

Supervize z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory

Bc. Barbora Brunnerová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Brunnerová**
Osobní číslo: **H22774**
Studijní program: **N0111A190013 Sociální pedagogika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Supervize z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory**

Zásady pro vypracování

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti supervize, pracovníků v sociální péči a domovů pro seniory.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

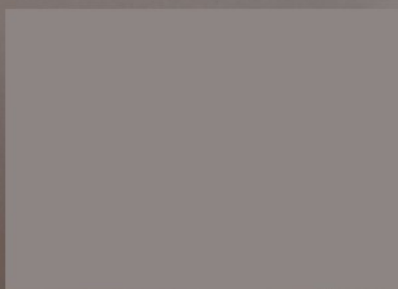
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Seznam doporučené literatury:

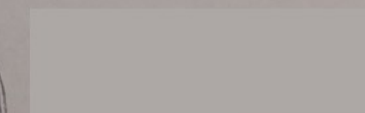
- BÄRTLOVÄ, Eva, 2007. Supervize v sociální práci. Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně. ISBN 9788070449523.
ČÄMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÄ, 2011. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0027-7.
HAWKINS, Peter a Robin SHOHEt, 2004. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál. ISBN 8071787159.
CHRÄSKA, Miroslav, 2016. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada. ISBN 9788024753263.
MATOUŠEK, Oldřich, 2013. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Radana Krutilová Nováková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **11. prosince 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**



Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



doc. Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 11. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem citoval(a). V případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor.

Ve Zlíně 15.4.2014..

.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na supervizi z pohledu supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Teoretický rámec této problematiky vychází z konceptu supervize a jejích prvků, role supervizora a supervidovaného a supervize v domovech pro seniory včetně činností a specifik práce, které jsou s touto službou spojeny. Pro dosažení cílů bylo zvoleno kvantitativní pojetí výzkumu, který byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. Účastníky výzkumu byli supervidovaní pracovníci v domovech pro seniory. Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z pohledu supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory a identifikovat případné rozdíly v této vnímané kvalitě, a to v závislosti na délce praxe. Na základě výsledků výzkumu uvádíme návrh na doporučení pro praxi.

Klíčová slova: supervize, supervizní vztah, supervidovaný pracovník, supervizor, domov pro seniory

ABSTRACT

The thesis deals with supervision from perspective of supervised workers in retirement homes. The theoretical framework of this issue is based on the concept of supervision and its elements, role of the supervisor and the supervised and supervision in the retirement homes including services and specifics of the work in retirement homes. To achieve the objectives, we chose a quantitative design, which was realized through a questionnaire. Participants of the research were supervised workers in the retirement homes. The main aim was to find out the perceived quality of the supervisory relationship from the perspective of supervised workers in retirement homes and identify potential differences in this perceived quality depending on the length of experience. Based on the research results, we present a proposal recommendations for practice.

Keywords: supervision, supervisory relationship, supervised worker, supervisor, retirement homes

Touto cestou bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomohli při tvorbě této práce.

Nejprve bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce, Mgr. Radaně Kroutilové Novákové, Ph.D., za její cenné rady, odborné vedení, trpělivost a čas, který mi věnovala.

Dále bych chtěla poděkovat všem pracovníkům v domovech pro seniory za spolupráci a jejich ochotu účastnit se výzkumu.

Také děkuji mé rodině a přátelům za jejich pochopení a podporu během studia, které si velmi vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 SUPERVIZE | 12 |
| 1.1 CÍLE A FUNKCE SUPERVIZE | 14 |
| 1.2 SUPERVIZNÍ KONTRAKT..... | 15 |
| 1.3 TYPY SUPERVIZE | 17 |
| 1.4 SUPERVIZE JAKO PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ | 20 |
| 2 ROLE SUPERVIZORA A SUPERVIDOVANÉHO..... | 22 |
| 2.1 VZTAH SUPERVIZORA A SUPERVIDOVANÉHO | 23 |
| 2.2 KOMPETENCE A KVALIFIKACE SUPERVIZORA | 24 |
| 2.3 REFLEXE, ZPĚTNÁ VAZBA A HODNOCENÍ V SUPERVIZI | 26 |
| 3 SUPERVIZE V DOMOVĚ PRO SENIORY | 29 |
| 3.1 DOMOVY PRO SENIORY..... | 31 |
| 3.2 SLUŽBY A ČINNOSTI POSKYTOVANÉ V DOMOVECH PRO SENIORY | 32 |
| 3.3 VÝZNAM SUPERVIZE PRO KVALITU PÉČE O SENIORY | 34 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST..... | 36 |
| 4 METODOLOGIE VÝZKUMU..... | 37 |
| 3.1 CÍLE VÝZKUMU | 38 |
| 4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 39 |
| 4.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR | 39 |
| 4.3 METODA SBĚRU DAT | 42 |
| 5 METODY ANALÝZY DAT..... | 44 |
| 6 VÝSLEDKY VÝZKUMU..... | 45 |
| 6.1 CELKOVÁ MÍRA VNÍMANÉ KVALITY SUPERVIZNÍHO VZTAHU | 45 |
| 6.2 MÍRA VNÍMANÉ KVALITY SUPERVIZNÍHO VZTAHU V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH | 45 |
| 6.3 ROZDÍLY V CELKOVÉ MÍŘE VNÍMANÉ KVALITY SUPERVIZNÍHO VZTAHU V ZÁVISLOSTI NA DÉLCE PRAXE | 47 |
| 7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ | 49 |
| 8 DISKUZE | 57 |
| ZÁVĚR | 59 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 60 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 63 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 64 |

| | |
|----------------------------|-----------|
| SEZNAM TABULEK..... | 65 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 66 |

ÚVOD

V domovech pro seniory pracovníci čelí mnoha výzvám a složitým situacím. V kontextu poskytování kvalitní péče v tomto zařízení hraje supervize klíčovou roli. V souvislosti se stárnoucí populací a rostoucí potřebou péče o seniory nabývá stále většího významu. Přestože supervize představuje užitečný nástroj pro podporu pracovníků v jejich profesním rozvoji a v poskytnutí kvalitní péče, perspektiva samotných supervidovaných zůstává často opomíjena. Existuje mnoho aspektů, které významně ovlivňují podobu a kvalitu supervizního procesu. Důležité je brát v úvahu osobní zkušenosti pracovníků a jejich očekávání vůči superviznímu procesu, které mohou mít na průběh supervize vliv. Při podpoře, rozvoji pracovníků ale také v zajištění kvalitní péče poskytované seniorům zaujímá zásadní pozici supervizní vztah, tedy vztah mezi supervizorem a supervidovaným pracovníkem.

Diplomová práce se zaměřuje na supervizní vztah z pohledu supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část a v následujících kapitolách se budeme zabývat jak teoretickými východisky supervize v sociální práci, tak i praktickými zkušenostmi supervidovaných pracovníků. Teoretická část diplomové práce je věnována superviznímu procesu a jeho prvkům, vymezení role supervizora a supervidovaného, přiblížení supervizního vztahu a supervize v kontextu práce v domovech pro seniory. V praktické části je popsán kvantitativně orientovaný výzkum, který byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se účastnili supervidovaní pracovníci v domovech pro seniory v České republice. Poslední kapitoly praktické části jsou věnovány analýze a interpretaci získaných výsledků.

Cílem diplomové práce je zjistit a posoudit, jak supervidovaní pracovníci v domovech pro seniory vnímají a hodnotí supervizní vztah, a jaké faktory ovlivňují efektivitu supervizního procesu. Snažíme se tedy přiblížit problematiku supervizního vztahu a objasnit jeho faktory.

Zjišťujeme jak celkovou míru vnímané kvality supervizního vztahu, tak míru vnímané kvality supervizního vztahu v jednotlivých oblastech.

Diplomová práce představí nejen výzvy každodenní práce pracovníků v domovech pro seniory, ale také možnosti, které supervize nabízí pro jejich profesní růst a zlepšení kvality poskytované péče.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SUPERVIZE

Termín supervize je převzat z anglického slova „*supervision*“, a znamená kontrolu nebo dohled. Etymologicky vychází z latinského „*super*“, což vyjadřuje nad a „*videre*“, což znamená vidět, hledět (Havrdová, 2008). V anglickém jazyce se tento pojem používal k označení každé situace, „*v níž pověřená či zkušenější osoba dohlíží na jinou osobu či osoby při provedení nějakého úkolu nebo průběhu činnosti*“ (Havrdová, 2008). Podle Robinsonové (in Havrdová, 1999) byla supervize původně chápána jako vzdělávací proces, kdy jedna osoba s určitými znalostmi a dovednostmi přijímá odpovědnost za výcvik osoby, která těmito znalostmi a dovednostmi disponuje méně. Tento hierarchický postoj se v supervizi postupně transformoval do rovnocenného, kde jsou odpovědnost a participace na supervizi mezi účastníky rovnoměrně rozděleny (Havrdová, 2008).

Na supervizi a její pojetí nahlíží každý autor z jiného úhlu, a její definice není jednoznačná. Jednu z nejstarších definic přináší Hess (1980, in Hawkins a Shohet, 2004), podle něhož je supervize „*čistou mezilidskou interakcí, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba (supervizor) pravidelně setkávala s druhou osobou (supervidovaným), ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.*“ Bernard a Goodyear (2009) charakterizují supervizi jako „*intervenci, při které zkušený odborník sleduje mladšího člena kolektivu s cílem zdokonalit jeho fungování a jeho způsobilost vykonávat danou profesi.*“

Koláčková (2010) ve svém pojetí supervize klade důraz na prostředí, které by mělo být v supervizním procesu **bezpečné** a **tvořivé**. Také Úlehla (2005) ve své definici hovoří o neohrožující atmosféře, která umožňuje pochopit osobní a emoční podíl člověka na jeho profesním problému. Havrdová (2008) popisuje bezpečí v supervizi jako zásadní prvek pro uvolnění blokujících pocitů, aby supervidovaný mohl být otevřený a řešit vznikající problémy. Zvýšení pocitu bezpečí supervidovaných je klíčové pro efektivní reflexi a sebereflexi.

Baštecká (in Bartlová, 2007) nahlíží na supervizi jako na preventivní metodu syndromu vyhoření, která umožňuje supervidovanému pracovníkovi lépe porozumět svému klientovi. A Evropská asociace supervizorů EAS definuje supervizi jako „*poradenství, s jehož pomocí osoby, týmy nebo skupiny a organizace hodnotí svoji profesionální aktivitu.*“

Pod pojmem supervize si tedy můžeme představit metodu, proces či formu mezilidské interakce mezi supervizorem a supervidovaným, kde supervizor podporuje, vede

a tzv. doprovází supervidovaného ke zlepšení jeho kompetencí a dovedností, což následně přispívá ku prospěchu nejen klienta, ale i celé organizace (Hawkins a Shohet, 2004).

Co se týká legislativy, zavedení supervize se objevuje ve Standardech kvality sociálních služeb, které jsou ukotveny ve vyhlášce č. 505/2006 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Jedná se o kritéria pro měření a vyhodnocení vykonané činnosti a práce. (Malík, 2014). Pojem supervize však přímo v těchto právních normách není zmíněn. Nicméně standard kvality č. 10, Profesní rozvoj zaměstnanců, stanovuje kritérium e), které uvádí: „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.*“ (Standards kvality sociálních služeb, 2006)

V České republice se supervize nejprve objevila v 60. letech 20. století v oborech psychoterapie a psychoanalýzy. Představiteli této oblasti jsou na příklad J. Skála a J. Růžička, kteří zajišťovali povinnou tříletou supervizi v podobě **balintovských** skupin. (Matoušek, 2008). Balintovské skupiny můžeme definovat jako formu skupinové práce (Havrdová, 2008).

V roce 1995 se supervize začala profesionalizovat a rozvíjet. Pražský psychoterapeutický institut (PPI) uspořádal symposium o supervizi, a od roku 1996 PPI a Česká asociace pro transakční analýzu uspořádali výcvik supervizorů. Supervize se následně začala prosazovat v dalších oborech, především v **sociální práci** (Matoušek, 2008). Jednou z prvních oblastí v rámci sociálních služeb, kde byla supervize zavedena, bylo Středisko křesťanské pomoci Diakonie v Praze. Supervize byly integrovány do dobrovolnických programů, a do výcviku pracovníků linek důvěry, které byly zorganizovány Českou asociací pracovníků této služby (Matoušek, 2008).

V USA a Velké Británii se vytyčuje tzv. klinická supervize, v oblasti církve je uplatňována supervize pastorační služby a v Rakousku supervizi můžeme najít také v oblasti školství a zdravotnictví. V některých Evropských zemích se supervize vymezuje jako *samostatná profese, která není závislá jen na určitém oboru či terapeutickém přístupu a garantována soustavou pravidel výcviku, provádění a etickým kodexem.*“ (Havrdová, 2008).

1.1 Cíle a funkce supervize

Supervize by měla směřovat k jednomu společnému cíli, a to „*udržet nebo zlepšit kvalitu práce v profesi, která využívá reflexi sebe sama*“ (Havrdová, 2008). Můžeme říct, že obecným cílem supervize jako profesionální aktivity je zlepšení či udržení kvality poskytované služby. Dokument o supervizi, vydaný Britskou poradenskou asociací v roce 1987 poukazuje na skutečnost, že supervize není zaměřena jen na podporu supervidovaného, ale primárně by měla sloužit k ochraně nejlepších zájmů klienta (in Hawkins a Shohet, 2004). Havrdová (2008) rovněž poukazuje na to, že se většina německých a anglických autorů shoduje na tom, že všechny funkce supervize směřují ke zlepšení profesionálního chování, tedy ke klientovu prospěchu.

Venglářová (2007) uvádí, že primárním účelem supervize je profesionální rozvoj pracovníka, přičemž v rámci supervizního procesu by měly být naplněny následující dílčí cíle:

- Získávání nových dovedností a posílení a zdokonalení těch dosavadních,
- Poskytnutí pomoci při řešení obtížných případů,
- Podpora při zvládnutí emočně náročných a stresujících situací,
- U studentů a začínajících pracovníků naplňovat vzdělávací funkci.

Supervize plní několik funkcí, které přispívají k dosahování uvedených cílů.

Podle typologie Kadushina (2002) supervize zastává tři hlavní funkce, a to **vzdělávací, podpůrnou**, a **řídící**. Proctorová (1888, in Hawkins a Shohet, 2004) nazývá funkce supervize jako **formativní, restorativní**, a **normativní**. Všechny uvedené funkce jsou pro supervizi a její efektivitu klíčové. Každá z těchto funkcí je v různé míře v supervizi přítomná, a ačkoliv se liší svým zaměřením, společně přispívají k profesnímu růstu, a osobní pohodě supervidovaného (Hawkins a Shohet, 2008).

Nyní se budeme zabývat každou z uvedených funkcí: **Vzdělávací (neboli formativní) funkce** poskytuje prostor pro rozvoj dovedností, kompetencí a porozumění klientovi. K naplnění vzdělávací (formativní) funkce dochází prostřednictvím **reflektování** práce supervidovaných s klienty. Supervizor při reflexi může supervidovanému pomoci lépe porozumět klientovi, více si uvědomit své reakce a zkoumat další způsoby práce s touto nebo podobnými situacemi, se kterými se v rámci práce se svými klienty potýkají (Hawkins a Shohet, 2004).

Podle Matouška (2008) a Venglářové (2007) je vzdělávací funkce v supervizi zdůrazňována u studentů a začínajících pracovníků, kdy jim supervize pomáhá dobře propojit teorii s praxí. Havrdová (2008) vyzdvihuje vzdělávací aspekt supervize v případě konkrétního problému či situace, se kterou supervidovaný na supervizi přichází. Při naplňování vzdělávací funkce je **cílem** zlepšit pracovníkovy znalosti, postoje a schopnost sebereflexe (Havrdová, 2008).

Podpůrná (neboli restorativní) funkce je zaměřena na **emocionální** podporu a povzbuzení. Tento přístup reaguje na skutečnost, že se pracovníci často setkávají s obtížnými situacemi, které mohou způsobovat bolest, zoufalství a rozpolcenost u klienta. Tyto emoce vznikají v důsledku empatie s klientem. Poskytnutí emocionální podpory může mít vliv na redukci stresu a prevenci syndromu vyhoření (Hawkins a Shohet, 2008). Zakázky prevence syndromu vyhoření jsou v souvislosti s péčí o seniory nejčastějšími zakázkami na supervizi (Venglářová, 2007). V případě plnění podpůrné (restorativní) funkce supervizor oceňuje práci supervidovaného, dodává mu naději a umožňuje vyjádření a sdílení jak kladných, tak záporných prožitků. **Cílem** je nejen povzbudit supervidovaného, ale také budovat dobrý vztah a vytvářet příjemnou atmosféru. Pocit bezpečí v supervizi usnadňuje supervidovanému otevřeně řešit vznikající problémy a poskytnutí podpory mu pomáhá zvládat stres, čelit zklamáním, posilovat sebedůvěru a dodávat pocit jistoty. To vše přispívá k motivaci supervidovaného pro další práci na sobě (Havrdová, 2008).

