



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS  
MT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Manuál pro supervizory



**Mgr. et Mgr. Iva Stratilová, MBA**

---

# Obsah

<b>1. Popis cílů a přínosů individuální pomoci</b>	<b>3</b>
1.1 Obecné cíle supervize	3
1.2 Cíle individuální pomoci v rámci systému intenzivní podpory	5
1.3 Cíle supervize v rámci projektu	6
<b>2. Popis metody supervize a jejího uplatnění ve školách</b>	<b>8</b>
2.1 Historie a současnost supervize u nás	8
2.2 Funkce supervize	8
2.3 Možnosti uplatnění supervize	8
2.4 Supervize v rámci systému intenzivní podpory	10
<b>3. Popis doporučovaných metod supervize</b>	<b>12</b>
3.1 Proces supervize	12
3.2 Metody a formy supervize	13
3.3 Obecná doporučení vzhledem k začlenění supervize do systému intenzivní podpory	14
Metody a techniky doporučované pro účel projektu	14
<b>4. Etika v procesu supervize</b>	<b>16</b>
<b>5. Rovnostranný trojúhelník: zadavatel – podporovaný a odborník</b>	<b>17</b>
5.1 Rozložení moci a zodpovědnosti	17
5.2 Kontrakt	18
<b>6. Harmonogram poskytování supervizních služeb v rámci intenzivní podpory</b>	<b>19</b>
Časová dotace mentoringu	19
Průběh procesu	19
<b>7. Závěr</b>	<b>20</b>
<b>8. Zdroje</b>	<b>21</b>
Seznam tabulek	22
Seznam obrázků	22
<b>Příloha 1: Historie supervize</b>	<b>23</b>
<b>Příloha 2: Procesní modely supervize</b>	<b>24</b>
<b>Příloha 3: Metody supervize</b>	<b>26</b>
<b>Příloha 4: Formy supervize</b>	<b>28</b>
<b>Příloha 5: Zpětná vazba</b>	<b>30</b>
<b>Příloha 6: Způsoby práce supervizora, popis technik</b>	<b>31</b>
<b>Příloha 7: Jak na etický problém?</b>	<b>34</b>
<b>Příloha 8: Trojstranná smlouva o individuální supervizi</b>	<b>35</b>

# 1. Popis cílů a přínosů individuální pomoci

## CÍL:

- Popsat obecné cíle supervize
- Vymežit supervizi vůči psychoterapii
- Určit role v procesu supervize
- Představit cíle projektu
- Upřesnit roli supervize s ohledem na cíle projektu
- Stanovit kritéria výběru vhodné metody



## 1.1 Obecné cíle supervize

### Co je posláním supervize?

- vede k sebereflexi
- pojmenovává skutečné pracovní problémy
- profesionální podpora
- přínos nových nápadů, nových způsobů řešení
- odhalení a odstranění případných chyb
- motivování k další práci
- odhalení a pojmenování vztahových problémů<sup>1</sup>

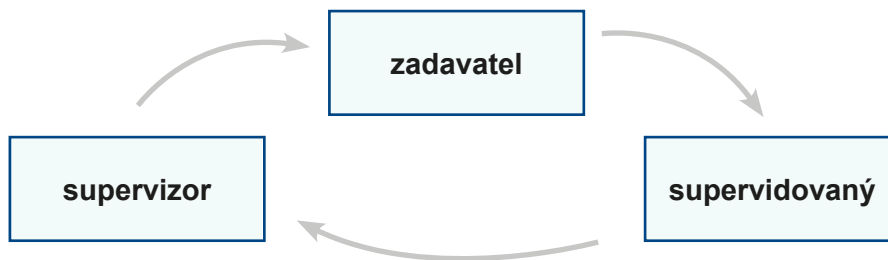
### Jakých oblastí se může tato podpora týkat?

- komunikační strategie
- týmové spolupráce
- způsobu vedení
- osobností složky, která ovlivňuje jedincovu práci<sup>2</sup>

1 Upraveno dle (LAZAROVÁ, 2013).

2 Upraveno dle (POTMĚŠILOVÁ, 2014, s. 152).

## Kdo a s jakým cílem vstupuje do procesu supervize?



Obrázek 1: Vybáženost supervizního trojúhelníku (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 175)

Cíle a jejich naplňování jsou výsledkem spolupráce supervizního trojúhelníku.<sup>3</sup>

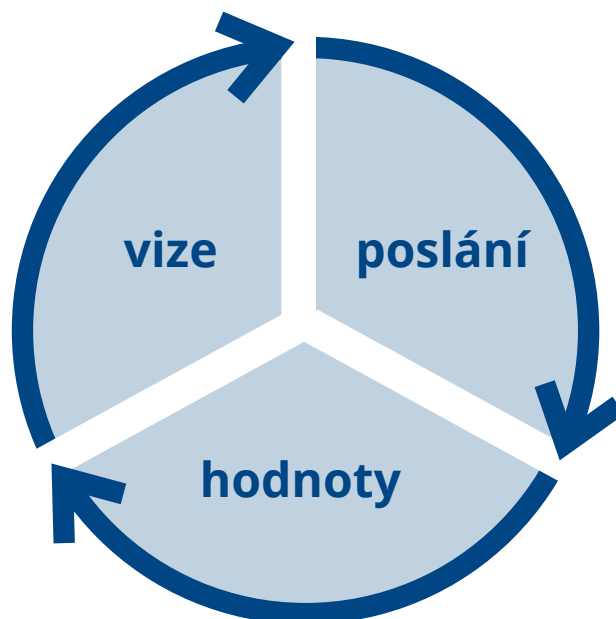
Je důležitá souhra, spolupráce a vyváženost všech stran tak, aby proces mohl směřovat k nastaveným cílům. Některé úkoly mají společné, jiné jsou specifické.

