účastníků
- podle aktuální potřeby
- délka bude pevně stanovena

Pokud jste označil/a **délka bude pevně stanovena**, uveďte prosím v minutách, jak dlouhá supervizní setkání budou:

**F.4 Kolik pracovníků se bude supervize účastnit (současně)?**

- zatím nevím
- jen jeden (individuální supervize)
- dvojice
- skupina

**F.5 Na co budou supervizní setkání zaměřená?**

**F.6 Kdo bude supervizorem?**

- zatím nevím
- zaměstnanec naší organizace
- externí supervizor, už víme, kdo konkrétně
- externí supervizor, zatím nevíme, kdo

Pokud jste zvolil/a **externí supervizor, už víme, kdo konkrétně**, kde jste se o něm dozvěděli?

Pokud jste zvolil/a **externí supervizor, zatím nevíme, kdo, kde/jak jej budete hledat?**

**F.7 Jaké požadavky kladete na supervizora? (seřadte prosím podle důležitosti)**

1.

2.

3.

4.

5.

Vynulovat

Odeslat

Následují otázky baterie „K“.

---

**OTÁZKY BATERIE „G“**

Baterie otázek „G“ až „J“ je určena pro respondenty, kteří na svém pracovišti mají zkušenost se supervizí.

**G.1 Jak byste na základě své zkušenosti stručně popsal/a, co supervize znamená?**

*(pokud aktuálně na vašem pracovišti supervize neprobíhá, odpovědte prosím na následující otázky tak, jak byste odpověděli v době, kdy u vás supervize probíhala)*

**G.2 Co je cílem supervize na vašem pracovišti?**

**G.3 Je pro vaše pracoviště supervize přínosná?**

ano

ne

**G.4 V čem vidíte její přínos?**

**G.5 Je něco, co od supervize očekáváte, ale současná supervize to nenaplnuje?**

**G.6 Jak dlouho již na vašem pracovišti supervize probíhá? (uvedte prosím v letech; pokud chcete uvést méně než rok, použijte prosím desetinná čísla, např. 0,25 pro označení 3 měs.)**



**G.7 Kterým pracovníkům je supervize určena?**

- všem pracovníkům
- pouze některým pracovníkům:
  - pracovníkům, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty
  - vedoucímu pracovníkovi
  - jiné skupině pracovníků

Pokud jste označil/a **jiné skupine pracovníku**, uveďte prosím jaké?

**G.8 Kolikrát ročně probíhají supervizní setkání ? (uveďte prosím číslem)**

**G.9 Jak dlouhá jsou jednotlivá supervizní setkání?**

- délka se liší podle zaměření supervize a počtu účastníků
- podle aktuální potřeby
- délka je pevně stanovena

Pokud jste označil/a **délka je pevně stanovena**, uveďte prosím v minutách, jak dlouhá supervizní setkání jsou:

**G.10 Kolik pracovníků se supervize účastní (současně)?**

- jen jeden (individuální supervize)
- dvojice
- skupina

**G.11 Pracovníci se supervize účastní:**

- v pracovní době
- mimo pracovní dobu
  
- povinně
- dobrovolně
- pokud si ji vyžádají

**G.12 Kdo je supervizorem?**

- zaměstnanec vaší organizace (interní supervizor)
- externí supervizor

**G.13 Jak máte formulována pravidla týkající se supervize?**

- supervizní smlouva třístranná: supervizor-organizace-zaměstnanci
- supervizní smlouva dvoustranná: supervizor-organizace
- supervizní smlouva dvoustranná: supervizor-supervidovaný
- v interních předpisech organizace
- ústně
- nijak
- jinak

Pokud jste označil/a **jinak**, uveďte prosím jak?

**G.14 Odkud čerpáte finanční prostředky na supervizi?**

- supervize je poskytována bezplatně
- z provozních prostředků organizace
- z grantů a projektů
- z dotací
- spoluúčast supervidovaných
- odjinud

Pokud jste označil/a **odjinud**, uveďte prosím odkud:

**G.15 Pracujete Vy sám/sama pod supervizí?**

- ano
- ne

Pokud ano, v čem vidíte největší přínos supervize sám/sama pro sebe?

**G.16 Jste se současným supervizorem/supervizory ve vaší organizaci spokojen/a?**

- ano [Odpověď odkazuje na otázky baterie „I“](#)
- ne [Odpověď odkazuje na otázky baterie „H“](#)

Vynulovat

Odeslat

## OTÁZKY BATERIE „H“

**H.1 S čím na práci současného supervizora nejste spokojen/a?**

**H.2 Uvažujete o změně supervizora?**

ano

ne

Pokud neuvažujete o změně, co vás vede k tomu, že přes svou nespokojenost pokračujete ve spolupráci se stávajícím supervizorem?

Vynulovat

Odeslat

Následují otázky baterie „I“.