Řídící (neboli normativní) funkce spočívá v zajišťování **kontroly** kvality práce. Supervizor nese spoluodpovědnost za práci supervidovaného s klientem a za pracovní postupy, které v dané organizaci prosazuje. Dohlíží na dodržování etických standardů při práci supervidovaných s klienty (Hawkins a Shohet, 2008). Jestliže v supervizním procesu převládá kontrolní (normativní) funkce, hlavním **cílem** je vždy kontrola kvality práce a poskytovaných služeb (Havrdová, 2008).

Pro upřednostnění některého z cílů a funkcí supervize je zásadní správné načasování, zvážení dalších okolností, a průběhu práce. Stanovení priorit pro supervizní sezení je důležité vyjednat hned v rámci **supervizního kontraktu** (Havrdová, 2008).

1.2 Supervizní kontrakt

Supervizní kontrakt (neboli supervizní smlouva) představuje dohodu mezi účastníky supervize. Tato dohoda se týká stanovení hlavního účelu supervize, jehož má být dosaženo, a dalších podstatných záležitostí, jako jsou pravidla, povinnosti a práva všech zúčastněných stran. Cílem je také stanovit základní pravidla (Michková, 2008).

Do supervizního kontraktu se zapojují supervidovaní pracovníci, zástupce organizace (např. ředitel, zaměstnavatel), a supervizor. Při jednání o smlouvě je důležité zajistit vhodné podmínky pro supervizi, jasné vymezení rolí všech účastníků a udržení vyvážených vztahů mezi nimi. V průběhu supervizního procesu by účastníci měli průběžně sledovat, zda obsah smlouvy stále odpovídá jejich potřebám (Hawkins a Shohet, 2004).

Supervizní kontrakt lze rozdělit na dvě hlavní části: charakteristika supervize (obsahuje účel, cíl a popis supervize, a praktické stránky (obsahuje délku supervize, místo konání, počet sezení, možnosti odvolání a zrušení, práva a povinnosti, dokumentaci supervize, a platební podmínky), (Michková, 2008). Podle návrhu Hawkinse a Shoheta (2004) při vyjednávání o supervizní smlouvě je důležité do smlouvy zahrnout následujících 5 oblastí: Praktické stránky, hranice, pracovní spojení, formát sezení a organizační a odborný kontext.

Do **praktických stránek** spadají časové parametry supervize jako je délka a frekvence setkání, určení konkrétního místa, ve kterém bude supervize probíhat, možnost odvolání a zrušení, náhrady a ukončení, a také vyjasnění plateb (Hawkins a Shohet, 2004).

Co se týká vymezení **hranic**, jedná se o hranici mezi supervizí, poradenstvím a terapií. Supervizní smlouva by měla také definovat hranice týkající se **důvěrnosti**. Supervizor by měl mít jasno v tom, jaký bude druh informací, za jakých okolností, a komu předávat (Hawkins a Shohet, 2004).

S vytyčením hranic úzce souvisí **pracovní spojení**. „*Dobré spojení není postaveno na seznamu dohod a pravidel, ale na rostoucí důvěře, úctě a dobré vůli obou stran.*“ (Hawkins a Shohet, 2004) Při vytváření supervizní smlouvy je užitečné sdílet nejen své představy a očekávání, ale také obavy. Supervidovaní by na příklad měli uvést, jaký styl supervize jim vyhovuje nejvíce, na který cíl by se měl supervizor zaměřit, zatímco supervizor by měl uvést své preference ohledně typu supervize a co od supervidovaných očekává (Hawkins a Shohet, 2004).

Při vytváření supervizní smlouvy je také důležité domluvit se na **formátu sezení**. Účastníci mohou na příklad diskutovat o tom, zda si mají supervidovaní připravit psané poznámky o případu, zda bude celé sezení věnováno jednomu případu, a zda mají supervidovaní informovat supervizora, když přijmou nového klienta (Hawkins a Shohet, 2004).

V rámci **organizačního a odborného kontextu** má daná organizace svá očekávání a někdy má i vypracovány své vlastní zásady pro supervize. Tato část supervizní smlouvy může na příklad zahrnovat míru odpovědnosti za zajištění kvality práce a požadavky organizace

na zprávy o supervizi. Dále je nezbytné vymezit profesní chování a etické kodexy, jimiž jsou obě strany vázány (Hawkins a Shohet, 2004).

Ze supervizního kontraktu neboli supervizní smlouvy především vyplývají práva a povinnosti všech zúčastněných stran, které spočívají především v rozdělení odpovědnosti. Zadavatel supervize (ředitel organizace, zaměstnavatel) nese odpovědnost za poskytnutí pravdivých informací supervizorovi, za realizaci supervize dle dohodnuté smlouvy a za zajištění vhodných podmínek pro supervizi jako je klidné a nerušené prostředí.

Supervidovaní pracovníci jsou odpovědní za smysluplnost účelu supervize ve vztahu k jejich práci a profesnímu růstu. Dále nesou odpovědnost za to, že se budou aktivně účastnit supervizních sezení (Havrdová, 2008). Supervizor má odpovědnost za zachování mlčenlivosti a důvěrnosti týkající se informací získaných během supervize, vedení dokumentace supervize a pravidelné vyhodnocování (Michková, 2008).

Všichni účastníci supervize jsou také odpovědní za dodržování stanovených povinností a pravidel, které byly v rámci supervizní smlouvy vyjednány (Havrdová, 2008).

1.3 Typy supervize

Jedním z aspektů, který je nezbytné zahrnout do supervizního kontraktu, je druh supervizních sezení. Supervize se mohou konat v různých formách. Michková (2008) rozlišuje typy supervize podle počtu účastníků, vzájemného vztahu mezi nimi, a podle jejich rolí. Podle počtu účastníků vymezuje supervizi na: individuální, skupinovou a týmovou.

V případě **individuální** supervize se supervizor věnuje pouze jednomu supervidovanému pracovníkovi. Tento typ supervize má podobu strukturovaných, časově vymezených schůzek s předem domluveným programem (Matoušek, 2013). Podle Michkové (2008) by struktura individuální supervize měla obsahovat následující prvky: reflexi, předložení tématu, možnost prezentace řešených problémů, získání zpětné vazby a vzájemné hodnocení průběhu supervize. Matoušek (2013) strukturu individuální supervize doplňuje o nabídku a podněcování variant řešení a konkrétní budoucí postupy v následující práci.

Ve **skupinové** supervizi se supervizor setkává s několika pracovníky, kteří mezi sebou nemají pracovní vztah. Jediné, co účastníky skupinové supervize spojuje, je jejich pracovní zájem (Havrdová, 2008). Tato setkání umožňují zúčastněným diskutovat o své práci, aktuálních pocitech a vztazích v jejich pracovním prostředí. Cílem je využít potenciál

skupiny, kde se jednotlivci mohou vzájemně podporovat, poskytovat si zpětnou vazbu a být pro sebe navzájem inspirací nebo motivací (Michková, 2008). Skupinová supervize také probíhá v podobě plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem a je založena na teorii a praxi práce se skupinou (Matoušek, 2013).

Hawkins a Shohet (2004) uvádí následující výhody a nevýhody, které skupinová supervize obnáší: První výhodou je časová i ekonomická úspornost. Druhou výhodou může být vytvoření podpůrné atmosféry, v níž pracovníci mohou zjistit, že ostatní členové supervize řeší podobné pracovní problémy. Třetí výhoda spočívá v možnosti těžit z reflexe a zpětné vazby nejen od supervizora, ale také od svých kolegů. Další výhodou je, že supervizor může sledovat, zda členové skupiny reagují na předložený případ stejně. Pátá výhoda skupinové supervize spočívá ve vzájemném obohacení účastníků, kteří mohou sdílet své zkušenosti. Přínosná je také větší rozmanitost supervizních technik, které může supervizor v rámci skupinové supervize použít. A poslední výhodou je, že supervidovaní mají větší příležitost čerpat také z toho, jak supervizor vede skupinu a jak se skupinová dynamika v této supervizní skupině odráží.

Nicméně, skupinová dynamika může přinášet určité nevýhody, kdy se z podpůrné atmosféry může stát prostředí plné soutěživosti a soupeření. V tom okamžiku může dojít k vytěsnění jakéhokoli zájmu o klienty účastníků. Další nevýhodou skupinové supervize představuje její časová omezenost: Na každého člena je méně času a na každého z nich přijde řada na příklad až na každém třetím sezení (Hawkins a Shohet, 2004). Havrdová (2008) zdůrazňuje, že nevýhodou skupinové supervize může být nemožnost přímo ovlivnit konkrétní pracovní situace a vztahy, které supervidovaní řeší. Tato autorka uvádí další varianty skupinové supervize, které rozděluje na základě velikosti skupiny, pracovního zaměření supervidovaných, cílů supervize, a na základě převažující supervizní metody.

Týmová supervize se zaměřuje na činnost a efektivitu týmu jako celku (Michková, 2008). Tým zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich pozici a odpovědnost (Matoušek, 2013). Hlavním rozdílem mezi skupinovou a týmovou supervizí je, že mezi účastníky existuje vzájemně provázaný pracovní život (Hawkins a Shohet, 2004). Baštecká (2016) definuje tým jako jednu z podob skupiny, v níž člověk vyrůstá, učí se a žije. V rámci týmové supervize se skupina zabývá tématy jako jsou komunikace v týmu, společné vnímání cíle a poslání pracoviště, jednotný postup v nestandardních situacích, rozdělení práce a odpovědnosti mezi členy (Michková, 2008).

Dle pozice supervizora v organizaci Venglářová (2007) rozděluje supervizi na interní a externí. V **interní** supervizi je supervizor zaměstnancem organizace, ve které supervize probíhá. Tento supervizor může být buď nadřízený nebo je k tomu určen pracovník v jiné pozici v organizaci. Avšak interní supervizor nemůže provádět supervizi týmovou (Michková, 2008). Nicméně, interní supervize přináší organizaci výhodu časové úspory a dostupnosti. Supervizor také lépe zná supervidované pracovníky a jejich pracovní prostředí, tím pádem dokáže více porozumět jejich potřebám a navrhnout řešení s ohledem na podmínky v organizaci. Internímu supervizorovi by také měly být lépe známy cíle a poslání organizace. Je však důležité zmínit, že interního supervizora můžou také ovlivňovat zaběhnuté stereotypy, které v organizaci panují. Supervizor také nesmí nikdy řešit pracovní problémy za supervidované pracovníky – takový přístup by mohl vést k oslabení samostatnosti pracovníka a přenesení přílišné odpovědnosti na supervizora (Michková, 2008).

Jestliže supervizor přichází tzv. zvenčí, tudíž není zaměstnancem organizace, ve které supervize probíhá, jedná se o **externí** supervizi. Výhoda externí supervize spočívá v tom, že supervizor se se supervidovanými setkává pouze na supervizních sezeních a jeho práce není ovlivňována osobními vztahy na pracovišti. Má také možnost provádět všechny druhy supervize a je pro něj snazší udržovat si odstup a nadhled nad řešenými tématy. Nicméně, supervizorova neznalost organizace může způsobit pomalejší průběh supervize (Michková, 2008).

V návaznosti na funkce a cíle Havrdová (2008) supervize rozděluje na administrativní, vzdělávací a podpůrnou. **Administrativní** supervize se zaměřuje na kvalitu práce a klade důraz na kontrolu. Jejím hlavním účelem je zlepšení celkové kvality organizace nebo zavedení nové efektivní metody. **Vzdělávací** supervize se soustředí na rozvoj odborných kompetencí pracovníka při práci s klientem. Jejím hlavním úkolem je posílit pracovníkovy znalosti, dovednosti a reflexi. **Podpůrná** supervize je zaměřena na povzbuzení pracovníka při překonávání překážek a budování pozitivní atmosféry. Jejím cílem je umožnit pracovníkovi vyjádřit své pocity a otevřeně řešit vznikající problémy (Havrdová, 2008).

Michková (2008) dále rozlišuje supervize podle naléhavosti a časových možností. Ačkoliv by supervize měla být zpravidla plánovaná a pravidelná, „*může nastat situace, kdy pracovník cítí potřebu supervize mimo plánovaný termín*“. V takových případech nastupuje tzv. **krizová** supervize, která se vyjednává co nejrychleji a jejím účelem je

na příklad uklidnit pracovníka, pomoci mu porozumět situaci a najít možnosti dalšího postupu.

Podle způsobu, jakým je zprostředkován supervizní materiál, Michková (2008) rozděluje supervizi na přímou a nepřímou. V rámci **přímé** supervize je supervizor přítomen při práci s klientem. Naopak v **nepřímé (neboli zprostředkované)** supervizi supervizor není při práci s klientem přítomen a supervizní materiál je zprostředkován prostřednictvím videozáznamu nebo náslechu.

Hawkins a Shohet (2004) dále rozdělují supervizi do následujících čtyř kategorií: **Výuková** supervize, **výcviková** supervize, **řídící** supervize a **poradenská** supervize. Tyto kategorie jsou vytyčeny na základě shody nebo rozdílů v přístupech k supervizi a zároveň podle rozsahu odpovědnosti supervizora.

Supervizi můžeme tedy rozlišovat podle určitých faktorů, které ovlivňují její podobu. Autoři ji rozdělují na příklad podle jejího účelu, počtu účastníků, struktury supervizní skupiny, pozice supervizora, dostupnosti supervize a dalších aspektů. Každý typ supervize přináší jisté výhody a nevýhody.

1.4 Supervize jako prevence syndromu vyhoření

Podle mnoha studií jsou pracovníci v oblasti zdravotnických a sociálních služeb vystaveni výrazně vyššímu stresu než v jiných pracovních odvětvích. Tento vysoký stres je způsoben emočně náročnými situacemi, se kterými se musí potýkat, a souvisí s požadavky nejen ze strany jejich klientů a rodin, ale i ze strany společnosti a zaměstnavatelů (Havrdová, 2008). V sociální práci se objevují různá etická dilemata, která mohou negativně ovlivňovat práci pracovníků v sociálních službách a následně i kvalitu poskytovaných služeb (Mojžišová a kol., 2012)

Venglářová (2007) uvádí, že pro pracovníky, kteří pečují o seniory, je psychická zátěž větší než fyzická. Pomáhající profese kladou na pracovníky vysoké nároky – je nutné navázat vztah se všemi klienty, vystupovat profesionálně a překonávat překážky ve prospěch spolupráce s klienty, což je emocionálně náročné.

Pracovníci jsou také v intenzivním kontaktu s lidmi, jejichž psychika je v nerovnováze a jejich představa o přiměřené pomoci není realistická (Matoušek, 2013). V důsledku této pracovní nerovnováhy mezi nároky práce a kapacitou jejich naplnění vzniká pracovní stres, který může vést až k syndromu vyhoření (Matoušek, 2016).

Maslachová a Jacksonová (in Křivohlavý, 2012) definují vyhoření jako syndrom „*emocionálního vyčerpání, depersonalizace osobního výkonu. Dochází k němu tam, kde lidé pracují s lidmi, tj. tam, kde se lidé věnují potřebným lidem*“. Stock (2010) uvádí, že nejčastější příčiny vzniku vyhoření pocházejí z pracovní sféry. Velká pracovní zátěž pomáhajících pracovníků souvisí s rizikovými faktory, jako jsou: trvalé působení rušivých vlivů, nedostatek samostatnosti a neustálá kontrola, bezohlednost kolegů a nespravedlnost nadřízených, nesoulad mezi hodnotovým systémem pracovníka a organizace.

Stres se může následně projevit nejen po tělesné stránce, ale také v psychické stránce či behaviorální. Tělesné příznaky zahrnují migrény, poruchy trávení, nespavost a sníženou chuť k jídlu. Mezi psychické příznaky patří neschopnost soustředění a paranoidní myšlenky. Emočními projevy mohou být kolísavá úzkost nebo dokonce nenávisť ke klientům. A mezi příznaky ve změně chování řadíme vyhýbání se klientům, kolegům, nadměrnou konzumaci alkoholu, přejídání nebo kouření (Hawkins a Shohet, 2004).

Dle Hawkinse a Shoheta (2004) často vyhoření začíná velmi brzy v průběhu kariéry pomáhajícího pracovníka. Důležité je sledovat vlastní příznaky stresu a vybudovat si zdravý systém podpory, včetně péče o vlastní smysluplný, příjemný a fyzicky aktivní život mimo roli pomáhajícího.