<b>zadavatel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumět úkolům, rolím a hranicím supervize</li> <li>• umět vyjednat kontrakt, vytvořit a udržet pracovní společenství</li> <li>• umět dát v supervizi jasně najevo své potřeby</li> <li>• umět rozlišovat poradenství a supervizi</li> </ul>
<b>supervizor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumět úkolům, rolím a hranicím supervize</li> <li>• umět vyjednat kontrakt, vytvořit a udržet pracovní společenství</li> <li>• zaznamenávat průběh supervize a reflektovat ji</li> <li>• uvědomovat si krok za krokem interakci se svým klientem, vědomé i nevědomé procesy, které jsou ve hře</li> <li>• úsporně uspořádat svou práci – volit podstatné, třídit a používat vhodná slova, obrazy a metafory</li> <li>• umět rozlišovat poradenství a supervizi</li> </ul>
<b>supervidovaný</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porozumět úkolům, rolím a hranicím supervize</li> <li>• umět vyjednat kontrakt, vytvořit a udržet pracovní společenství</li> <li>• uvědomovat si vnitřní procesy, myšlenky, emoce, tělesné pocity, fantazie, obrazy a být schopen popsat je sobě a supervizorovi</li> <li>• přinášet a sdílet svou práci svobodně a přístupně</li> <li>• umět dát v supervizi jasně najevo své potřeby</li> <li>• umět rozlišovat poradenství a supervizi</li> <li>• dohodnout se se supervizorem na způsobu prezentace svých případů, případně kterých, jaké jsou organizační a etické otázky, potřeby týkající se vlastního vývoje</li> <li>• být otevřený vůči zpětné vazbě a připravený ve světle této zpětné vazby sledovat svou práci</li> </ul>

Role v supervizním trojúhelníku, (POTMĚŠILOVÁ, 2014) upraveno.

<sup>3</sup> Typický pro reflektující supervizi.

Takto pojatá supervize se bude opírat o trojici, která tvoří základ každé organizace, a současně ji bude ovlivňovat:



Obrázek 2: Opora managementu, inspirace textem (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 33)

### Rozumí se – kvůli čemu organizace

- existuje,
- co dělá a
- za čím jde.

Tyto hodnoty bývají vyjádřeny organizační kulturou. K jejich naplnění slouží principy a zásady. V rámci supervize hrají dvojí roli: Hodnoty organizace budou sloužit jako vodítko pro vedení k cíli supervize, tedy **KAM**.

Druhou rolí hodnot je způsob práce supervizora, vyjádřený etickým kodexem. Ten bude vodítkem pro to, **JAK** se proces bude vést.

## 1.2 Cíle individuální pomoci v rámci systému intenzivní podpory

### Strategické řízení a plánování ve školách a v územích si klade za cíl

- řešit problém nízké míry využívání strategického řízení, plánování a
- pedagogického vedení ze strany ředitelů škol.

Z uvedeného vyplývají dílčí cíle, především:

- navázat spolupráci se školami, zřizovateli a dalšími aktéry vzdělávací politiky v územích obcí s rozšířenou působností.

Důvodem je vystavět základnu pro společné postupy a nastavit jednotné postupy strategického řízení a plánování ve školách. Za neméně důležité se považuje propojení strategických vizí školy s prioritami a potřebami v konkrétních lokalitách.

## Cílovou skupinou

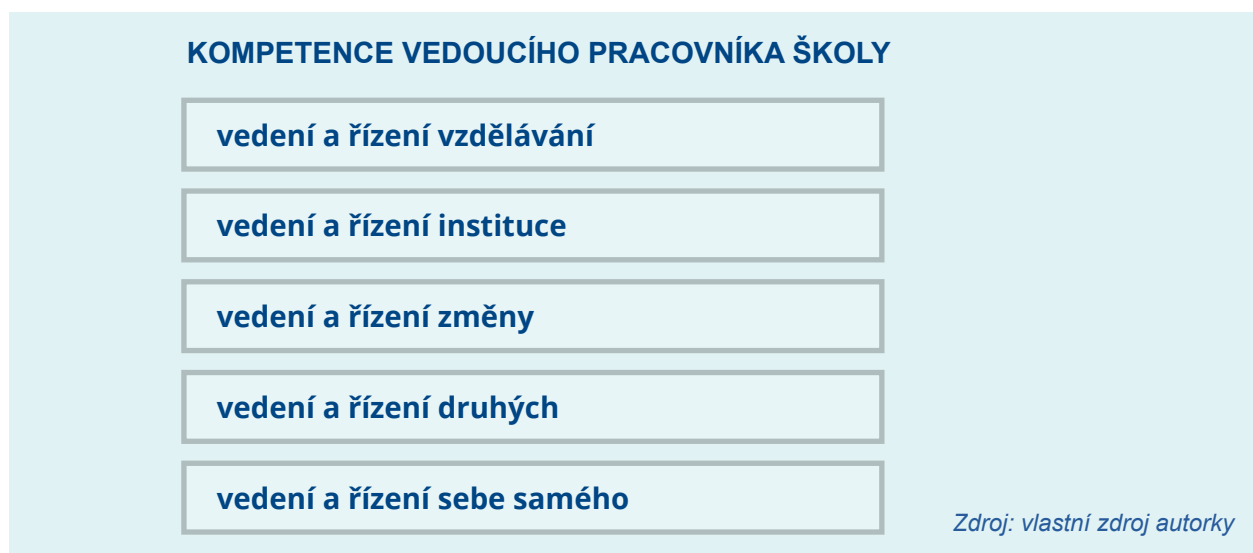
v projektu budou primárně **ředitelé škol mateřských a základních**. Podporování budou ve svém profesním růstu prostřednictvím