---

## OTÁZKY BATERIE „I“

**I.1 S kolika supervizory již máte zkušenost? (uvedte prosím číslici)**

Pokud máte zkušenost s více než 1 supervizorem, co bylo důvodem ukončení spolupráce se supervizorem/supervizory, s nímž/nimiž jste spolupracoval/a v minulosti?

**I.2 Podílel/a jste se na zavádění supervize do vaší organizace?**

ano      [Odpověď odkazuje na otázky baterie „J“](#)

ne      [Odpověď odkazuje na otázky baterie „K“](#)

Vynulovat

Odeslat

---

## OTÁZKY BATERIE „J“

### J.1 Měl/a jste v době zavádění supervize do organizace všechny potřebné informace o supervizi?

ano

ne

Pokud **ne**, které informace vám nejvíce chyběly?

Pokud **ano**, kde jste je získal/a?

### J.2 Co bylo impulsem pro zavedení supervize na vašem pracovišti?

Nevím

Zavedení supervize bylo povinné

Zavádění standardů kvality v sociálních službách

Zkušenosti jiných organizací, kde supervize funguje

Vycházelo z potřeb pracoviště

Požadavek zaměstnanců

Jiné

Pokud jste označil/a **jiné**, uveďte prosím jaké?

### J.3 S jakými překážkami jste se při zavádění supervize setkal/a?

s žádnými

obtíže při financování

nalezení supervizora

překážky na straně supervidovaných pracovníků (nedůvera, neochota, ...)

zajištění provozu pracoviště po dobu supervize

s jinými

Pokud jste označil/a **s jinými**, uveďte prosím s jakými?

#### J.4 Měli jste možnost volit z více supervizorů?

- ano  
 ne  
 nevím

Pokud jste označil/a **ano**,  
podle čeho jste se  
rozhodovali? (*seřadte  
prosím podle důležitosti*)

1.

2.

3.

4.

5.

Vynulovat

Odeslat

Následují otázky baterie „K“.

---

#### OTÁZKY BATERIE „K“

Společné otázky (odpovídají všichni respondenti bez ohledu na to, jakou odpověď zvolili v otázce B2)

##### K.1 Je dle vašeho názoru supervize nezbytnou součástí činnosti sociálního (příp. jiného odborného) pracovníka v organizaci vašeho typu?

- ano  
 ne  
 nevím

##### K.2 Přivítali byste, kdyby supervize byla povinnou podmínkou poskytování služeb v organizaci vašeho typu?

- ano  
 ne  
 nevím

##### K.3 Napadá Vás k tématu supervize ještě něco dalšího?

Vynulovat

Odeslat

Následuje poděkování.

---

## PODĚKOVÁNÍ

**Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto dotazníku.**

Máte-li zájem o výsledky výzkumu, napište prosím mail na [hanakova@zsf.jcu.cz](mailto:hanakova@zsf.jcu.cz). Po jejich zpracování (cca v polovině roku 2008) Vám je rádi zašleme.

Na závěr mi dovoluje ještě jednu prosbu: **Prosím přepošlete mail s odkazem na tento dotazník kolegům z organizací, s nimiž spolupracujete, a jejichž názory či zkušenosti by dle Vás mohly být pro výzkum rovněž důležité.**

Děkuji,  
Mgr. Adéla Hanáková  
Katedra supervize a odborné praxe  
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta

tel.: 776 636 151  
Skype: adela.hanakova  
[hanakova@zsf.jcu.cz](mailto:hanakova@zsf.jcu.cz)

## **Již publikované části práce**

MICHKOVÁ, A. *Supervize*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7394-145-1.

### **Anotace:**

Skripta *Supervize* jsou určena pracovníkům a budoucím pracovníkům v pomáhajících profesích, kteří se chtějí či potřebují se supervizi blíže seznámit. Cílem skript je pomoci čtenářům stát se informovanými uživateli supervize, kteří budou schopni supervizi efektivně a systematicky využívat pro svůj profesionální rozvoj a zkvalitňování své práce.

MICHKOVÁ, A. Supervision in social work – from the point of view of supervisees and the ordering party. *Clinical Social Work Practice*. 2009. ISSN 033365056. (přijato k publikaci)

### **Abstrakt:**

Příspěvek prezentuje některé závěry výzkumu zaměřeného na supervizi v sociální práci, který byl proveden na konci roku 2007 v České republice. Cílem je nabídnout čtenářům pohled na supervizi očima supervizanta a zadavatele supervize a nabídnout k zamyšlení a diskuzi některé závěry práce. Příspěvek se zaměřuje na tyto 3 oblasti: využití supervize, informovanost o supervizi a zkušenosti s osobou supervizora a jeho výběrem. V závěru autorka shrnuje možné podněty pro podporu dalšího rozvoje supervize.