Prevence vyhoření dále zahrnuje řadu opatření, včetně stanovení priorit a hodnot, dosažitelných cílů, úvahy o změně zaměstnání nebo pozice, a vytvoření vyváženého programu (Křivohlavý, 2012). Matoušek (2013) mimo uvedeného v rámci prevence syndromu vyhoření jmenuje **průběžnou supervizi**. Pracovníci by měli mít možnost o své práci pravidelně diskutovat jak s kolegy, tak s nadřízenými a měli by mít jasně stanovené metody práce a cíle. Supervize hraje důležitou roli v psychohygieně pomáhajících pracovníků (Mojžíšová a kol., 2012). Hawkins a Shohet (2004) zdůrazňují, že supervize může poskytnout příležitost podívat se na věci s odstupem, pomoci s hledáním nových možností, odhalit poučení a získat podporu. Supervize tak v kontextu prevence syndromu vyhoření zastává významnou pozici (Dvořáčková, 2013). Podle Matouška (2016) efektivní supervize brání tomu, aby pracovníka syndrom vyhoření postihl. Avšak pro dobrou a přínosnou supervizi je nezbytné jasné vymezení rolí jak pro supervizora, tak pro supervidované pracovníky.

2 ROLE SUPERVIZORA A SUPERVIDOVANÉHO

Supervizor je profesionál, který nabízí spolupráci na úrovni dvou kolegů, považovaných za rovnocenné partnery, a se supervidovaným pracuje na základě stanoveného supervizního kontraktu (Venglářová, 2007). Role supervizora obnáší danou odpovědnost, která spočívá v uvědomění si vlastní moci a autority. Supervizor musí umět využívat svoji moc přiměřeně, s dobrým úmyslem, a zároveň citlivě (Hawkins a Shohet, 2004). Hawthorenová (1975, in Hawkins a Shohet, 2004) zmiňuje, že zejména noví supervizoři si obtížně zvykají na novou autoritu.

Matoušek (2013) uvádí jako nejčastější riziko supervize právě zneužití pozice “zkušenějšího odborníka” a moci související s touto pozicí. Supervizor pak místo učení, doprovázení a reflektování volí autoritářský přístup v podobě poučování, nařizování, kritiky. V souvislosti s nezvládnutím nebo špatným uchopením role supervizora se mohou objevit další rizika, jako je snižování požadavků na supervidované, zanedbávání svých potřeb, nezvládnutá práce se skupinou a skupinovou dynamikou nebo rizika spojená s etickými zásadami supervize. Venglářová (2007) dodává, že supervizor je také “*zodpovědný za vytvoření pracovního vztahu na racionální úrovni*”.

Dle Hawkinse a Shoheta (2004) by supervizor měl plnit následující funkce: poradce poskytující podporu, pedagog pomáhající supervidovanému učit se a rozvíjet se, manažer s odpovědnostmi jak za činnost supervidovaného, tak vůči klientovi, a manažer či konzultant s odpovědnostmi vůči organizaci, která supervizi zadává. Je také důležité, aby supervizor sledoval své pocity, motivy, a očekávání vzhledem ke své roli, jelikož tyto faktory ovlivňují atmosféru v supervizi.

Michková (2008) doplňuje, že supervizor by měl umět zacházet s časem (dodržovat časové termíny, přiměřeně rozdělit práci, ukončit supervizi včas a odpovídajícím způsobem), dále by měl poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, volit vhodné supervizní metody a techniky, aby supervize směřovala ke stanovenému cíli. Podle Kadushina (1992, in Michková, 2008) je dobrým supervizorem ten, který je vnímán jako vyhovující, supervidovaní na něj pozitivně reagují a důvěřují mu.

Růžička (2001, in Matoušek, 2013) uvádí další úkoly supervizora jako je řízení skupinového rozhovoru, naplňování potřeb supervidovaných pracovníků, nabízení různých postupů a metod, péče o sebe a ochrana sám sebe před syndromem vyhoření.

Avšak průběh supervizního procesu nezávisí na samotném supervizorovi, ale jak už bylo zmíněno, podílí se na něm také supervidovaný, který je povinen dodržovat určitou roli (Michková, 2008). Hlavními faktory, které mohou supervizi ovlivnit, jsou motivace, očekávání a obavy supervidovaného. Jeho postoj může být taktéž ovlivněn předchozími zkušenostmi se supervizí (Hawkins a Shohet, 2004).

Podle Michkové (2008) nese supervidovaný odpovědnost na příklad za rozpoznání problémů ve vlastní praxi, schopnost požádat o pomoc, rozpoznání toho, co od supervize očekává a potřebuje, dále za vlastní informovanost o okolnostech, které souvisí s jeho profesionální činností, otevřenost ke zpětné vazbě, a schopnost sebereflexe. Havrdová (2008) zdůrazňuje, že supervidovaní mají odpovědnost za využití možností, které supervize nabízí, k naplnění stanovených cílů a za zachování upřímnosti a otevřenosti. Je důležité, aby supervidovaní byli schopní sdělit, co jim v rámci supervize vyhovuje a co potřebují.

Role supervidovaného zahrnuje také přípravu. Měl by uvažovat o tom, jakým tématem by se chtěl zabývat. Zejména u pravidelné supervize je užitečné, aby si supervidovaný připomněl poslední supervizní sezení – co si z něj odnesl a jak se to projevilo v jeho práci (Michková, 2008).

Dodržování role jak ze strany supervizora, tak i supervidovaného, je klíčové pro vytvoření a udržení kvalitního supervizního vztahu.

2.1 Vztah supervizora a supervidovaného

Supervizní vztah výrazně ovlivňuje celý průběh supervizní práce (Michková, 2008). Havrdová (2008) pojednává o supervizním vztahu jako o pracovním spojení, které je základem pro společnou práci v supervizi. Pracovní spojení začíná vzájemnou výměnou představ a očekávání, které by měli být sděleny již při vytváření supervizní smlouvy. Toto spojení by mělo být založeno na důvěře, úctě a dobré vůli jak supervizora, tak supervidovaného (Hawkins a Shohet, 2004).

Ačkoliv by odpovědnost a participace na supervizi měly být mezi rovnoměrně rozděleny mezi všechny účastníky, na začátku je vztah mezi supervizorem a supervidovaným asymetrický. Supervizor totiž zaujímá pozici reprezentanta supervizního procesu, do kterého supervidovaní vstupují jako prvky a ze začátku jsou poznamenáni obavami z přijetí a nejistotou (Havrdová, 2008).

V kontextu skupinové nebo týmové supervize může mezi supervidovanými a supervizorem docházet k rivalitě, poměrování moci, schopností a znalostí nebo mohou vznikat

mezi jednotlivými členy skupinky (Havrdová, 2008). Matoušek (2013) upozorňuje, že vztah k supervizorovi by neměl skupinu odvádět od úkolu. Pokud k tomu dojde, je důležité tento problém v supervizi se skupinou otevřeně řešit.

Pro začínající supervizory je zásadní najít rovnováhu mezi upřímností, schopností přiznat vlastní limity a nejistotu, aniž by tím zatěžovali supervidované. Dále by si začínající supervizoři měli být vědomi svých předsudků (Havrdová, 2008).

Michková (2008) klade důraz na to, aby se supervidovaný cítil během supervize bezpečně. Toto stanovisko podporuje také Venglářová (2007), která považuje bezpečný vztah za základní princip supervize. Bezpečné prostředí umožňuje pracovat s aktuálními negativními emocemi v rámci tématu, které se řeší. Dále by supervidovaný pracovník měl mít možnost otevřeně mluvit o svých potřebách, emocích, fantaziích a postojích. Zároveň by měl být každému členovi supervizní skupiny poskytnutý prostor k vyjádření názoru na osobu supervizora, program a ostatní členy skupiny. (Matoušek, 2013).

2.2 Kompetence a kvalifikace supervizora

Jedním z důležitých úkolů supervizora je „*pomoci supervidovanému pracovníkovi rozvíjet nové strategie řešení a sledovat, zda ve vztahu k praktickým požadavkům jsou racionální a reálné*“ (Matoušek, 2013).

Kompetence (neboli způsobilost) dle Baštecké (2006) představuje soubor dovedností, znalostí, postojů a hodnot, které jsou uplatňovány v profesním výkonu.

Havrdová (2008) vymezuje kompetence supervizora ve dvou pojetích: jako způsobilost a oprávněnost konat, a jako projev dobře zvládané profesionální role, která je spojena s dovednostmi vést a řídit. Správné vedení souvisí s následujícími schopnostmi: facilitace skupinových diskuzí, vyjednávání při uzavírání supervizního kontraktu a doprovázení supervizním procesem při naplňování stanovených cílů. Facilitace znamená usnadnění komunikace a podporování práce na dohodnutých cílech. Úkolem facilitátora je také udržet rovnováhu v zapojení členů do skupiny (Matoušek, 2013).

Havrdová (2008) zmiňuje další kompetence, které souvisí s ochranou zájmů a sebeúcty členů skupiny. Supervizor by si měl být vědom rozložení moci ve skupině. Důležitá je také jeho vnímavost vůči potřebám supervidovaných a hranicím mezi supervizorem a supervidovanými. Do kompetencí supervizora spadá znalost dobré praxe, schopnost rozpoznávat různé úrovně problémů, podpora učení supervidovaných, ale také vyšší vnímavost vůči napětí, nejistotám, a úzkostem.

Baštecká (2016) zdůrazňuje kulturní kompetenci, která spočívá v genderové, věkové, a další antidiskriminační citlivosti. Oldsová a Hawkins (2014, in Baštecká, 2016) uvádí následujících devět oblastí supervizních kompetencí: Profesní etika, odborná znalost profese, zodpovědnost a citlivost k odlišnosti supervidovaných, reflexe, pracovní spojenectví, strukturování supervize, propojení teorie s praxí a podpora učení supervidovaných a hodnocení.

Hawkins a Shohet (2004) poukazují na jednu ze zásadních vlastností supervizora, kterou je tzv. **“schopnost helikoptéry”**. Tato dovednost vzniká a postupně se rozvíjí společně s praxí a zkušenostmi supervizora. Jedná se o schopnost přesouvat svoji pozornost mezi následujícími oblastmi: klienti supervidovaných, supervidování a jejich supervizní proces, vlastní proces supervizora a vztah se supervidovanými, klienti v širším kontextu, širší kontext organizace a vztah mezi organizacemi.

Metody, které supervizor používá, se dle Matouška (2013) odvíjejí od jeho teoretických východisek, vzdělání, profesního zaměření, praxe a typu absolvovaného výcviku.

V České republice neexistuje žádná asociace, která by stanovila konkrétní požadavky na vzdělání a výcvik supervizorů (Baštecká, 2016). Nicméně, v Evropě působí Asociace národních svazů supervize (ANSE), která usiluje o sjednocení standardů vzdělávání supervizorů a o sjednocení podmínek pro udělování certifikátů (Havrdová, 2008).

Vzdělávání v oblasti supervize poskytuje několik institutů, na příklad Český institut pro supervizi, Remedium Praha, Česká asociace streetwork, Českomoravský institut pro supervizi a koučing, a další. Podmínkou pro přijetí je vysokoškolské vzdělání a praxe v daném oboru. Obsah vzdělávacího programu je kombinací teorie, praktického cvičení, samostudia a dalších aktivit v oblasti supervize. Mezi témata tohoto programu patří na příklad modely supervize, etické zásady, supervizní kontrakt, týmová supervize, bezpečí v supervizi, hodnocení, supervizní metody a techniky (Baštecká, 2016).

Výcvik je ukončen hodnocením supervizní kazuistiky (případové studie), přímé supervizní práce a evaluačním pohovorem. Absolvování vzdělávacího programu v supervizi je potvrzeno diplomem nebo certifikátem (Baštecká, 2016).

Jednou z prvních dovedností, kterou si supervizor na výcviku osvojuje, je umět poskytovat dobrou zpětnou vazbu. Tuto dovednost využívají účastníci mezi sebou vzájemně v celém průběhu výcvikového kurzu (Hawkins a Shohet, 2004).

2.3 Reflexe, zpětná vazba a hodnocení v supervizi

Reflexe supervizního procesu je úzce spojena s rolí supervizora a supervidovaného a vychází ze zpětné vazby. Hawkins a Shohet (2004) vymezují mimo jiné jednu z funkcí supervizora jako je pedagog pomáhající supervidovanému se učit a rozvíjet. Havrdová (2008) dodává, že supervizor by se měl postarat o vytvoření podpůrné atmosféry pro reflexi. V rámci role supervidovaného je zásadní, aby byl k reflexi a zpětné vazbě otevřený (Michková, 2008). Reflexe i zpětná vazba se tedy týkají všech účastníků supervize.

„Pojem reflexe je pro supervizi klíčovým pojmem.“ (Havrdová, 2008) Výraz pochází z latinského *„reflexio“*, což v překladu znamená obracení zpět, nebo obracení k sobě. Reflexe vyjadřuje zastavení a obrácení pozornosti na určitou zkušenost nebo její část, na kterou je nahlíženo **novým způsobem**. Pro dosažení reflexe je tedy důležitá aktivní pozornost, opuštění zaběhnutého přístupu a otevřenost vůči něčemu novému (Havrdová, 2008). Podle Baštecké (2016) reflexe vychází z vnímání a je založena na uvědomování si, pojmenovávání skutečností a promýšlení bez hodnocení.

Havrdová (2008) uvádí následující faktory, které jsou zásadní pro dobrou reflexi: osobní dispozice, atmosféra bezpečí, dobrá zkušenost s reflexí, podpůrná struktura pro supervizi, skupina, podpora ze strany organizace (Havrdová, 2006).

Ze strany supervidovaných je důležité, aby se pravidelně zamýšleli nad supervizí (refletovali) - porovnávali ji se svými potřebami a tím, co aktuálně od supervize dostávají.

Zde je několik otázek pro reflexi supervidovaných pracovníků (Hawkins a Shohet, 2004):

- Co konkrétně potřebuji od supervize, a do jaké míry současná supervize tyto potřeby naplňuje?
- Potřebuji znovu projednat smlouvu se supervizorem, supervizní skupinou nebo pracovním týmem? Jsou stanovené cíle supervize všem stranám jasné?
- Potřebuji si zajistit další formu supervize?
- Na kolik se cítím otevřený vůči supervizi a zpětné vazbě?
- Pociťuji strach z hodnocení a posuzování?
- Můžu dát zpětnou vazbu i supervizorovi?
- Je možné mít rovnocennější supervizní vztah?

Schopnost reflexe je posílena a rozvíjena skrze zpětnou vazbu. Michková (2008) vymezuje zpětnou vazbu jako informaci o tom, jak na mě druhý působí, jak ho vnímám a jak mu rozumím. Je založena na dojmu a aktuálních pocitech.

Hawkins a Shohet (2004) poukazují na to, že zpětnou vazbu často doprovází negativní pocity. Pro jednodušší a zároveň efektivnější zpětnou vazbu navrhuje několik zásad:

Supervizor by si měl **ujasnít**, jakou zpětnou vazbu chce druhému poskytnout. Měl by se vyhnout nejasnostem a váhavosti. **Osobní** prvek zpětné vazby odráží osobnost supervizora i supervidovaného, který ji přijímá. **Pravidelné** poskytování zpětné vazby může zvýšit její efektivitu. Důležitá je také **vyváženost** mezi negativní a pozitivní zpětnou vazbou, přičemž tato rovnováha by měla být zachována v průběhu delšího časového intervalu. V poskytování zpětné vazby by neměla chybět **konkrétnost**. Konkrétní zpětná vazba příjemci dává konkrétní informaci, kterou může následně využít (Hawkins a Shohet, 2004). Michková (2008) rovněž zdůrazňuje, že kvalitní zpětná vazba by měla být jasná a srozumitelná, subjektivní, pravidelná, vyvážená a konkrétní.

Pokud je supervizor v pozici příjemce zpětné vazby, měl by za ni převzít spoluodpovědnost. Ve výsledku užitečnost zpětné vazby závisí na tom, jak s ní příjemce naloží. Pro správně přijetí zpětné vazby Hawkins a Shohet (2004) uvádí následující kroky:

- Pokud není zpětná vazba dostatečně jasná nebo konkrétní, může příjemce žádat o její upřesnění
- Příjemce by si měl nejprve vyslechnout celou zpětnou vazbu bez okamžitého hodnocení.
- Někdy stačí si zpětnou vazbu vyslechnout a poděkovat za ni.
- Příjemce si může zpětnou vazbu aktivně vyžádat, pokud mu nebyla poskytnuta, ale chtěl by ji slyšet.

Supervizoři, supervidovaní i zadavatelé supervize se učí **hodnotit** přínosy supervize jako nástroje reflektujícího (=nehodnotícího) řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na hodnoty a rozděljuje dění na „dobré“ a „špatné“ (Baštecká, 2016).