- center podpory
- vzdělávacích aktivit ve formě prezenčních a distančních seminářů
- místních konferencí a webinářů
- individuální pomoci ve formě **mentoringu, supervize či koučinku**

Všechny tři nabízené metody mají pomoci zvýšit úroveň strategického řízení škol a podpořit pedagogické vedení ze strany ředitelů. Protože se jedná o metody, které nejsou na školách příliš využívány, je cílem, aby pedagogům a zejména vedení škol byly v praxi představeny.

### 1.3 Cíle supervize v rámci projektu

Cílem supervize je zaměřit se na podporu kompetencí, které se očekávají od vedoucího pracovníka školy:



#### Kdy volit metodu supervize?

Metoda supervize by mohla být využita pro posílení všech těchto kompetencí. Bude pouze na posouzení odborníka a zvážení budoucího klienta, zda si ji vybere. Projekt totiž předpokládá, že

- **mentoring** bude určen převážně začínajícím ředitelům,
- zkušenější budou volit spíše mezi **koučinkem a supervizí**.

Supervize by mohla řešit zejména posílení dvou kompetencí – vedení a řízení změny a vedení a řízení instituce (jedná se o kompetence, které přímo souvisejí s cílem projektu). Dalším důvodem je fakt, že **supervize na rozdíl od koučinku je:**

- **více zaměřena na hledání příčin konkrétního řešeného jevu**
- **více zdůrazňuje sebereflexi**
- **cílem je prospět nejen podporovanému jedinci, ale také organizaci a klientům**

Cílem projektu je posílit podporované v kompetencích, které jsou stěžejní pro úspěšný chod celé organizace, tzn. i pro ostatní zaměstnance, pro žáky a jejich rodiče.

**Podporovanými osobami jsou ředitelé škol, správné nastavování cílů bude tedy důležité z důvodu:**

- úspěšnosti samotného procesu individuální podpory
- prohloubení dovednosti strategického myšlení klientů
- zvýšení úspěšnosti vedení pedagogického procesu

Cíle budou nastavovány dle kritérií **SMARTER**

<b>CÍLE</b>	<b>S</b>	<b>Specific (konkrétní, specifický)</b>
	<b>M</b>	<b>Measurable (měřitelný)</b>
	<b>A</b>	<b>Achievable (dosažitelný, akceptovatelný)</b>
	<b>R</b>	<b>Realistic (realistický, reálný)</b>
	<b>T</b>	<b>Time-bound (ohraňčený v čase, termínovaný)</b>
	<b>E</b>	<b>pro náš záměr nejvíce odpovídá hodnocený</b>
	<b>R</b>	<b>průběžně hodnocený</b>

Obecné cíle supervize, její funkce – řídicí, vzdělávací a podpůrná, to vše koresponduje se záměry projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích.

Zda v konkrétním případě volit supervizi nebo koučink, bude záležet na konkrétním záměru podporovaného a doporučení vhodné metody odborníkem.

Důsledná práce s cíli bude důležitá nejen pro výsledek projektu i konkrétních procesů supervize, ale vzhledem k přesahu této dovednosti do práce manažera i pedagoga.



## 2. Popis metody supervize a jejího uplatnění ve školách

### CÍL:

- Odkázat na stručné informace o historických meznících supervize
- Popsat funkci supervize
- Zamyslet se nad možnostmi supervize ve školství
- Shrnout přínosy pravidelně začleněné supervize pro školy a pedagogy



### 2.1 Historie a současnost supervize u nás

Se supervizí se můžeme setkat tehdy, když člověk začal přemýšlet o své práci a o vztazích v ní. Slovo supervize je složenina dvou slov – „super“, tj. nad, nej-, a „vision“, tj. vidina, zjevení, pohled. Supervize je tedy přehled, nadhled, kontrola a přidávají se i významy jako: podpora, předávání vědomostí. Více viz Příloha 1.

### 2.2 Funkce supervize

<b>vzdělávací</b>		Rozvoj pracovních a osobních způsobilostí. Supervize by měla podporovat rozvoj kompetencí podle hodnot dané profese.
<b>řídící</b>		Učí pracovníka držet se profesních zásad, standardů, organizačních postupů v kontextu etických norem.
<b>podpůrná</b>		Pomoc ve zvládnutí pracovní zátěže, posilování odhodlání zaměstnanců, motivace a zodpovědnosti ke klientům. Přestože v rámci projektu budou využity všechny funkce, důraz by měl být kladen na funkci podpůrnou.