Baštecká (2016) uvádí, že hodnocení vychází ze supervizního kontraktu a účastní se ho všichni. Hodnotí se kontext a předmět supervizní smlouvy, účel supervize, pracovní spojení (supervizní vztah) a supervizní proces. Toto hodnocení zahrnuje způsobilost (kompetence) jak supervizora, tak i supervidovaných. V případě týmové supervize je hodnocena týmová práce, výkon a přínosy týmové supervize.

Havrdová (2008) doporučuje provádět průběžné hodnocení po každém případě nebo tématu na jednom setkání, dále provést závěrečnou rekapitulaci po delší době (na příklad jedenkrát za půl roku) a dlouhodobé hodnocení, které je podkladem na příklad pro roční hodnocení nebo hodnocení supervizní spolupráce. Tato autorka navrhuje následující postupy k procesu hodnocení: ptát se na detaily – myšlenky, pocity. Dále doporučuje hodnotit hned v závěru setkání nebo až na závěr supervize. K hodnocení lze využít na příklad mapu témat, do které je možné zaznamenat míru pozornosti věnované jednotlivým tématům (kolik pozornosti bylo věnováno klientům, metodám, pocitům pracovníků nebo vzájemné komunikaci). Hodnocení může probíhat ve formě malých skupin nebo dvojic. Také je možné se domluvit na písemném hodnocení a sebehodnocení jednotlivých účastníků nebo supervizora. Užitečné může být také zahrnout individuální hodnocení.

Sebehodnocení supervidovaných i supervizora může probíhat prostřednictvím sebehodnotících dotazníků. U supervidovaných se na příklad dotazujeme na vztah, dovednosti, porozumění procesu, etiku, teoretickou orientaci, postoje a hodnoty. U supervizora sebehodnotící dotazník může na příklad obsahovat oblasti jako obecná způsobilost, rozmanitost, supervizní vztah, profesionalita, formativní hodnocení, etika (Baštecká, 2016).

Na základě těchto sebehodnocení se následně sepisuje hodnotící zpráva, na které obvykle participují supervizor i supervidovaní. Tato supervizní zpráva může zahrnovat popis průběhu supervize za hodnocené období, probíraná témata, stanovené cíle a dosažené výstupy, dále přínosy pro organizaci, sebereflexi a hodnocení z jednotlivých sezení, a nakonec závěr. Následuje hodnotící setkání, které se zaměřuje na diskuzi nad hodnotící zprávou (Baštecká, 2016).

3 SUPERVIZE V DOMOVĚ PRO SENIORY

Jako největší stresory Havrdová (2008) zmiňuje vztahy v organizaci – jak mezi kolegy v týmu, tak ve vztahu k vedení. Pracovníkům také často chybí jasně formulované cíle, uznání, důvěryhodná komunikace a konstruktivní zpětná vazba. Sociální psychologie tvrdí, že chování pracovníka je vždy ovlivněno sociální strukturou organizace, ve které pracuje.

Každá organizace má svou vlastní kulturu, která je charakterizována určitými pracovními vztahy, způsobem řízení, postoji k řešení problémů (Havrdová, 2008). Podle Baštecké (2016) by organizace měla mít jasně stanovenou vizi, poslání a hodnoty, přičemž tyto tři aspekty navzájem spolu souvisí, promítají se do kultury organizace a utvářejí ji.

Organizace můžeme rozlišit podle zaměření – podle toho, zda se soustředí na jednotlivce, úkoly, soutěžení, přítomnost nebo vlastní stabilitu. Ideálním případem je **učící se** organizace. Pro takovou organizaci je charakteristický otevřený přístup k rozvoji a učení se, kdy organizace na supervizi nahlíží jako na jeden z prostředků k rozvoji (Havrdová, 2008).

Úkolem supervize je podle Havrdové (2008) vytvořit co nejlepší podmínky pro pracovníky přímé péče, aby mohli dobře sloužit klientům. Důležité je poskytnout pracovníkům jistotu ohledně jejich pracovní role, zaměřit se na atmosféru v organizaci, podporu mezi pracovníky a vedením, a na to, do jaké míry je organizace otevřená a ochotná se rozvíjet.

Pozitivní přístup k supervizi přináší dle Michkové (2008) různé výhody:

- Vedení je ochotné vytvořit podmínky pro supervizi a poskytnout zdroje
- Pracovníci jsou dobře informovaní a ochotní aktivně se zapojit do supervize, ochotni se učit a rozvíjet,
- Vedení hledá vhodnou formu supervize, aby byla v souladu s jednotlivými požadavky a dostupnými zdroji.

Zavedení supervize do organizace se může po počátečním nadšení změnit ve frustraci (Hawkins a Shohet, 2004). Pracovníci často vycházejí ze své zkušenosti s jednou z forem supervize a chybí jim obecný přehled o dalších možnostech. Pracovníci v oblasti sociální činnosti obvykle získávají zkušenost se supervizí v rámci určitého výcviku nebo kurzu k jednotlivým metodám. Pracovníci, jejichž zkušenost se supervizí je pozitivní, mohou inklinovat k vyššímu očekávání. V opačném případě pracovníci, kteří se se supervizí ještě nesetkali, mohou mít obavy z nových a neznámých věcí. Pojem supervize mají často spojený s kontrolou, která s sebou nese následky za objevené chyby. Pracovníci s negativní

zkušeností se mohou bránit supervizi a budování důvěry může vyžadovat velké úsilí (Michková, 2008). Dalším faktorem, který může ovlivnit supervizi, jsou provozní překážky. Mezi ně řadíme na příklad náklady spojené se zajištěním supervize, které mohou stále být problematickou položkou v rozpočtu organizace (Michková, 2008).

Supervizor přichází do organizace buď zvenčí (externí supervize) nebo je jejím zaměstnancem (interní supervize). Obojí nese své výhody i nevýhody (Matoušek, 2013). Podle Baštecké (2016) supervizor, který přichází zvenku, má větší odstup, tedy i více příležitostí. Může lépe zachytit určité jevy a pracovat s celým kontextem organizace.

Prvotním cílem je zvládnout proces změny, která obnáší nevyhnutelné překážky, a druhým cílem je osvojit si nové poznatky. Oba úkoly se týkají jak všech pracovníků, tak vedení. Jedná se o náročnou kulturní změnu v organizaci, která vyžaduje čas, pečlivé naplánování, sledování a podporu. Supervizor může během této změny provázet vedení a poskytovat konzultace (Havrdová, 2008). Celý organizační proces by měl být dobře naplánován a kontrolován. Součástí tohoto procesu je představa o struktuře personálu, míře potenciálního odporu a hledání způsobů, jak naplnit potřeby organizace (Hawkins a Shohet, 2004).

V rámci zavedení a zlepšení praxe supervizí Hawkins a Shohet (2004) uvádí následujících sedm kroků:

- Zjistit, k jaké supervizi již dochází,
- vzbudit zájem o rozvoj strategie a praxe supervize,
- zahrnout experimenty,
- zvládat odpor vzhledem ke změně,
- rozvinout strategie supervize,
- podporovat procesy učení a rozvoje jak supervizorů, tak supervidovaných
- zavést proces pevné kontroly a revize.

Před zavedením supervize by si každá organizace měla uvědomit a vyjasnit, proč chce supervizi, jaký by měl být její účel a co od ní očekává. Důležité je také vycházet z toho, co již v organizaci funguje, jako jsou na příklad týmové porady nebo konzultace (Baštecká, 2016). Pro realizaci dobré supervize je podmínkou, aby organizace byla otevřená a pracovníci byli ochotni přijímat nové přístupy. Vedení i pracovníci musí k supervizorovi

zachovávat důvěru a všichni účastníci musí vědět, co mohou od supervize očekávat (Matoušek, 2013). Venglářová (2013) považuje před zahájením supervize za největší překážku nedostatek informací o supervizi, jejích možnostech a fungování. Šimek (2004) uvádí špatné podmínky pro supervizi jako jsou ponižování a kritizování, pouze poučující nebo podporující složku v supervizi, špatný vztah mezi supervizorem a supervidovaným, nejasný kontrakt, a nekompetentnost supervizora. Naopak, jako dobré podmínky supervize označuje dobrý vztah mezi supervizorem a supervidovaným, bezpečné místo podpory a přijetí, podávání informací a nových podnětů, stanovení dobrého kontraktu a práce s etickými dilematy.

Podle Matouška (2013) dobrá supervize pomáhá efektivněji využívat vlastní zdroje, reagovat na různé výzvy a vyrovnávat se s pracovní zátěží, se kterou se pomáhající pracovníci potýkají – zejména v domovech pro seniory, které jsou vzhledem ke své cílové skupině spojeny se specifickou náplní práce.

3.1 Domovy pro seniory

Pokud u seniora dojde ke zhoršení zdravotního stavu a tím i ke snížení soběstačnosti, je nezbytné mu zajistit dlouhodobou péči. Výběr vhodné služby závisí na míře soběstačnosti seniora a na jeho aktuálním zdravotním stavu (Dvořáčková, 2012). Matoušek (2007) sociální služby definuje jako činnosti, při kterých někdo poskytuje péči někomu jinému. Zařízeními sociálních služeb pro seniory jsou: denní a týdenní stacionáře, domovy se zvláštním režimem a **domovy pro seniory** (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách domovy pro seniory spadají do kategorie služeb sociální péče (Hrozenková a Dvořáčková, 2013). Slovník sociální práce vymezuje domovy pro seniory jako zařízení pro staré občany, kteří dosáhli věkové hranice pro přiznání starobního důchodu a kteří z důvodu zhoršení zdravotního stavu potřebují komplexní péči, kterou rodina ani jiné pečovatelské služby nemohou zajistit. Slovník sociální práce také uvádí, že do domova pro seniory nemohou být přijaty osoby, které potřebují služby zdravotnického zařízení (Matoušek, 2016).

Mlýnková (2011) doplňuje, že domovy pro seniory poskytují pomoc seniorům, kteří nemohou žít sami ve vlastní domácnosti. Pobytové služby jsou tak určeny pro osoby, u kterých z důvodu věku došlo ke snížení soběstačnosti, a jejich situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Tyto služby jsou poskytovány organizacemi, které mají k této činnosti oprávnění. Úhrada za služby je uvedena v prováděcí vyhlášce č. 505/2006 Sb., k zákonu

o sociálních službách (Hrozenská a Dvořáčková, 2013). Hrazeno je ubytování, strava a péče, které jsou poskytovány v daném rozsahu podle zákona o sociálních službách (Matoušek, 2011). Malíková (2020) uvádí, že domovy pro seniory jsou financovány vícezdrojově, a podílí se na nich úhrady klientů a přiznané příspěvky na péči.

Každé pobytové zařízení musí mít podle svého poslání a cílové skupiny stanovený rámcový režim, který je detailně popsán ve Vnitřních pravidlech pro klienty. Tato pravidla zahrnují nejen popis základních činností, ale také nejzásadnější postupy v zařízení. Klientovi jsou Vnitřní pravidla předána při podpisu smlouvy. Denní režim je přizpůsoben domácímu návštěvnímu řádu a potřebám klienta. V harmonogramu může tedy dojít k upravení některých činností na základě specifické situace klienta jako je zhoršení jeho zdravotního stavu (Malíková, 2020).

Personál domova pro seniory, podle zákona o sociálních službách, tvoří široký kruh pracovníků jako jsou sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci, pedagogičtí pracovníci, manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Pracovní pozice a povinnost celoživotního vzdělávání prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích akcí těchto pracovníků jsou stanoveny v navazující vyhlášce č. 505/2006 (Malíková, 2020). Domovy pro seniory poskytují ubytování a širokou škálu služeb zahrnující péči o domácnost klienta, různé programy a aktivity, ošetrovatelskou i rehabilitační péči (Matoušek, 2015).

3.2 Služby a činnosti poskytované v domovech pro seniory

Domov pro seniory podle zákona o sociálních službách obsahuje následující základní činnosti: „*poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí*“ (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Poskytnutí ubytování zahrnuje trvalý domov v útulném, příjemném, bezpečném prostředí a nepřetržitou pomoc při běžných denních činnostech. Každý klient musí být seznámen s návody na obsluhu vybavení pokoje a výtahů a informován o bezpečnostních opatřeních. Pobytové služby zahrnují také úklid, praní ložního a osobního prádla a žehlení. **Stravování** musí být přizpůsobeno věku a zdravotnímu stavu klientů. Pokud je to nezbytné, musí být poskytováno s asistencí nebo pomocí. Pro klienty jsou připravena tři hlavní jídla

a dvě vedlejší, která jsou podávána buď v jídelně nebo na pokoji klienta. Součástí je také dostatečný pitný režim (Malíková, 2020).

V rámci poskytování pomoci při zvládnání **běžných úkonů** péče o vlastní osobu poskytovatel musí zajistit asistenci nejen při přesunech. Schopnost pohybu a míra mobility nebo imobility klienta ovlivňují všechny další ošetrovatelské činnosti. Tato pomoc zahrnuje úpravu polohy lůžka a podporu při pohybu na něm, podávání stravy, nápojů a běžných potřeb jako jsou brýle nebo kapesníky. Dále do této oblasti spadá pomoc při manipulaci se speciálními pomůckami, pomoc při oblékání, svlékání, obouvání, vyzouvání a při prostorové orientaci. Pomoc při **osobní hygieně** nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu zahrnuje péči o vlasy, používání toalety, holení apod. Jedná se o ošetrovatelskou péči, která vyžaduje respektování soukromí a důstojnosti. Celá péče je prováděna s ohledem na individuální požadavky a schopnosti klienta (Malíková, 2020).

Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím je zaměřeno na předcházení sociální izolaci klientů (Malíková, 2020). Dobrý kontakt seniora s okolím může posílit pocit jistoty a bezpečí. Nedostatkem kontaktů trpí většina seniorů (Venglářová, 2007). Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím zahrnuje na příklad doprovod na zahradu, společenské a jiné akce buď přímo v zařízení, nebo akce mimo něj jako jsou procházky, výlety nebo kulturní akce. Plánování a organizace aktivit přímo v zařízení spadá do kompetence aktivizačních pracovníků v domově pro seniory. Poskytování této služby vyžaduje přípravu klienta, zajištění potřebného vybavení, dohled na klienta, doprovod zpět na pokoj a uložení všech pomůcek včetně oblečení. Klientům je také poskytována podpora při využívání dostupných služeb a informačních zdrojů a pomoc při udržování nebo obnovení kontaktu s rodinou (Malíková, 2020).

Sociálně terapeutické činnosti se zaměřují na upevňování sociálních dovedností běžného života. Zahrnují širokou škálu postupů, od psychické podpory a asistence při každodenních činnostech po doplňkové metody. Hlavním cílem je aktivitní zapojení klientů a posílení jejich psychických, sociálních, motorických schopností tak, aby si udrželi soběstačnost a tím minimalizovali riziko závislosti na pomoci jiné fyzické osoby. Sociálně terapeutické činnosti spadají do kompetence více pracovníků: Podílí se na nich sociální pracovník, pracovníci v přímé péči, aktivizační sestra nebo aktivizační pracovník, ergoterapeut a fyzioterapeut (Malíková, 2020). Aktivitní, které jsou zaměřené na nácvik a podporu samostatnosti, také zprostředkovávají klientům kontakt s dalšími lidmi a umožňují jim vhodně zaplnit volný čas (Venglářová, 2007).

Doplňkem sociálně terapeutických činností jsou **aktivizační** činnosti. Cílem těchto činností je podněcovat klienta k zájmu o sebe, o své potřeby a zapojení do péče o sebe, což vede k minimalizaci vzniku a rozvoje závislosti. Při provádění aktivizačních činností je důležitá vhodná komunikace a přístup ke klientovi (Malíková, 2020). V rámci aktivizace je nezbytné volit programy pro konkrétní skupinu klientů. Tyto programy jsou dobrovolné a mohou se na nich podílet jak samotný klient, tak i jeho blízcí, kteří mohou pracovníkům poskytnout cenné informace o zájmech klienta (Venglářová, 2007).

Při **uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí** je nezbytné zajistit klientovi především pomoc při komunikaci, která usnadňuje prosazování jeho práv a oprávněných zájmů. Jedná se na příklad o klienty s poruchou vědomí a orientace, nekomunikující klienty, nekomunikující klienty bez poruchy vědomí (Malíková, 2020).

Kromě uvedených služeb jsou klientům v zařízení poskytovány další doplňkové činnosti jako je rehabilitační ošetřování, ergoterapie, duchovní péče, ošetřovatelská a zdravotní péče. Je důležité, aby všechny činnosti byly poskytovány s cílem zvyšování nebo udržování klientovy soběstačnosti a podpory lidské důstojnosti, sebevědomí a pocitu vlastní hodnoty seniora. Pracovník by měl také klientovi pomáhat tak, aby minimalizoval riziko závislosti na jiné fyzické osobě (Venglářová, 2007). Klíčové je také znát specifika v oblasti péče o seniory (Malíková, 2020).

3.3 Význam supervize pro kvalitu péče o seniory

Práce se seniory je významně ovlivněna nejen jejich věkem, ale je také spojena se snížením funkčních schopností a soběstačnosti. Péče o seniory vychází z jejich z individuálních možností a potřeb, kdy senioři jsou omezeni ve schopnosti uspokojit své každodenní potřeby (Dvořáčková, 2013).

Identifikace potřeb klienta je základním úkolem pracovníků, neboť uspokojení těchto potřeb přispívá ke **spokojenosti** klienta během pobytu v domově pro seniory (Malíková, 2020). Nenaplnění potřeb může vyústit v problémové chování, které se může projevit na příklad agresivitou nebo dokonce napadením (Zgola, 2003, in Venglářová, 2007).

V kontextu poskytování péče o seniory je stěžejním prvkem adekvátní komunikace (Dvořáčková, 2013). Nicméně, tato komunikace s klienty zahrnuje specifické rysy, které souvisí s diagnostikovanými poruchami komunikačních schopností (Venglářová, 2007). Pracovník musí být tedy vybaven komunikačními dovednostmi, které jsou nezbytné pro vytvoření a udržení důvěryhodného vztahu, který je klíčový pro spolupráci s klientem (Matoušek a kol, 2015). Urban (2018) hovoří o práci s lidmi

staršího věku jako o náročné péči, která klade důraz na zachování důstojnosti, sebeúcty a sebevědomí těchto klientů, což je emocionálně náročné.

Venglářová (2007) zdůrazňuje, že se pracovníci v práci se seniory setkávají s mnoha obavami, které souvisí na příklad s osudem klienta, jeho bezpečím a zvládním dobré péče. Pracovníci se také setkávají s problematickými situacemi jako jsou konflikty s klienty, a to může v důsledku vyvolávat nebo posílit stres. Tato autorka také uvádí, že pro lepší zvládní stresu a stresových situací je důležité věnovat se profesnímu rozvoji. Jedním z prostředků k profesnímu rozvoji a růstu je právě supervize, která by měla pracovníkům pomoci při řešení konfliktů, obtížných a stresujících situací. Podle Dvořáčkové (2013) by práce pod supervizí také měla pomoci pracovníkům vidět měnící se potřeby klientů.

Dvořáčková (2013) uvádí, že v některých organizacích je průběžná supervize samozřejmostí a součástí pracovní náplně zaměstnanců. V pobytových zařízeních se supervizní témata týkají zejména uživatelů a péče o ně. Další témata se mohou na příklad dotýkat nejistoty v hodnotách a vytváření pravidel podle standardů kvality, dále sem spadá řešení pracovních nebo vztahových situací, komunikace v organizaci, spolupráce a další. Podle Malíkové (2010) supervize umožňuje sdílení poznatků, oceňování profesionálních kompetencí a poskytování zpětné vazby, což usnadňuje poskytování kvalitních služeb. Prostřednictvím supervize si můžou pracovníci osvojit nové dovednosti.

Konkrétní supervizní témata v oblasti práce se seniory mohou vypadat následovně (Dvořáčková, 2013):

- Málo času na uživatele služby.
- Konfliktní uživatel v zařízení.
- Míra odpovědnosti za klienta.
- Ponižování mezi komunikačními partnery.
- Jak motivovat klienta?
- Jaký je smysl mojí práce?
- Klient je nepříjemný, jak s tím pracovat?

Supervizní proces se tedy nezaměřuje pouze na zaměstnance, ale i na spokojenost a prospěch uživatelů domova pro seniory a na ochranu jejich zájmů (Dvořáčková, 2013). Supervize je nástrojem, který vede ke zvyšování kvality poskytovaných služeb (Malíková, 2010).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Ve výzkumu se budeme zaměřovat na **supervizi z pohledu supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory**. Supervizi definujeme jako proces, při kterém jedna osoba (supervizor) podporuje a napomáhá druhé osobě (supervidovanému) při zvládnání obtížných situací, se kterými se mohou při práci se svými klienty setkat. Supervidovaný je veden ke zlepšení jeho kompetencí, dovedností a supervizor mu pomáhá pochopit daný problém a následně nalézt jeho řešení (Matoušek, 2013). Vše se odehrává v bezpečném, otevřeném, a příjemném prostředí, kdy supervidovaní mohou otevřeně hovořit o svých slabých stránkách a určitých problémech, které je na pracovišti tíží (Koláčková, 2010).

Podle Venglářové (2007) základní princip supervize tvoří **supervizní vztah**, kdy konečným cílem supervize je zlepšit učení a rozvoj supervidovaného, a tím zároveň zlepšit výsledky klienta.

Sociální služby mají ve vyhlášce (vyhláška č. 505/2006 Sb.) ve standardech kvality SS ukotvenou **povinnost zajišťovat pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, jimž je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka**. Nicméně v praxi se můžeme setkat se situací, kdy zařízení ke splnění této povinnosti bude přistupovat bez motivace a bez jasné představy účelu supervize (Holeček, Supervize v pobytových sociálních službách: kontraktování – dohoda o průběhu supervize, 2016).

Supervizí se budeme zabývat v domovech pro seniory. Registr poskytovatelů sociálních služeb (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023), uvádí, že v ČR se nachází 556 domovů pro seniory, což je podle zákona o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách) největší počet služeb z oblasti sociální péče. Podle **Asociace poskytovatelů sociálních služeb** by poměr klientů na celkový počet pracovníků v přímé péči (tvoří pracovníci v sociálních službách, sociální pracovníci, zdravotní sestry, ošetřovatelé, sanitáři) neměl být vyšší než 3,3 (Český statistický úřad, 2018). Na základě statistické ročenky z oblasti práce a sociálních věcí (2023) tvoří poměr klientů na celkový počet pracovníků v přímé péči 2,1.

Péče o klienta je spojena s poklesem jeho soběstačnosti a omezením při uspokojování svých každodenních potřeb. Senior potřebuje mít pocit jistoty, bezpečí a touží po důvěře a spolehlivosti. Specifika práce se seniory spočívají především v komunikaci, respektive v komunikačních bariérách, které se mezi klientem a pracovníkem mohou objevit. Je důležité držet se několika zásad komunikace se seniory jako pozdravení a oslovení,

vzájemné vymezení rolí, určení odpovědnosti, a vytvoření vztahu laskavosti a důvěry. Proto je ze strany pracovníka nutná dávka vůle a profesionality, což je emočně náročné. Je potřeba si uvědomit, zda naše snaha ochraňovat neomezuje vůli klienta rozhodovat o sobě, a svém životě. Sociální práce se seniory také přináší různé stresové faktory jako její fyzická i psychická náročnost (přemísťování klientů, zhoršení zdravotního stavu klienta, vnímání bolesti a utrpení), nezáměr ze strany klientovy rodiny nebo nedostatečná podpora od zaměstnavatele (Dvořáčková, Hrozenková, 2007).

Za účelem zjištění, jaká je míra vnímané kvality supervize z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory (DVO 1–6), a zda je tato míra rozdílná v závislosti na délce praxe supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory (HVO2), jsme zvolili **kvantitativní pojetí výzkumu**. Kvantitativně orientovaný výzkum nám umožňuje získat velké množství statistických dat, která můžeme následně zpracovávat (Chráska, 2016). Pro získání těchto dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, k jehož realizaci jsme použili standardizovaný dotazník. Výstupem dotazníku je získání přehledu o zkoumané problematice (Chráska, 2016). Všichni účastníci výzkumu byli informováni o účelu dotazníku i o jeho anonymitě.

3.1 Cíle výzkumu

Výzkumný problém je zaměřen na supervizní vztah z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Zabýváme se celkovou mírou vnímané kvality supervizního vztahu, zahrnující následující klíčové oblasti: bezpečnost prostředí, struktura supervize, angažovanost supervizora, reflexe supervizního procesu, osobnostní výbava supervizora, zpětná vazba.

Hlavním cílem našeho výzkumu je zjistit míru vnímané kvality supervizního vztahu z pohledu supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory a identifikovat případné rozdíly v této vnímané kvalitě v závislosti na délce praxe supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Matoušek (2013) a Venglářová (2007) vyzdvihují význam supervize zejména u začínajících pracovníků, kdy jim supervize pomáhá dobře propojit teorii s praxí.

Díličí výzkumné cíle se zaměřují na míru vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v jednotlivých oblastech.

4.1 Výzkumné otázky

V souladu s výzkumnými cíli byly stanoveny výzkumné otázky a hypotéza:

HVO1: Jaká je celková míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory?

Na základě hlavní výzkumné otázky byly formulovány dílčí výzkumné otázky:

DVO1: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti bezpečného prostředí?

DVO2: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti sktruktury supervize?

DVO3: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti angažovanosti supervizora?

DVO4: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti reflexe supervizního procesu?

DVO5: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti osobnostní výbavy supervizora?

DVO6: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti zpětné vazby?

HVO2: Jaké jsou rozdíly v celkové míře vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v závislosti na délce praxe v domově pro seniory?

H1: Předpokládáme, že existují rozdíly v celkové míře vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v závislosti na délce praxe v domově pro seniory.

4.2 Výzkumný soubor

Základní výzkumný soubor představují pracovníci v **domovech pro seniory** v České republice. Domovy pro seniory jsou dle zákona o sociálních službách pobytové sociální služby, jež jsou poskytovány osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, přičemž jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). V domovech pro seniory jsou těmto osobám poskytovány základní činnosti jako: poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, a pomoc

při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

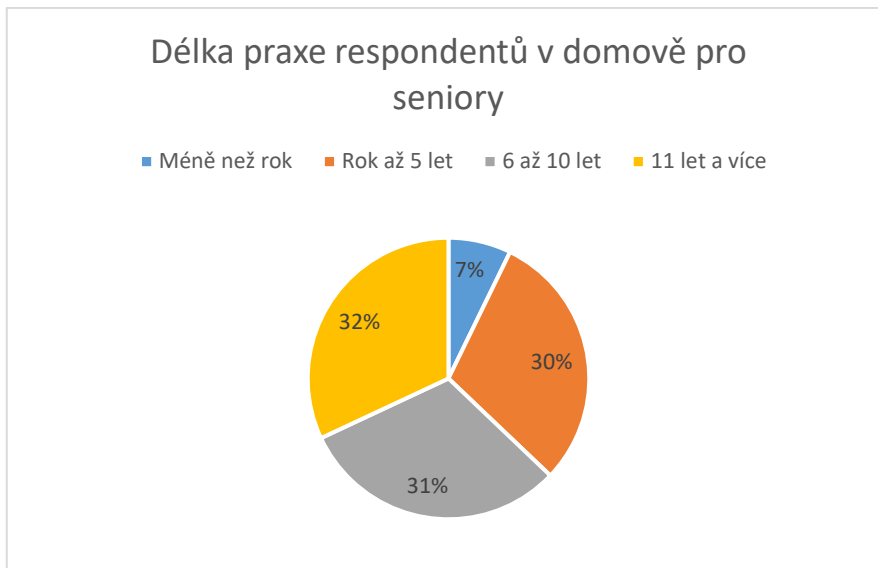
Registr poskytovatelů sociálních služeb uvádí, že na území České republiky se nachází **556 domovů pro seniory** (Ministerstvo práce a sociálních věcí, mpsv.cz). Podle statistické ročenky z oblasti práce a sociálních věcí (2023) v domovech pro seniory vykonává pracovní odbornou činnost 1 229 **sociálních pracovníků** a 15 039 pracovníků v sociálních službách (Ministerstvo práce a sociálních věcí, mpsv.cz).

Tabulka 1- Struktura základního výzkumného souboru

| KRAJ | DOMOVY PRO SENIORY N |
|--------------------|----------------------|
| Hlavní město Praha | 65 |
| Jihočeský | 34 |
| Jihomoravský | 41 |
| Karlovarský | 19 |
| Královéhradecký | 37 |
| Liberecký | 21 |
| Moravskoslezský | 70 |
| Olomoucký | 35 |
| Pardubický | 26 |
| Plzeňský | 24 |
| Středočeský | 81 |
| Ústecký | 38 |
| Vysočina | 26 |
| Zlínský | 39 |
| Σ | 556 |

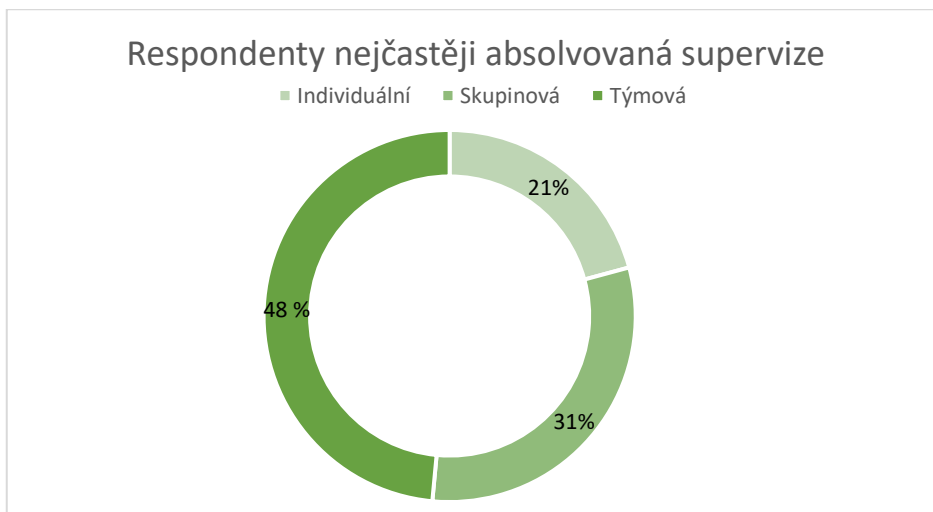
Výběrový výzkumný soubor byl vybrán pomocí náhodného skupinkového výběru. Tuto techniku používáme v případě, kdy je základní soubor uspořádán do určitých skupin (Chráška, 2016). V našem výzkumu byly domovy pro seniory na území České republiky rozděleny do 14 skupinek podle krajů a následně vybrány prostřednictvím generátoru náhodných čísel. Z každého kraje bylo tak náhodně vybráno a následně osloveno 5 domovů, a celkem jsme tedy vybrali 70 domovů pro seniory.

Výzkumný soubor tvoří z 96 % ženy a pouze ze 4 % muži. Z celkového počtu respondentů 69 % zaujímá pozici sociálního pracovníka a 31 % pozici pracovníka v sociálních službách.



Graf 1 - Délka praxe respondentů v domově pro seniory

Na výše zobrazeném Grafu č. 1 můžeme sledovat praxi respondentů v domově pro seniory. Více než 90 % respondentů se hlásí k praxi trvající déle než rok, z toho 30 % uvádí praxi od jednoho roku do pěti let, dalších 31 % pracuje v domově pro seniory od 6 do 10 let a 32 % uvádí délku praxe 11 let a více. Pouze 7 % respondentů uvádí praxi kratší než jeden rok.



Graf 2- Respondenty nejčastěji absolvovaná supervize

Graf č. 2 zobrazuje zkušenosti respondentů s konkrétním typem supervize. Téměř polovina respondentů (48 %) má zkušenost s týmovou supervizí, kde skupinu na supervizním sezení tvoří pracovníci v daném pracovním kolektivu. 31 % respondentů se účastní individuální

supervize, což znamená, že jeden supervizor pracuje s jedním supervidovaným pracovníkem. A o 10 % méně, tedy 21 % respondentů uvádí, že se účastní skupinové supervize, kde se setkávají pracovníci i z dalších zařízení.

Frekvence supervize je u respondentů různorodá. 31 % z nich navštěvuje supervizní sezení jedenkrát ročně, 29 % respondentů se supervize účastní dvakrát ročně a 26 % navštěvuje supervizi čtyřikrát ročně. Zbylých 14 % respondentů uvedlo účast třikrát ročně.

4.3 Metoda sběru dat

Metodou sběru dat, kterou jsme zvolili pro realizaci výzkumu, je standardizovaný dotazník, doplněný o 6 uzavřených kontaktních položek umístěných na jeho začátku. Jak uvádí Chráska (2016), „kontaktní položky jsou nenáročné, a mají za úkol uvést respondenta do zkoumané problematiky.“ S pomocí kontaktních položek se dotazujeme na pohlaví, pracovní pozici, délku praxe a dosavadní zkušenost se supervizí.