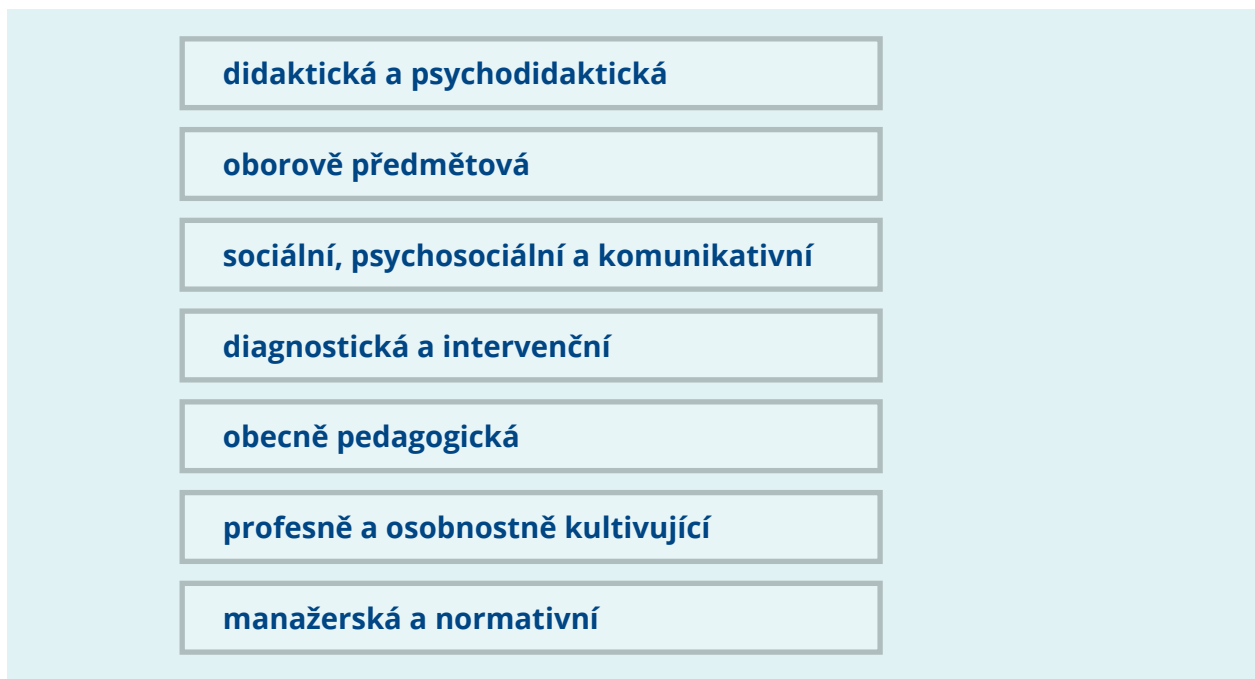
Tabulka 1: Funkce supervize, inspirováno textem (HAWKINS & SHOHET, 2004) a (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016)

### 2.3 Možnosti uplatnění supervize

Supervize je jednou z možností, jak podporovat pracovníky. Důvodem stále častějších úvah o využití této či jiných metod pomoci je **zvýšení kvality a efektivity práce a prospěch organizace či jejích klientů**. Dalším a stejně nezanedbatelným důvodem, zvláště v profesích, kde se přichází do pravidelného kontaktu s lidmi, je **vzrůstající počet zaměstnanců trpících syndromem vyhoření**. V některých profesích je již taková podpora vymezena zákonem. Ve školství tomu tak není,<sup>4</sup> přestože povolání pedagoga, jak dokazují níže uvedené požadované **kompetence učitele** a cíle vzdělávání, je velmi náročné.

<sup>4</sup> O využití supervize ve školství se píše v Metodickém pokynu k poskytování supervize ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče, č. j. 1599/2010-6/IPPP.





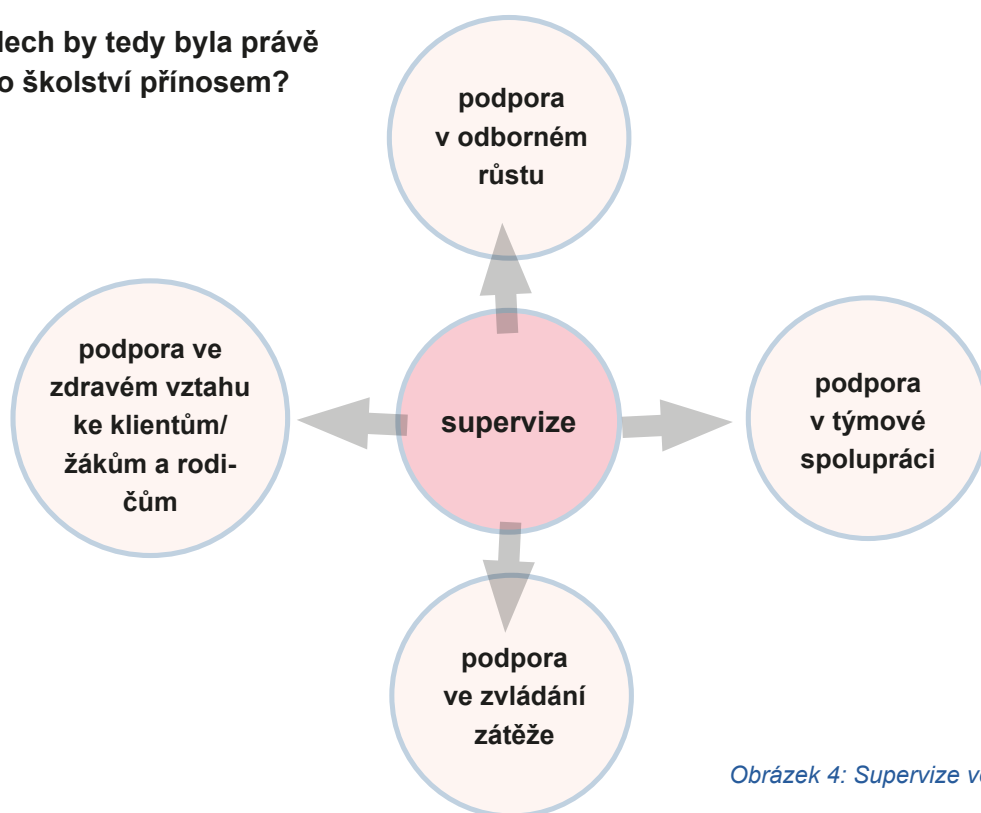
Obrázek 3: Pedagogické kompetence, upraveno dle (SPILKOVÁ, TOMKOVÁ, & kol., 2010, s. 40)