Za účelem zjištění, jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z pohledu supervidovaných, jsme použili standardizovaný dotazník The Supervisory Relationship Questionnaire (SRQ, 2010). Dotazník se skládá ze 67 položek, hodnocených na sedmibodové stupnici Likertovy škály v rozmezí od 1 (rozhodně nesouhlasím) do 7 (rozhodně souhlasím). Položky ze standardizovaného dotazníku jsou rozděleny do následujících šesti oblastí:

1. Bezpečné prostředí (otázka č. 7 až 21)
2. Struktura supervize (otázka č. 22 až 29)
3. Angažovanost supervizora (otázka č. 30 až 39)
4. Reflexe supervizního procesu (otázka č. 40 až 50)
5. Osobnostní výbava supervizora (otázka č. 51 až 62)
6. Zpětná vazba (otázka č. 63 až 73)

Při vyhodnocování kontaktních položek dotazníku jsme využili čárkovací metodu. Výsledky těchto položek nám sloužily k detailnějšímu popisu výzkumného souboru, kde jsme použili výsečové grafy.

Položky č. 14, 15, 21, 25, 27, 32, 35, 61 a 69 vyjadřují reverzní položky, což znamená, že se vyhodnocovaly v opačném pořadí a výsledky těchto položek byly překódovány.

Standardizovaný dotazník byl vyhodnocen pomocí průměrného skóre všech sedmi hodnot (s hodnocením na škále od 1 do 7).

Dále byl dotazník vyhodnocen za každou oblast zvlášť, kdy výsledky byly také zprůměrovány.

The Supervisory Relationship Questionnaire byl nejprve přeložen do českého jazyka, a poté převeden do elektronické podoby. Následně jsem kontaktovala vedoucí pracovníky vybraných domovů pro seniory a dotazníky distribuovala prostřednictvím emailové pošty těchto pracovníků. Celé znění dotazníku je uvedeno v Příloze I.

5 METODY ANALÝZY DAT

Data získaná z dotazníku jsme pomocí čárkovací metody vytřídili a sestavili z nich tabulky četností v programu MS Excel. Následně jsme jednotlivé četnosti převedli do procentuální podoby, a stejným způsobem jsme zpracovali všechny kontaktní položky v dotazníku. Analýza kontaktních položek nám sloužila k přesnějšímu popisu výběrového výzkumného souboru. K zobrazení výsledků této analýzy byly využity výsečové grafy.

Pro zpracování dat první hlavní výzkumné otázky (HVO1) a dílčích popisných výzkumných otázek (DVO1-6) jsme aplikovali popisnou statistiku, která zahrnuje průměr, směrodatnou odchylku, minimum a maximum. Výsledky jsme vyhodnotili pro každou oblast dotazníku samostatně a následně i pro celý dotazník jako celek.

U druhé hlavní výzkumné otázky (HVO2) jsme stanovili hypotézu (H_1), kterou jsme zjišťovali, zda existují rozdíly v celkové míře vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v závislosti na délce praxe v domovech pro seniory. Hypotézu jsme ověřovali pomocí metody matematické statistiky - jednofaktorové analýzy rozptylu (ANOVY). Pro zpracování dat jsme opět využili program MS Excel.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Následující kapitola se zaměřuje na vyhodnocení a interpretaci dat, která jsme získali z dotazníkového šetření. Výsledky jsme zobrazili pomocí tabulek a grafu.

6.1 Celková míra vnímané kvality supervizního vztahu

Hlavní výzkumnou otázkou č. 1 (HVO1) jsme zjišťovali, jaká je celková míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory.

V tabulce č. 2 uvádíme výsledky k hlavní výzkumné otázce HVO1. Četnost všech respondentů (n) činí 97. Podle získaných výsledků průměrná míra vnímané kvality supervizního vztahu dosahuje 5,66 bodů (SD1,70) s hodnocením na škále od 1 do 7. Znamená to, že respondenti převážně odpovídali v rozmezí od *mírně souhlasím* po *souhlasím*, přičemž naměřená hodnota nejvíce odpovídá možnosti *souhlasím*. V odpovědích respondentů tedy převažovaly kladné odpovědi.

Tabulka 2- Průměrná hodnota vnímané kvality supervizního vztahu

| Proměnná | N platných | Průměr (M) | Směrodatná odchylka (SD) | Min. | Max. |
|----------------------|------------|------------|--------------------------|------|------|
| Míra vnímané kvality | 97 | 5,66 | 1,70 | 1,14 | 7 |

6.2 Míra vnímané kvality supervizního vztahu v jednotlivých oblastech

V rámci hlavní výzkumné otázky jsme formulovali dílčí výzkumné otázky, kterými jsme zkoumali jednotlivé oblasti supervizního vztahu. Zaměřili jsme se na následující oblasti: bezpečné prostředí, strukturu supervize, angažovanost supervizora, reflexi supervizního procesu, osobnostní výbavu supervizora a zpětnou vazbu. Výsledky nám ukazuje níže uvedená tabulka č. 3.

Podle tabulky se průměrné hodnoty jednotlivých oblastí pohybují od 5,12 po 6,05. Odpovědi respondentů tedy vyjadřují souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *souhlasím*. Nicméně, ani jedna ze zkoumaných oblastí nedosáhla průměru 7.

Tabulka 3- Míra vnímané kvality supervizního vztahu v jednotlivých oblastech

| Proměnná | N platných | Průměr | SD | Min. | Max. | Modus |
|--------------------|------------|--------|------|------|------|-------|
| Bezpečné prostředí | 97 | 6,03 | 0,36 | 1,13 | 7 | 7 |
| Struktura | 97 | 5,59 | 0,57 | 1 | 7 | 7 |
| Angažovanost | 97 | 5,60 | 0,56 | 1 | 7 | 7 |
| Reflexe | 97 | 5,12 | 0,89 | 1,09 | 7 | 7 |
| Osobnostní výbava | 97 | 6,05 | 0,30 | 1,5 | 7 | 7 |
| Zpětná vazba | 97 | 5,38 | 0,50 | 1 | 7 | 7 |

Nejvyšší průměrné hodnoty 6,05 s hodnocením na škále od 1 do 7 dosáhla oblast **osobnostní výbava supervizora**. Odpovědi respondentů vztahující se k této oblasti vyjadřují *souhlas až rozhodný souhlas*. Rovněž oblast **bezpečného prostředí** vykazuje průměr nad hodnotou 6 s hodnocením na škále od 1 do 7. Průměrná hodnota zde činí 6,03 bodů, a odpovědi respondentů se nejvíce blíží *souhlasu až rozhodnému souhlasu* jako tomu bylo u předchozí oblasti **osobnostní výbava supervizora**.

Naopak nejnižší průměrnou hodnotou disponuje oblast **reflexe supervizního procesu**, dosahující průměru pouze 5,12 z celých 7. I přes tento nižší výsledek se respondenti nejvíce přiklání ke kladné odpovědi *mírně souhlasím*.

Velmi podobných výsledků dosáhla i oblast **zpětná vazba**, která společně s oblastí **reflexe supervizního procesu** nabývá hodnoty pod 5,5 z celých 7. Průměr v této oblasti činí 5,38, což je nejbližší odpovědi *mírně souhlasím*.

Oblast **struktury supervize** dosáhla průměru 5,59 z celých 7. Respondenti vyjádřili *souhlas* v rozmezí od *mírně souhlasím* po *souhlasím*.

Téměř shodný výsledek získala i oblast **angažovanost supervizora**, která disponuje průměrnou hodnotou 5,6 s hodnocením na škále od 1 do 7. I v této oblasti odpovědi respondentů vyjadřují *souhlas* v rozmezí od *mírně souhlasím* po *souhlasím*.

6.3 Rozdíly v celkové míře vnímané kvality supervizního vztahu v závislosti na délce praxe

Hlavní výzkumnou otázkou č. 2 (HVO2) jsme zjišťovali, jaké jsou rozdíly v míře vnímané kvality supervizního vztahu v závislosti na délce praxe. Tyto rozdíly jsme zkoumali u supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory, kteří mají praxi trvající do jednoho roku, od jednoho roku do pěti let, od pěti let do deseti let, a praxi trvající více než jedenáct let.

V rámci hlavní výzkumné otázky č. 2 (HVO2) jsme si stanovili hypotézy:

H₁: Předpokládáme, že existují rozdíly v celkové míře vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v závislosti na délce praxe v domově pro seniory.

H₁₀: Mezi celkovou mírou vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků a délkou praxe v domovech pro seniory neexistují statisticky významné rozdíly.

H_{1A}: Mezi celkovou mírou vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků a délkou praxe v domovech pro seniory existují statisticky významné rozdíly.

Na základě výsledků zobrazených v následující tabulce č. 4 můžeme konstatovat, že míry vnímané kvality supervizního vztahu jsou shodné mezi respondenty s různou délkou praxe. Odpovědi všech respondentů se pohybují v rozmezí od *mírně souhlasím* po *souhlasím*. Avšak podle určitých směrodatných odchylek lze předpokládat větší rozdílnost ve zvolených odpovědích.

Nejnižší průměrné hodnoty 5, 18 s hodnocením na škále od 1 do 7 dosáhli respondenti s nejkratší praxí **do jednoho roku**. Odpovědi respondentů vyjadřují *mírný souhlas*. Směrodatná odchylka v této skupině činí 1, 07, což naznačuje vyšší rozmanitost odpovědí. Naopak nejvyšší naměřenou hodnotu 5, 73 s hodnocením na škále od 1 do 7 jsme zaznamenali u respondentů s praxí **od 6 do 10 let**, kdy odpovědi respondentů jsou nejbližší hodnocení *souhlasím*.

Dále respondenti s praxí **nad 11 let** dosáhli podobné průměrné hodnoty 5, 71 s hodnocením na škále od 1 do 7, kde také nejvíce volili možnost *souhlasím*.

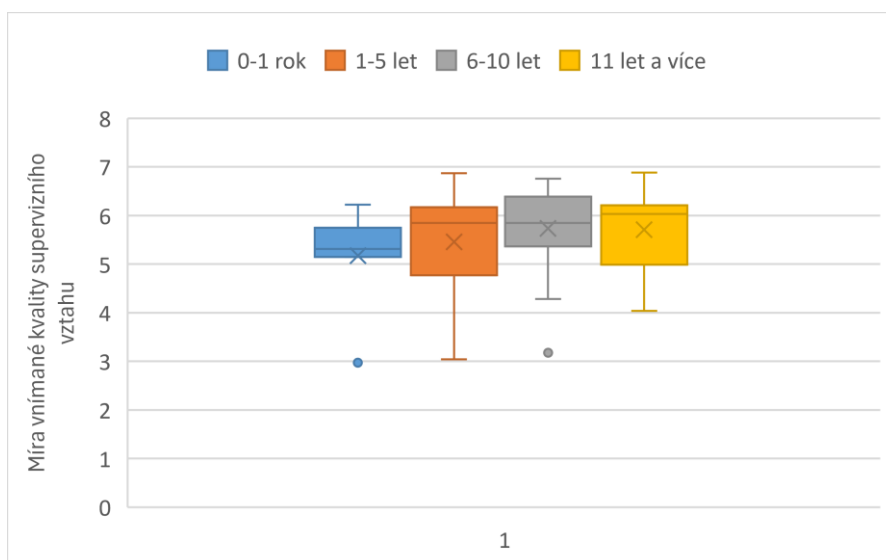
Respondenti s praxí **od 1 do 5 let** dosáhli průměrné hodnoty 5,46 s hodnocením na škále od 1 do 7, což odpovídá rozmezí od *mírně souhlasím* po *souhlasím*. Průměrná hodnota se odchyľuje o 1,12, což poukazuje na nejvyšší rozmanitost zvolených odpovědí.

Podle uvedených výsledků analýzy ($p=0,35$) přijímáme nulovou a zamítáme hypotézu alternativní. To znamená, že mezi mírou vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků a délkou praxe v domovech pro seniory **neexistují** statisticky významné rozdíly.

Tabulka 4 - Hypotéza 1

| Celková míra vnímané kvality supervizního vztahu | | | |
|--|--------------|--------|--------------------------|
| Délka praxe | N (platných) | Průměr | Směrodatná odchylka (SD) |
| Méně než 1 rok | 7 | 5,18 | 1,07 |
| 1 rok až 5 let | 29 | 5,46 | 1,12 |
| 6 let až 10 let | 30 | 5,73 | 0,68 |
| 11 let a více | 31 | 5,71 | 0,64 |
| Všechny skupiny | 97 | 5,52 | 0,26 |

Pro grafické znázornění výsledků uvádíme krabicový graf:



Graf 3- Hypotéza 1

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V návaznosti na jednotlivé dílčí výzkumné otázky jsme výsledky analýzy následně interpretovali.

DVO1: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti bezpečného prostředí?

Oblast bezpečného prostředí v supervizním vztahu zahrnuje faktory jako respekt, otevřenost, postavení supervidovaného a supervizora a pocit bezpečí.

Respondenti nejvíce odpovídali *souhlasím*, což naznačuje vysokou míru vnímané kvality supervizního vztahu v oblasti bezpečí.

Pouze 11 z celkového počtu 97 respondentů uvedlo nesouhlas v rozmezí od *rozhodně nesouhlasím* po *mírně nesouhlasím* s výrokem: **Na supervizních sezeních jsem se cítila bezpečně.** Havrdová (2008) uvádí, že pocit bezpečí na supervizních sezeních usnadňuje supervidovanému otevřeně řešit vznikající problémy. Toto tvrzení podporují také Koláčková (2010) a Úlehla (2005), podle nichž by prostředí v supervizním procesu mělo být bezpečné a tvořivé. Vytváření příjemné atmosféry úzce souvisí s naplňováním podpůrné funkce supervize (Havrdová, 2008).

Většina respondentů také neměla obavy sdílet negativní pocity. Na výrok: **Měla jsem pocit, že kdybych se svým supervizorem mluvil/a o negativních pocitech, byl/a bych negativně ohodnocen/a,** odpovědělo souhlasem v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* 77 z celkového počtu 97. Stejný počet respondentů (77) odpovídal souhlasem v rozmezí *mírně souhlasím* až *rozhodně souhlasím* na výrok: **Cítil/a jsem, že jsem schopen/schopna otevřeně mluvit se svým supervizorem o svých obavách.** Podle Havrdové (2008) by supervizor měl supervidovanému umožnit vyjádřit a sdílet jak pozitivní, tak negativní pocity.

Respondenti se setkávají se supervizorem, který upřednostňuje otevřený přístup a má smysl pro spolupráci. Žádný z respondentů neuvedl *naprostý nesouhlas* s výrokem: **Přístup mého supervizora byl založen na spolupráci.** Podle Venglářové (2007) je supervizor profesionál, který nabízí spolupráci na úrovni dvou kolegů, považovaných za rovnocenné partnery, a se supervidovaným pracuje na základě stanoveného supervizního kontraktu (Venglářová, 2007). Havrdová (2008) také upozorňuje, že na začátku můžou být pozice supervizora a supervidovaného nevyrovnané. Velmi podobně respondenti reagovali na výrok: **Můj supervizor byl v supervizi k ostatním otevřený.** Zde také ani jeden z respondentů neuvedl odpověď *naprostého nesouhlasu*. Dále až 93 z celkového počtu 97

respondentů uvedlo *naprostý souhlas* s výrokem: **Můj supervizor se mnou jednal jako s dospělým.**

Z výsledků vyplývá, že supervizní vztah v oblasti bezpečného prostředí je založen na vzájemném respektu, otevřeném přístupu a spolupráci. Supervizoři se snaží o vytvoření pocitu bezpečí, což podporuje sdílení nejen pozitivních, ale i negativních emocí.

DVO2: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti sktruktury supervize?

Struktura supervize zahrnovala položky, které se zaměřovaly na pravidelnost, přerušování či zkracování supervizních sezení supervizorem, cíl supervize a její organizaci.

Výsledky oblasti struktury nejvíce odpovídají možnosti *souhlasím*, což naznačuje vysokou míru vnímané kvality supervizního vztahu v oblasti struktury supervize.

Na výrok: **Moje supervizní sezení byla strukturována** odpovědělo souhlasem v rozmezí od *mírně souhlasím* až *rozhodně souhlasím* 62 z celkového počtu 97 respondentů. Nicméně, pouze 23 z nich zvolilo odpověď *rozhodně souhlasím*. Respondenti mají zkušenost s individuální, skupinovou i týmovou supervizí. Strukturovanost a pravidelnost jsou však nezbytné pro každou supervizi. Matoušek (2013) zdůrazňuje, že individuální supervize má podobu strukturovaných, předem domluvených, časově vymezených schůzek. Toto stanovisko podporuje Michková (2008), podle které by supervize měla být strukturována do následujících kroků: reflexe, předložení tématu, možnost prezentace řešených problémů, získání zpětné vazby a vzájemné hodnocení průběhu supervize. Podle Matouška (2013) by také skupinová supervize měla mít podobu strukturovaných, plánovaných, časově vymezených schůzek. Stejně pravidlo platí i pro supervizi týmovou.