**Z výše uvedených požadovaných kompetencí je patrné, že**

- pedagogické povolání patří mezi nejnáročnější profese
- jedná se o neustálý kontakt s lidmi – žáky, jejich rodiči a se všemi, kteří jakýmkoliv způsobem vstupují do procesu a vztahů ovlivňujících výchovu a vzdělávání
- žáci, rodiče a další aktéři jsou klienty, kteří mohou profitovat z realizované podpory

Z toho vyplývá, že stálá a pravidelná forma podpory by mohla pomoci jak k růstu kvality ve vzdělávání, tak by mohla dobrým pedagogům zabránit v odchodu ze školství. Supervize je jen jednou z možností individuální podpory.

**V jakých bodech by tedy byla právě supervize pro školství přínosem?**



Obrázek 4: Supervize ve školství

**Směr působení supervize:** supervizor – supervidovaný a supervizor – klienti skrze supervidovaného. Ze všech nabízených forem individuální podpory patrně nejvíce supervize „pamatuje“ na klienta, na jeho prospěch, a sofistikovaně tak činí přes spokojenost supervidovaného.

### **Co by organizaci přineslo pravidelné začlenění supervize?**

V případě, že by supervize byla pravidelně začleněna do chodu **organizace**, byl by tedy realizován třetí cíl projektu, potom by mohla pomáhat řešit:

- otázky etické – pravidla a hodnoty pracoviště
- vzdělávání a profesionalitu pedagogických pracovníků
- podporu pedagogických pracovníků
- podporu vztahů v týmu
- prevenci syndromu vyhoření
- prezentaci pedagogických problémů a situací se žáky a rodiči
- prostor pro vyjádření vlastní nepohody, ztráty zájmu
- možnost lépe plánovat a využívat vlastní a profesionální zdroje
- zajistit kvalitní práci (HAVRDOVÁ, 1999), upraveno

**Pro pedagogické pracovníky** by taková podoba supervize znamenala:

- prostor k reflexi obsahu a procesu vlastní práce
- rozvíjení pracovních dovedností
- získání nových informací a jiného pohledu na vlastní práci
- získání podpory a ocenění jako pracovníka i jako člověka
- získání jistoty, že nebude muset sám nést zbytečnou zátěž problémů a projekcí)

## **2.4 Supervize v rámci systému intenzivní podpory**

**V rámci projektu se od supervize očekává**

- konkrétní realizace a podpora
- představení této metody

**Tato prezentace metody by s sebou měla přinést diskusi o**

- vhodném uplatnění supervize
- o jejím začlenění do procesu dalšího profesního rozvoje pedagogů a managementu školy

## Kdy volit mezi nabízenými metodami supervizi?

Zda odborník a potenciální klient zvolí právě supervizi nebo jinou metodu<sup>5</sup>, bude na jejich posouzení vzhledem ke konkrétnímu zadání a optimálním možnostem uplatnění konkrétní metody.

## Kdo výběr provádí, kdo za něj zodpovídá?

Odborník upřesní specifiky, odlišnosti a výhody jednotlivých metod. Společně s klientem posoudí zamýšlené cíle a možnosti vybrané metody.

## Strategie supervize v rámci projektu

Strategie procesu představuje shrnutí nejdůležitějších bodů, které jsou základem širší a užší verze kontraktu.

### Strategie supervize v rámci projektu

#### účel supervize v projektu:

vyzkoušet přínos metody v rámci projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích

#### funkce:

vzdělávací, řídicí a podpůrná

#### supervize a cíle organizace:

1. řešit problém nízké míry využívání strategického řízení, plánování a
2. pedagogického vedení ze strany ředitelů škol a
3. představení metod pro budoucí využití

#### způsob vedení supervize:

externí, formální, plánovaná, řídicí, v odůvodněných případech skupinová týmová nebo skupinová případová

**obsah** upřesněn supervidovaným v rámci hlavních cílů

**záznam supervize:** poznámky mají pracovní charakter, jsou osobní, nebudou zveřejněny a dle domluvy mezi supervizorem a supervidovaným budou sloužit jen k efektivnímu průběhu procesu a naplňování cílů

**vztah mezi supervizí a hodnocením pracovníka:** není



Tabulka 2: Podklady pro vytvoření kontraktu, zadání inspirováno textem in (TOŠNER, 2011, s. 20)

<sup>5</sup> Rozhodování bude patrně mezi koučingem a supervizí, protože mentoring je v rámci projektu navržen coby podpora pro začínající ředitele.

## 3. Popis doporučených metod supervize

### CÍL:

- připomenout obvyklé supervizní činnosti
- vyjmenovat a charakterizovat obvyklé supervizní procesy
- odkázat na podrobnější informace o metodách a formách
- navrhnout metody a formy pro daný projekt



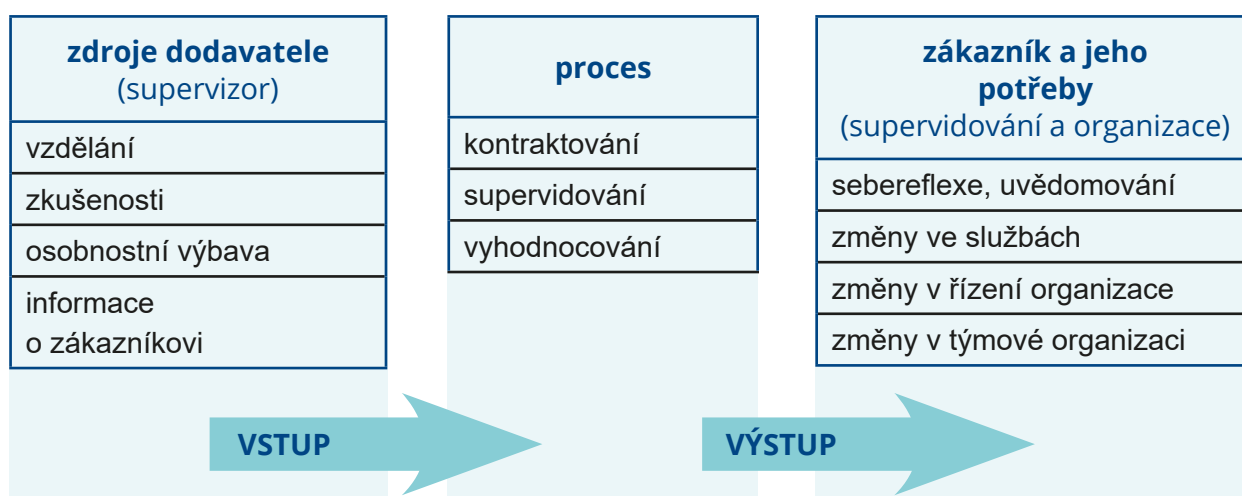
### 3.1 Proces supervize

Supervize zahrnuje množství různých činností. Hlavními jsou: **kontraktování**, **supervidování** a **vyhodnocování**, přičemž kontraktování i vyhodnocování nejsou typické jen pro supervizi, ale i pro další vzdělávací či manažerské procesy.

Typické **supervizní činnosti** jsou:

- formulování obsahu a hranic supervize a vlastního supervizního stylu
- vyjednávání
- pozorování
- dotazování
- třídění
- odkazování
- komentování či pojmenování
- znázorňování
- používání technik
- dokumentování
- sebesouzení, sebehodnocení
- sebereflektování a další

(BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 152)



Obrázek 5: Pojetí procesů v supervizi (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016)

Více o procesních modelech v Příloze 2.

## 3.2 Metody a formy supervize

### METODY SUPERVIZE:

Balintovská skupina, videotrénink interakcí, psychodrama, prvky expresivních terapií, modelování systémů, řízená rozprava nad problémem.

Podrobněji o metodách supervize v Příloze 3.

### FORMY SUPERVIZE

Supervize může mít různé uspořádání, může se týkat rozdílných situací a vedena může být různými způsoby. Jejich výběr se liší podle zamýšleného cíle a výsledků (Jihočeská univerzita, 2007).

### Členění

- Externí a interní (postavení supervizora vzhledem k instituci)
- Individuální a skupinová (počet supervidovaných)
- Pravidelná – příležitostná – krizová (kdy je prováděna)
- Intervize – tandem – autosupervize (podle uspořádání: skupina bez supervizora, tandem – stejně zkušené kolegové, autosupervize – sebereflexe)

### Interní a externí supervize

	Interní supervize	Externí supervize
+	znalost chodu zařízení znalost zaměstnanců účastníci procesu jsou součástí zařízení časová flexibilita	nadhled nezatíženost vztahy rovnocenné vztahy možnost srovnání s jinými zařízeními
-	může docházet ke křížení rolí problém hierarchie může scházet nadhled	nedostatek informací o zařízení nedostatek odborných znalostí a dovedností z daného oboru může působit jako cizí element, problém důvěry

Tabulka 3: Výhody a nevýhody externí a interní supervize

Nejčastější formy supervize jsou uvedeny dle Potměšilové, která pracuje se supervizí ve speciálním školství (POTMĚŠILOVÁ, 2014), obsah témat supervizních setkání je rozšířen o výčet uvedený v Metodice supervize v sociálních službách (TOŠNER, 2011): skupinová případová supervize, skupinová týmová supervize, individuální supervize, intervize, manažerská supervize, řídicí supervize.

Více informací v Příloze 4.

### 3.3 Obecná doporučení vzhledem k začlenění supervize do systému intenzivní podpory

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou je management škol a záměrem projektu posílení kompetencí v oblasti strategického řízení a pedagogické podpory učitelů ze strany vedení, nabízí se **řídící supervize** jako nejvhodnější forma. Může pomáhat vytvářet a podporovat zdravé vztahy vedení školy k pracovníkům školy a posilovat vlastní manažerské kompetence. Obdobně by mohla být zařazena i individuální supervize, ale opět záleží na konkrétně nastaveném zadání. Je možné, že vyvstane potřeba využít i **skupinovou týmovou** nebo **skupinovou případovou supervizi**.<sup>6</sup> Rozhodnutí bude na straně supervidovaného a supervizora.<sup>7</sup> Přestože by takto zvolený postup byl nad rámec projektu, který primárně nabízí individuální, nikoliv týmovou formu podpory, mohl by být naplněn i druhý cíl: představit možnosti metody.

#### Metody a techniky doporučované pro účel projektu

Volba metod bude záležet na zvážení supervizora. Zde je uveden výčet z často užívaných metod, které odpovídají předpokládané formě supervize. Výběr **formy**<sup>8</sup> by se odvíjel od upřesněného zadání cílové skupiny supervidovaných a od nastavených cílů projektu.