Ačkoli některé supervize respondentů postrádají strukturu, organizovanost jim nechybí. Až 73 z celkového počtu 97 respondentů uvedlo nesouhlas v rozmezí od *mírně nesouhlasím* po *rozhodně nesouhlasím* s výrokem: **Moje supervizní sezení byla neorganizovaná**, přičemž *rozhodně nesouhlasilo* až 50 z nich. Na organizovanost supervizních sezení navazuje výrok: **Moje supervizní sezení byla předem domluvena**. Také u této položky můžeme pozorovat pozitivní hodnocení. Až 95 z celkového počtu 97 respondentů uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* až *rozhodně souhlasím*, přičemž odpověď *rozhodně souhlasím* zvolilo 70 z nich.

Většina respondentů (73 z celkového počtu 97) odpověděla také souhlasem v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* na výrok: **Moje supervizní sezení měla nějaké zaměření (cíle)**, přičemž odpověď *rozhodného souhlasu* zvolilo až 33 z nich. Zajištění účelu

a cíle pro supervizní sezení je částečně pokryto supervizním kontraktem (smlouvou), který mimo jiné stanovuje priority pro supervizní sezení (Havrdová, 2008).

Respondenti se neseťkávají s tím, že by supervizor přerušoval nebo pravidelně zkracoval supervizní sezení. Až 86 z celkového počtu 97 respondentů vyjádřilo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* s výrokem: **Můj supervizor dbal na to, aby naše supervizní sezení probíhala bez přerušení.** Stejný počet respondentů (86) také nesouhlasil s výrokem: **Můj supervizor pravidelně zkracoval supervize.**

Supervizní vztah je v oblasti struktury podporován pravidelností a organizací supervizních sezení, které jsou dobře zajištěny. Supervizní kontrakt zahrnuje také organizační a odborný kontext. To znamená, že organizace má nejen svá očekávání, ale také vypracovány vlastní zásady supervize, což podporuje předmětnou organizovanost supervizních sezení (Hawkins a Shohet, 2004). Supervizor také zachovává vůči supervidovaným profesionalitu. Supervidovaní pracovníci mají minimální zkušenost s tím, že by supervizor nějakým způsobem zkracoval nebo přerušoval supervizní sezení. Nicméně, někteří supervidovaní pracovníci mohou postrádat strukturu supervizních sezení, která by byla dodržována.

DVO3: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti angažovanosti supervizora?

Oblast angažovanost supervizora zahrnuje položky, které zjišťují zájem supervizora o supervidované, jeho vstřícnost a dostupnost.

Podle výsledků se odpovědi respondentů nejvíce přibližují možnosti *souhlasím*, což naznačuje vysokou míru vnímané kvality supervizního vztahu v oblasti angažovanosti supervizora.

Nejvíce pozitivně respondenti reagovali na výrok: **Můj supervizor byl vstřícný.** S uvedeným výrokem uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* až 91 z celkového počtu 97 respondentů, přičemž *rozhodně souhlasilo* 66 z nich. Většina respondentů (89 z celkového počtu 97) také souhlasila s výrokem: **Můj supervizor věnoval pozornost mým vysloveným pocitům a obavám.** Na základě výsledků můžeme posoudit, že supervidovaní svého supervizora vnímají jako všímavého k jejich emocím.

Nicméně, některé výsledky naznačují, že existuje určitá míra nejistoty ohledně zájmu ze strany supervizora o supervidované a jejich profesní rozvoj. Pouze 65 z celkového počtu 97 respondentů vyjádřilo nesouhlas v rozmezí od *mírně nesouhlasím* až *rozhodně nesouhlasím* s výrokem: **Můj supervizor se o mě nezajímal** a 68 respondentů souhlasilo s výrokem: **Můj supervizor se zajímal o můj profesní rozvoj.** Tato skutečnost může být

ovlivněna tím, že se respondenti nejčastěji účastní skupinové nebo týmové supervize. Hawkins a Shohet (2004) upozorňují, že jednou z nevýhod skupinové supervize může být její časová omezenost. To znamená, že na každého člena přijde řada na příklad až na každém třetím sezení. A v případě supervize týmové Michková (2008) uvádí probíraná témata jako jsou komunikace v týmu, poslání organizace, rozdělení odpovědnosti a práce mezi členy apod.

Je však důležité poznamenat, že i supervidovaní pracovníci mají určitou odpovědnost za aktivní zapojení se do supervizního procesu a sdílení potřeb a očekávání. Michková (2008) i Havrdová (2008) se shodují, že odpovědnost nese i supervidovaný, který by měl být otevřený a upřímný, a schopný sdělit, jaké jsou v rámci supervize jeho potřeby.

Ačkoliv supervidovaní necítí velký zájem ze strany supervizora, naštěstí nemají pocit, že by pro něj byli přítěží. Pouze 8 z celkového počtu 97 respondentů nesouhlasilo v rozmezí od *mírně nesouhlasím* po *rozhodně nesouhlasím* s výrokem: **Cítil/a jsem se pro svého supervizora jako přítěž.**

Ve výsledku můžeme tedy konstatovat, že supervizor vychází supervidovaným pracovníkům vstříc, jejich pocity a obavy bere na lehkou váhu a věnuje jim dostatečnou pozornost. Nicméně, supervidovaní pracovníci bohužel pociťují ze strany supervizora nedostatek zájmu. Tento jev může být ovlivněn skupinovou či týmovou formou supervize, kde není tolik prostoru na to se na jednom sezení věnovat případům všech zúčastněných.

DVO4: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti reflexe supervizního procesu?

V rámci oblasti reflexe jsme se zaměřili především na supervizorovu schopnost zakomponovat teoretická východiska do praxe, využít adekvátní metody a techniky pro práci s klienty a předložit je supervidovaným pracovníkům. Výsledky nejvíce odpovídají možnosti *mírně souhlasím*, což naznačuje vyšší míru vnímané kvality supervizního vztahu v oblasti reflexe supervizního procesu.

Ani jeden z respondentů *naprosto nesouhlasil* s výrokem: **Můj supervizor věnoval supervizi velkou pozornost**, přičemž až 84 z celkového počtu 97 respondentů uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím*. Respondenti hodnotili pozitivně také schopnost supervizora implementovat teoretická východiska do praxe. Na výrok: **Můj supervizor dobře propojil teorii a praxi** kladně odpovědělo 76 z celkového počtu 97 respondentů, přičemž odpověď *rozhodně souhlasím* uvedlo až 37 z nich.

Respondenti velmi podobně odpovídali na výrok: **Můj supervizor mě povzbuzoval, abych přemýšlel nad svou praxí**, kdy souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* až *rozhodně souhlasím* uvedlo 79 z celkového počtu 97 respondentů a odpověď *naprostého souhlasu* uvedlo až 41 z nich. Růžička (2001, in Matoušek, 2013) mimo jiné zdůrazňuje, že úkolem supervizora je nabízení různých postupů a metod. Tyto metody vychází z teoretických východisek, vzdělání, profesního zaměření, praxe a typu absolvovaného výcviku (Matoušek, 2013). Baštecká (2016) uvádí témata supervizního výcviku, mezi kterými se také nachází metody a techniky a jejich správné využití a kombinování. Na závěr lze říci, že supervizoři berou supervidované pracovníky a supervizní práci vážně, jsou schopni přenést teorii do praktických zkušeností a snaží se u supervidovaných pracovníků o podněcování reflexe vlastní praxe a práce.

DVO5: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti osobnostní výbavy supervizora?

Oblast osobnostní výbavy se zaměřuje na vzájemný respekt ze strany všech účastníků včetně supervizora, dále na supervizorovu podporu, jeho informovanost a zkušenosti. Odpovědi respondentů se v této oblasti nejvíce přibližují možnosti *souhlasím*, což naznačuje vysokou míru vnímané kvality supervizního vztahu v oblasti osobnostní výbavy supervizora.

Respondenti vypověděli, že respektují svého supervizora jak po profesionální, tak po lidské stránce. Z celkového počtu 97 respondentů ani jeden respondent neuvedl odpověď *naprosto nesouhlasím* u výroku: **Respektoval/a jsem svého supervizora jako člověka**. S uvedeným výrokiem uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* až *rozhodně souhlasím* 91 respondentů.

Respekt k supervizorovi respondenti vykazali i v dalších položkách. S výrokiem: **Respektoval/a jsem svého supervizora jako profesionála a Respektoval/a jsem dovednosti svého supervizora** taktéž ani jeden z respondentů neuvedl odpověď *naprosto nesouhlasím*. S uvedenými tvrzeními uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* 87 respondentů.

Pouze jeden respondent vyjádřil nesouhlas v podobě *mírného nesouhlasu* s výrokiem: **Můj supervizor byl zkušený**. Tato supervizorova zkušenost může u supervidovaných pracovníků podporovat potvrzený vnímaný respekt.

Podle Havrdové (2008) supervizorovy kompetence spočívají v dobře zvládnuté profesionální roli. Pro přijetí na supervizní výcvik je nezbytné nejen vysokoškolské vzdělání,

ale také praxe v daném oboru. Obsah supervizního výcviku tvoří kombinaci teorie a praktických cvičení a pro absolvování výcviku je nezbytná přímá supervizní práce, supervizní portfolio (Baštecká, 2016). Všechny tyto podmínky pro úspěšné absolvování supervizního výcviku pomáhají potenciálnímu supervizorovi získat dostatek zkušeností a přispívají k profesnímu i osobnostnímu růstu supervizora.

Respekt je zachováván i ze strany supervizora, který projevuje respekt nejen k supervidovaným, ale i k ostatním kolegům. Tento fakt se odráží v odpovědích respondentů. S výrokem: **Můj supervizor respektoval klienty** uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* 84 z celkového počtu 97 respondentů, přičemž *rozhodně souhlasilo* až 60 z nich, a s výrokem **Můj supervizor se choval ke svým kolegům s respektem** uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* 82 respondentů, přičemž *rozhodně souhlasilo* až 51 z nich.

Nicméně, někteří respondenti vnímají nedostatečnou supervizorovu znalost o fungování organizace, ve které pracují. Na výrok: **Můj supervizor znal organizační systém organizace, ve které pracoval** odpovědělo nesouhlasem v rozmezí od *mírně nesouhlasím* po *rozhodně nesouhlasím* 8 respondentů. Nedostatečná znalost organizace může být částečně způsobena tím, že supervizor není zaměstnancem této organizace, což je častým případem externí supervize (Michková, 2008).

Ve výsledku tedy respondenti vykazují, že supervizní vztah je z jejich pohledu doprovázen respektem vůči supervizorovi. Tento respekt je podporován přesvědčením o zkušenostech a dovednostech supervizorů supervidovaných pracovníků.

Někteří supervidovaní pracovníci vyjádřili nedostatek znalostí o supervizorů o organizaci a jejím chodu, což může ovlivnit průběh supervizního procesu. Tento zjištěný fakt může být zapříčiněn tím, že supervizor není zaměstnancem organizace, ve které supervize probíhá (externí supervize).

DVO6: Jaká je míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory v oblasti zpětné vazby?

V oblasti zpětné vazby jsme se zaměřili na formu poskytované zpětné vazby supervizorem a na to, jak jsou zohledňovány potřeby a kompetence supervidovaných pracovníků v rámci supervizního procesu.

Respondenti ohodnotili zpětnou vazbu možnostmi *mírně souhlasím* až *souhlasím*, což naznačuje vyšší až vysokou míru vnímané kvality supervizního vztahu z hlediska poskytované zpětné vazby.

Výsledky ukazují, že supervizoři v rámci supervize zohledňují kompetence supervidovaných pracovníků. Většina respondentů (83 z celkového počtu 97 respondentů) uvedla souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* s výrokem: **Můj supervizor věnoval pozornost mé úrovni kompetencí**, přičemž *rozhodně souhlasilo* až 45 z nich. Podobný počet respondentů (81) uvedl souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* s výrokem: **Můj supervizor přizpůsobil supervizi mé úrovni kompetencí**.

Nicméně, někteří supervizoři nemusí dostatečně věnovat pozornost vzdělávacím potřebám supervidovaným pracovníkům. Až pětina respondentů (19 z 97) uvedla odpověď *nevím* u výroku: **Můj supervizor mi pomohl identifikovat mé vzdělávací potřeby**. Téměř stejný počet respondentů (18) odpovědělo *nevím* na výrok: **Můj supervizor přemýšlel o mých potřebách v oblasti školení**. Růžička (2001, in Matoušek, 2013) uvádí jako jeden z úkolů supervizora naplnit potřeby supervidovaných pracovníků. Tato oblast by mohla být dobrým tématem pro reflexi a zlepšení supervizní praxe.

Co se zpětné vazby týká, respondenti vypověděli, že ji od supervizora dostávají pravidelně, což potvrdili u výroku: **Můj supervizor mi pravidelně poskytoval zpětnou vazbu**. Zde uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* až *rozhodně souhlasím* 73 z celkového počtu 97 respondentů. Hawkins a Shohet (2004) zdůrazňují pravidelnost poskytování zpětné vazby, která může zvýšit její efektivitu. Většina respondentů také vnímá zpětnou vazbu jako konstruktivní. S výrokem: **Zpětná vazba mého supervizora byla konstruktivní** uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* až *rozhodně souhlasím* 76 respondentů, přičemž odpověď *rozhodného souhlasu* uvedlo až 43 z nich.

V této poskytované zpětné vazbě převažuje pozitivní hodnocení. Pouze polovina respondentů se setkala s negativní zpětnou vazbou, která by měla být pro supervidované přínosem. S výrokem: **Supervizor mi dal užitečnou negativní zpětnou vazbu k mému výkonu** uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* 48 z celkového počtu 97 respondentů, kdy *rozhodně souhlasilo* pouze 19 z nich. Co se týká pozitivní zpětné vazby, výsledky byly spíše opačné. Na výrok: **Můj supervizor mi dal pozitivní zpětnou vazbu k mému výkonu** uvedlo souhlas v rozmezí od *mírně souhlasím* po *rozhodně souhlasím* 78 z celkového počtu 97 respondentů, kdy *rozhodně souhlasilo* až 41 z nich. Hawkins a Shohet (2004) poukazují na důležitost vyváženosti mezi negativní a pozitivní zpětnou vazbou.

Podle výsledků supervizní vztah může být podporován také tím, že supervizoři berou v rámci supervize ohled na úroveň kompetencí supervidovaných pracovníků.

Nicméně, nezaměřují se tolik na jejich vzdělávací potřeby. Pozitivním zjištěním je, že poskytovaná zpětná vazba je z velké části vnímána jako pravidelná a konstruktivní.

8 DISKUZE

Vnímaná kvalita supervizního vztahu je hodnocena jako vysoká a stabilní, avšak poukazuje na prostor pro zlepšení v určitých oblastech.

Supervidovaní pracovníci vnímají, že jejich supervizoři disponují zkušenostmi a odbornými znalostmi. Supervizní vztah je založen na respektu a spolupráci. Supervidovaní pracovníci respektují svého supervizora jako člověka a odborníka, a supervizoři k nim přistupují otevřeně a profesionálně. Dbají na to, aby supervizní sezení probíhala bez přerušení a byla předem domluvena, což umožňuje supervidovaným pracovníkům připravit se na supervizní setkání. Michková (2008) uvádí, že role supervidovaného zahrnuje také přípravu. Měl by uvažovat o tom, jakým tématem by se chtěl zabývat. Zejména u pravidelné supervize je užitečné, aby si supervidovaný připomněl poslední supervizní sezení – co si z něj odnesl a jak se to projevilo v jeho práci.

Supervizoři se také snaží vytvořit bezpečné a příjemné prostředí, což posiluje důvěru a jistotu supervidovaných pracovníků, kteří pak nemají obavy sdílet své negativní pocity. Supervidovaní pracovníci také pozitivně vnímají zpětnou vazbu, kterou jim supervizoři poskytují. Tato zpětná vazba je pravidelná a konstruktivní. Hawkins a Shohet (2004) poukazují na to, že zpětnou vazbu často doprovází negativní pocity. Nicméně zpětná vazba, se kterou se supervidovaní pracovníci setkávají, je většinou pozitivní. Supervizoři si jsou také vědomi kompetencí svých supervidovaných a přizpůsobují jim supervizi.

Nicméně, asi třetina supervidovaných pracovníků postrádá strukturu supervizních sezení. Podobný počet respondentů také vnímá, že se jejich supervizoři nezajímají o jejich profesní rozvoj a také část supervidovaných pracovníků má pochybnosti ohledně toho, zda se jejich supervizoři věnují jejich potřebám v oblasti školení a vzdělávání.

Jak už jsme zmínili, tato skutečnost může být jedním z důsledků supervize ve formě týmu nebo skupiny. V případě skupinové supervize je důležité, aby supervizor dobře znal teorii a praxi práce se skupinou (Matoušek, 2013). Skupinová supervize však může přinést vzájemné obohacení všech účastníků, kteří mohou těžit ze zkušeností a zpětné vazby ostatních, což může v důsledku podpořit jejich profesní růst, i když supervizor není vždy zaměřen na jejich individuální potřeby.

Necelá pětina supervidovaných pracovníků se také neseťká s negativní zpětnou vazbou, která by pro ně byla užitečná. S identifikací vzdělávacích potřeb supervidovaných pracovníků by možná pomohla i tato zpětná vazba.

Zjištěná slabá místa poskytují prostor pro zlepšení a mohou sloužit jako podnět k reflexi supervizní praxe, zejména pokud se jedná o podporu profesního rozvoje. Supervizoři by se mohli v rámci supervizního procesu více zaměřit na vzdělávací potřeby supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Jednou ze vzdělávacích potřeb by v kontextu péče o seniory mohl být rozvoj komunikačních dovedností, které jsou klíčovým faktorem pro vytvoření a udržení důvěryhodného vztahu s klientem. Tyto dovednosti jsou také nezbytné pro správnou identifikaci potřeb klienta, která následně vede k jeho spokojenosti.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřovala na supervizi z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Hlavním výzkumným cílem bylo zjistit a posoudit, jak supervidovaní pracovníci v domovech pro seniory vnímají a hodnotí supervizní vztah. Nejdříve jsme vymezili teoretická východiska v oblasti supervize a její prvky. Objasnili jsme roli supervizora a supervidovaného a přiblížili jsme aspekty a specifika supervizního vztahu. Dále jsme zabrousili do problematiky každodenní péče o seniory.

V praktické části jsme prostřednictvím kvantitativně orientovaného výzkumu analyzovali data získaná dotazníkovým šetřením. Účastníky výzkumu byli supervidovaní pracovníci v domovech pro seniory v České republice. Na základě analýzy získaných dat jsme interpretovali výsledky a odpověděli tak na stanovené výzkumné otázky a hypotézu. Konkrétně jsme zkoumali celkovou míru vnímané kvality supervizního vztahu, taktéž míru vnímané kvality supervizního vztahu v oblasti prostředí, struktury, angažovanosti a osobnosti supervizora, reflexe a zpětné vazby, a to z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory.

Výzkumem byla zjištěna vysoká míra vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Také byly zjištěny míry vnímané kvality supervizního vztahu v jednotlivých oblastech, které se pohybují od vyšší míry po vysokou. Výzkumem jsme také zjistili, že mezi celkovou mírou vnímané kvality supervizního vztahu z perspektivy supervidovaných pracovníků a délkou praxí v domovech pro seniory neexistují statisticky významné rozdíly.

Nejvyšší míra vnímané kvality supervizního vztahu byla zaznamenána v oblasti bezpečného prostředí, které umožňuje supervidovaným pracovníkům sdílet své obavy i negativní pocity. Tento faktor přispívá k důvěře a pocitu jistoty. Vysoká míra vnímané kvality supervizního vztahu byla rovněž zjištěna v oblasti osobnosti supervizora. Supervizor přistupuje k supervidovaným profesionálně a s respektem, což posiluje tento vztah a spolupráci mezi oběma stranami.

Nižší míru kvality supervizního vztahu vnímají supervidovaní pracovníci v oblasti reflexe a zpětné vazby, zejména u identifikace potřeb v oblasti školení a vzdělávání. Toto zjištění je důležitým podnětem pro zlepšení praxe v oblasti vzdělávání a rozvoje nejen supervidovaných pracovníků, ale i supervizorů a organizací, ve kterých supervize probíhají.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BÄRTLOVÁ, Eva. Supervize v sociální práci. Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně, 2007. ISBN 9788070449523.

BAŠTECKÁ, Bohumila. Týmová supervize: teorie a praxe. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026209409.

ČESKO. Vyhláška o sociálních službách. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. 2006, ročník 2006, částka 164, číslo 505 [cit. 2024-01.-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

ČESKO. Zákon o sociálních službách. In: Sbírka zákonů České republiky [online]. 2006, ročník 2006, částka 37, číslo 108 [cit. 2024-01.-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4138-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/kvalita-zivota-senioru-844/>

HAVRDOVÁ, Zuzana a HAJNÝ, Martin. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén, 2008. ISBN 9788072625321.

HAWKINS, Peter a SHOHET, Robin. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál, 2004. ISBN 8071787159.

HOLEČEK, Lukáš. Supervize v pobytových sociálních službách: kontraktování – dohoda o průběhu supervize. *Sociální služby*. Březen 2016, roč. 18, č. 3, s. 22-23. ISSN 1803-7348.

HROZENSKÁ, Martina a DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. Sociální péče o seniory. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4139-0.

CHRÁSKA, Miroslav a KOČVAROVÁ, Ilona. Kvantitativní metody sběru dat v pedagogických výzkumech. *Pedagogika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2015. ISBN 9788074545535.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. *Pedagogika*. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024753263.

Jakou službu hledáte. Online. www.mpsv.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/registr-poskytovatelu-sluzeb>. [cit. 2024-01-23].

KADUSHIN, Alfred a HARKNESS, Daniel. *Supervision in Social Work*. 4. vyd. New York: Columbia University Press, 2002, 576 s. ISBN 02-3112-094-X.

KALINA, Kamil, ŠIMEK, Antonín (ed.). Supervize – kazuistiky. Praha: Triton, 2004. ISBN 8072544969.

KDO SE POSTARÁ? DOMOVY PRO SENIORY V ČESKU V KONTEXTU DEMOGRAFICKÉHO STÁRNUTÍ. Online. 2018, roč. 3, č. 60, s. 253-257. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/61449038/13005318q3_248-265.pdf/b1d83a59-0fd5-40ac-9751-61bad442ba70?version=1.0. [cit. 2024-01-23].

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Hořet, ale nevyhořet. Orientace. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2012. ISBN 9788071955733.

MALÍK, Holasová. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/kvalita-v-socialni-praci-a-socialnich-sluzbach-914/>

MALÍKOVÁ, Eva. Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027120307.

MATOUŠEK, Oldřich. Metody a řízení sociální práce. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0213-4.

MATOUŠEK, Oldřich. Slovník sociální práce. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016. ISBN 9788026211549.

MATOUŠEK, Oldřich. Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.

MATOUŠEK, Oldřich; KODYMOVÁ, Pavla a KOLÁČKOVÁ, Jana (ed.). Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-818-0.

MICHKOVÁ, Adéla. Supervize. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 9788073941451.

MLÝNKOVÁ, Jana. Péče o staré občany: Učebnice pro obor sociální činnost. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3872-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/pece-o-stare-obcany-2019/>

MOJŽÍŠOVÁ, A., URBAN, D., KAJANOVÁ, A., Existují dilemata v sociální práci o kterých se nemluví? n TRUH ÁŘOVÁ, Z., EV CKÁ K. (eds.) Od teorie k praxi, od praxe k teorii. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-138-9.

Palomo M, Beinart H, Cooper MJ. Development and validation of the Supervisory Relationship Questionnaire (SRQ) in UK trainee clinical psychologists. *Br J Clin Psychol.* 2010 Jun;49(Pt 2):131-49. doi: 10.1348/014466509X441033. Epub 2009 May 19. PMID: 19457275.

Standardy kvality sociálních služeb. Online. Mpsv.cz. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/standardy-kvality-socialnich-sluzeb>. [cit. 2024-04-16].

Senioři. Online. Czso.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori>. [cit. 2024-04-16].

STOCK, Christian. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Grada, 2010. ISBN 978-80-247 3553-5. Dostupné také z:

<https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/syndrom-vyhoreni-a-jak-jej-zvladnout-577/>

THE SUPERVISORY RELATIONSHIP QUESTIONNAIRE (SRQ). Online. Dclinpsych.leeds.ac.uk. C2010. Dostupné z: https://dclinpsych.leeds.ac.uk/wp-content/uploads/sites/26/2018/10/4c-Supervisor-Relationship-Questionnaire_PDFlong-version.pdf. [cit. 2024-01-23].

ÚLEHLA, Ivan. Umění pomáhat: učebnice metod sociální praxe. Vyd. 3., V Sociologickém nakl. 2. Studijní texty. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 8086429369.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. Problematické situace v péči o seniory: příručka pro zdravotnické a sociální pracovníky. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2170-5.

VENGLÁŘOVÁ, Martina. Supervize v ošetrovatelské praxi. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4082-9. Dostupné také z:

<https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/supervize-v-oseetrovatelske-praxi-2065/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

č. číslo

Sb. Sbírký

PPI Pražský psychoterapeutický institut

tzv. takzvaná, takzvaně

kol. kolektiv

ANSE Asociace národních svazů supervize

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 - Délka praxe respondentů v domově pro seniory..... | 41 |
| Graf 2- Respondenty nejčastěji absolvovaná supervize | 41 |
| Graf 3- Hypotéza 1 | 48 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1- Struktura základního výzkumného souboru | 40 |
| Tabulka 2- Průměrná hodnota vnímané kvality supervizního vztahu | 45 |
| Tabulka 3- Míra vnímané kvality supervizního vztahu v jednotlivých oblastech..... | 46 |
| Tabulka 4 - Hypotéza 1 | 48 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Jmenuji se Barbora Brunnerová, a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty humanitních studií, oboru Sociální pedagogika, a chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, zaměřené na názory a hodnocení supervize supervidovaných pracovníků v domovech pro seniory. Dotazníky jsou tedy určeny **pouze těm pracovníkům, kteří pracují pod supervizí**. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám nanejvýš 15–20 minut. Moc Vám děkuji za Váš čas a pomoc.

1. Zakroužkujte, prosím, Vaše pohlaví:
 - a) Žena
 - b) Muž
2. Zakroužkujte, prosím, jakou pracovní pozici v domově pro seniory zastáváte:
 - a) Sociální pracovník
 - b) Pracovník v sociálních službách
3. Zakroužkujte, prosím, Vaši délku praxe na Vaší pracovní pozici:
 - a) Méně než rok
 - b) Rok až 5 let
 - c) 6 až 10 let
 - d) 11 a více
4. Zakroužkujte, prosím, kdy naposled jste se účastnil/a supervize:
 - a) Před rokem
 - b) Před půl rokem
 - c) Před čtvrt rokem
5. Zakroužkujte, prosím, jak často se supervize účastníte:
 - a) Jedenkrát ročně
 - b) Dvakrát ročně
 - c) Třikrát ročně
 - d) Čtyřikrát ročně a víc
6. Zakroužkujte, prosím, jakého typu supervize se nejčastěji účastníte:
 - a) Individuální (= pouze jeden supervizor a jeden supervidovaný pracovník)
 - b) Skupinové (= více supervidovaných pracovníků z různých pracovišť)
 - c) Týmové (= supervidování pracovníci v daném pracovním kolektivu)

Nyní, prosím, zakroužkujte, do jaké míry souhlasíte, nebo nesouhlasíte s každým z následujících tvrzení o supervizním vztahu na stupnici od 1 (rozhodně nesouhlasím) do 7 (rozhodně souhlasím). Označte, prosím, číslo, které nejvíce odpovídá vašemu názoru.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------|-------------|-------------------|-------|-----------------|-----------|--------------------|
| Rozhodně nesouhlasím | Nesouhlasím | Mírně nesouhlasím | Nevím | Mírně souhlasím | Souhlasím | Rozhodně souhlasím |

| | | |
|-----|--|---------------|
| 7. | Můj supervizor respektoval moje názory a nápady. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. | Můj supervizor a já jsme byli v supervizi rovnocennými partnery. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. | Přístup mého supervizora byl založen na spolupráci. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. | Na supervizních sezeních jsem se cítil/a bezpečně. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. | Můj supervizor při supervizi nikoho neodsuzoval. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12. | Můj supervizor se ke mně choval s respektem. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. | Můj supervizor byl v supervizi k ostatním otevřený. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. | Zpětná vazba od mého supervizora mi připadala jako kritika. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. | Rady, které jsem dostal od svého supervizora, byly spíše nařizující než doporučující. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16. | Cítil/a jsem, že jsem schopen/a otevřeně mluvit se svým supervizorem o svých obavách. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17. | Supervize probíhala jako výměna nápadů. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18. | Můj supervizor mi poskytoval zpětnou vazbu adekvátním (vhodným) způsobem. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19. | Můj supervizor se mnou jednal jako s dospělým. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20. | Dokázal/a jsem být ke svému supervizorovi upřímná. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 21. | Měl/a jsem pocit, že kdybych se svým supervizorem mluvil/a o svých pocitech, byl/a bych negativně ohodnocen/a. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22. | Moje supervizní sezení se konala pravidelně. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 23. | Moje supervizní sezení byla strukturována. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 24. | Můj supervizor dbal na to, aby naše supervizní sezení probíhala bez přerušení. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 25. | Můj supervizor pravidelně zkracoval supervize. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 26. | Moje supervizní sezení měla nějaké zaměření (cíl). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 27. | Moje supervizní sezení byla neorganizovaná. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 28. | Moje supervizní sezení byla předem domluvena. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 29. | Můj supervizor a já jsme společně pracovali na programu supervize. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 30. | Můj supervizor byl nadšený z toho, že mě superviduje. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 31. | Můj supervizor projevil zájem o to, že mě bude supervidovat. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 32. | Můj supervizor se o mě nezajímal. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 33. | Můj supervizor se o mě zajímá jako o člověka. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 34. | Bylo vidět, že můj supervizor je rád, že mě superviduje. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 35. | Cítil/a jsem se pro svého supervizora jako přítěž. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 36. | Můj supervizor byl vstřícný. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 37. | Můj supervizor mi byl k dispozici. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 38. | Můj supervizor věnoval pozornost mým vysloveným pocitům a obavám. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 39. | Můj supervizor se zajímal o můj profesní rozvoj. | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | |
|-----|--|---------------|
| 40. | Můj supervizor čerpal z řady teoretických metod, technik. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 41. | Můj supervizor se orientoval v řadách teoretických metod a technik. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 42. | Můj supervizor mi dal příležitost seznámit se s řadou metod, technik. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 43. | Můj supervizor mě povzbuzoval, abych přemýšlel nad svou praxí. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 44. | Můj supervizor dobře propojil teorii a praxi. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 45. | Můj supervizor věnoval supervizi velkou pozornost. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 46. | Můj supervizor uznal, že mezi supervizorem a supervidovaným je mocenský rozdíl. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 47. | Můj vztah s mým supervizorem mi umožnil učit se experimentovat s různými metodami. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 48. | Můj supervizor věnoval pozornost mým nevysloveným pocitům a obavám. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 49. | Můj supervizor vedl v supervizi zajímavé a poučné diskuse. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 50. | Pozorováním svého supervizora jsem se toho hodně naučil/a. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 51. | Můj supervizor byl dobře informovaný. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 52. | Můj supervizor byl zkušený. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 53. | Respektoval/a jsem dovednosti svého supervizora. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 54. | Můj supervizor znal organizační systém organizace, ve které pracoval. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 55. | Bylo vidět, že kolegové respektovali názory supervizora. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 56. | Respektoval/a jsem svého supervizora jako profesionála. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 57. | Můj supervizor mě podporoval v praxi. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 58. | Respektoval/a jsem svého supervizora jako odborníka. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 59. | Můj supervizor respektoval klienty. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 60. | Respektoval/a jsem supervizora jako člověka. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 61. | Můj supervizor se nezajímal o své klienty. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 62. | Můj supervizor se choval ke svým kolegům s respektem. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 63. | Můj supervizor mi dal užitečnou negativní zpětnou vazbu k mému výkonu. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 64. | Můj supervizor byl schopen vyvážit negativní zpětnou vazbu a pochvalu. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 65. | Můj supervizor mi dal pozitivní zpětnou vazbu k mému výkonu. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 66. | Zpětná vazba mého supervizora k mému výkonu byla konstruktivní. | 1 2 3 4 5 6 7 |

| | | |
|-----|---|---------------|
| 67. | Supervizor věnoval pozornost mé úrovni kompetencí (= schopností, dovedností). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 68. | Můj supervizor mi pomohl identifikovat (zjistit) mé vlastní vzdělávací potřeby. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 69. | Můj supervizor nezohlednil vliv mých předchozích dovedností a zkušeností do mých vzdělávacích potřeb. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 70. | Můj supervizor přemýšlel o mých potřebách v oblasti školení. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 71. | Můj supervizor mi pravidelně poskytoval zpětnou vazbu. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 72. | Můj supervizor přizpůsobil supervizi tak, jak rostly mé dovednosti a sebedůvěra. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 73. | Můj supervizor přizpůsobil supervizi mé úrovni kompetencí. | 1 2 3 4 5 6 7 |