Přehled užívaných metod je popsán v předchozí kapitole a přílohách. V tabulce je uveden jen výčet doporučených, který koresponduje se zadáním projektu. V příloze je uvedena se stručným popisem řada technik, které může supervizor používat při supervizi.

#### Jaké metody a formy supervizor volí?

forma supervize	metoda
řídící (a podpora v profesním rozvoji)	balintovská psychodrama artefiletika rozprava nad problémem
skupinová týmová	videotrénink artefiletika modelování systémů rozprava nad problémem
skupinová případová	rozprava nad problémem

Tabulka 4: Vybrané formy a metody supervize

6 Může se ukázat, že individuální forma nebude pro určitou část kontraktu vhodná, a naopak by bylo efektivní řešit ji v týmu se supervizorem. Využitím skupinové metody by se snadněji naplnil konkrétní cíl supervidovaného, a navíc by se představily možnosti metody, byť nad původně určený rámec.

7 Supervizor nabídne odpovídající formu, nastíní její možnosti, využívané techniky, popíše svoje zkušenosti a supervidovaný rozhodne, zda chce takto postupovat a angažovat další kolegy.

8 Patrně nejčastěji řídící, viz kapitola 3. 3.

---

## Způsoby, jakými supervizor může pracovat

- výuka a konzultace
- řízená diskuze s interaktivními a tvořivými prvky
- supervizní intervence

Supervizor je odborník, který dle svého uvážení a zkušeností volí metody, formu a techniky supervize.

Výběr supervizor uzpůsobí limitům zadání projektu.

Vychází z doporučených metod a forem uvedených v této kapitole.



## 4. Etika v procesu supervize

### CÍL:

- vyjmenovat základní etické principy, o které se mohou opřít všechny strany
- odkázat na více informací a zdrojů ohledně tématu
- odkázat na popis postupu situace k řešení etického problému, který nemusí být využit jen v rámci supervize



V průběhu procesu nebo přímo v pracovní činnosti supervidovaného může nastat situace etického dilematu či etického problému<sup>9</sup>. Praktický postup pro řešení situace je popsán v Příloze 7.

### Obecná etická pravidla, kterými se budou řídit supervizoři v projektu

respekt k důstojnosti všech lidí

povinnost nediskriminovat

pravidlo zachování důvěrnosti

ochrana dat klientů i písemných výstupů ze supervize

kompetentnost supervizora (dělá jen to, k čemu má vzdělání)

věrnost kontraktu a dohodám

monitorování prospěchu, který ze supervize mají supervidovaní i klienti

dodržování příslušných právních a odborných zásad

dodržovat rozložení odpovědnosti a moci

supervizoři vedou supervidované k uvědomování si vlastní zodpovědnosti

<sup>9</sup> V České republice není vypracován obecně platný etický kodex pro supervizi. Shrnutí je upraveno dle (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 121) a dle Českého institutu pro supervizi, který přejal etické zásady Evropské asociace pro supervizi, <http://www.supervize.eu/o-techto-strankach/eticke-zasady>.



## 5. Rovnostranný trojúhelník: zadavatel – podporovaný a odborník

### CÍL:

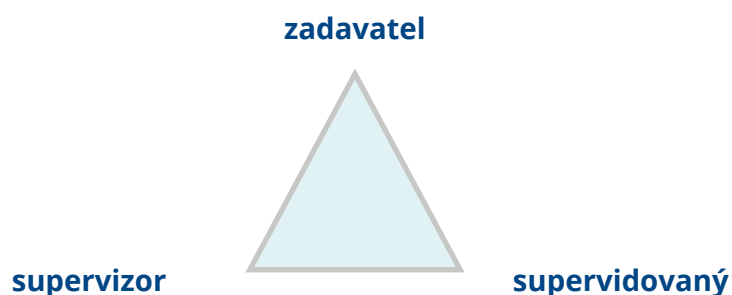
- Popsat u všech zúčastněných jejich roli a zodpovědnost za určité kroky v procesu
- Rozlišit širší a užší kontrakt
- Odkázat na písemnou podobu širšího kontraktu



### 5.1 Rozložení moci a zodpovědnosti

Do procesu supervize vstupují tři strany: **zadavatel – supervizor – supervidovaný**<sup>10</sup>. Obvykle je zadavatelem míněn zaměstnavatel, ale v rámci projektu bude mít roli zadavatele realizátor projektu. Supervidovaným bude zástupce managementu školy, který v budoucnu může být/bude v roli zadavatele.

Všichni tři aktéři mají významný a nezastupitelný podíl na tom, zda proces bude úspěšný a užitečný.



#### Všechny strany jsou zodpovědné za:

- snahu o vytváření vzájemného spolupracujícího vztahu
- zvažování smysluplných výsledků a cílů supervize
- domlouvání a dodržování kontraktu
- otevřenou komunikaci v případě, že nastanou změny podmínek, vyskytnou se nejasnosti či nespokojenost okolo supervize
- zohledňování zájmů klienta v rámci standardů dobré praxe a etiky

#### Supervizor je zodpovědný za:

- podporu atmosféry „učícího se partnerství“
- zaměření na potřeby podporovaných a dohodnuté cíle supervize
- kultivování komunikace partnerského sdělování a mluvení za sebe
- vyjasnění komunikačních toků se zadavatelem
- zohledňování kontextu organizace a zadavatele
- zohledňování týmovosti<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Podobné, ale nikoli totožné rozložení odpovědnosti bude u koučování a mentoringu. Odlišnosti plynou z odlišných očekávání a možností jednotlivých forem podpory. Významně se bude lišit způsob evaluace.

<sup>11</sup> V případě, že by se řešila taková témata či byla vybrána k řešení také skupinová supervize.

- dodržování etické supervizní praxe
- dodržování hranic (časových, vztahových)
- podporování reflexe supervizních vztahů a učení se sebereflexí
- přijímání pouze takových cílů, které jsou naplnitelné

### Supervidovaní jsou zodpovědní za:

- přípravu na setkání
- aktivní přinášení témat
- mluvení za sebe, pojmenovávají-li chování druhého
- otevřenost vůči pojmenovávání vlastního chování
- otevřenost sebereflexi
- učení se možnosti „nevědět“, tj. přinášet do supervize svá dilemata, pochybnosti a selhání
- přiměřenou sebeochranu
- ochotu učit se, přijímat a objevovat
- snahu o pravdivost
- vytváření spolupracujícího vztahu se supervizorem, včetně ochoty sdělit supervizorovi svůj nesouhlas či nespokojenost

### Zadavatel je zodpovědný za:

- využití supervize jako jednoho z nástrojů řízení
- poskytnutí podmínek pro supervizi (honorování supervizora)<sup>12</sup>
- naslouchání výstupům ze supervize a případným doporučením<sup>13</sup>
- formulaci zadání pro supervizi (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 172–174)<sup>14</sup>

## 5.2 Kontrakt

Širší podobu kontraktu naplní trojstranná smlouva.<sup>15</sup> Užší (aktuální a konkrétní) podobu nastaví supervizor společně se supervidovaným pro vlastní potřebu a práci, nikoliv pro archivaci. Podkladem je Tabulka 2, viz kapitola 2. 3.

Dokladem o probíhajícím procesu bude jen **prezenční listina** společných setkání. Trojstranná dohoda je Přílohou 8 tohoto dokumentu.

Proces supervize se opírá o roli **supervizora, zadavatele** a **supervidovaného**.

Každý z účastníků má svůj vlastní díl odpovědnosti.

Domluva mezi nimi je **trojstranná** a v *obecné rovině* písemná.

Zadání této dohody je dáno **cíli** projektu.

Užší kontrakt mezi sebou upřesní **supervizor a supervidovaní**.



12 Pokud je zadavatelem zaměstnavatel, potom ještě: uvolňování pracovníků pro supervizi a poskytnutí prostoru pro setkávání.

13 Zde se bude spíše jednat o závěry z průběhu procesu a možnosti uplatnění metody podpory.

14 Upraveno pro potřeby projektu.

15 Za základ byl převzat vzor ze stránek Českého institutu pro supervizi a byl upraven pro potřeby projektu.

## 6. Harmonogram poskytování supervizních služeb v rámci intenzivní podpory

	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
supervize																

### Časová dotace mentoringu

měsíce	6
počet setkání	4
délka 1 setkání v minutách	180

### Průběh procesu

	měsíc	účastníci
úvodní schůzka	září/leden <sup>16</sup>	odborník (zástupce zadavatele) – potenciální klient
následná setkání	září–prosinec leden–červen	supervizor-supervidovaný
závěrečná schůzka	leden/červen	supervizor-supervidovaný
evaluační schůzka	červen/prosinec	supervizor – supervidovaný – zástupce zadavatele

16 Varianta pro začátek procesu.

---

## 7. Závěr

Supervize je proces, jehož úspěch může vzejít pouze ze spolupráce a zapojení všech tří stran: zadavatele, supervizora a supervidovaného.

Každá ze stran má svoji roli, svoje povinnosti a svoji odpovědnost. Není možné, aby jedna suplovala práci druhé nebo přebírala její odpovědnost. Od zadavatele se očekává, že poskytne podnět, zabezpečí zázemí a podporu materiální i nemateriální. Také by měl poskytnout víru v to, že proces bude užitečný. Na závěr by měl brát v potaz výsledky procesu a vše, co je v jeho kompetenci a souvisí s těmito závěry, by měl zabezpečit, nastavit, změnit..., tak, aby další aktéři procesu viděli, že podstoupené úsilí nebylo marné. Zadavatel tedy stěžejní část své práce odvede před samotným procesem a následně po něm.

Průběh procesu patří dvěma stranám – supervizorovi, který odpovědně a profesionálně vede proces, a supervidovanému, který se nejen nechá vést, přijímá nové informace, přemýšlí o nastolených otázkách, ale především sám aktivně přichází s novými podněty a nápady.

Supervize se osvědčila v pomáhajících profesích a jistě má potenciál podporovat i učitele v jejich náročné práci. A nejen to: supervize si klade za cíl mít spokojené klienty. To jsou ve školství žáci a jejich rodiče a jsou to tedy oni, kteří by z podpory těžili společně s učiteli a vedením škol.

## 8. Zdroje

- BAŠTECKÁ, B., ČERMÁKOVÁ, V. & KINKOR, M. *Týmová supervize*. Praha: Portál, 2016.
- BOUČEK, J. *Psychoterapie*. Praha: UP, 2002.
- BROŽA, J. Český institut pro supervizi 2006. Získáno 27. 6. 2017 z *Co je supervize*: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>.
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: Osmium, 1999.
- HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. & kol. *Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008.
- HAWKINS, P. & SHOHEE, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, s. r. o., 2004.
- Henych, M. (23. 9. 2014). [management.cz](http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/). Získáno 27. 6. 2017 z *Procesy a projekty*: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>.
- <http://www.nidv.cz>. (nedatováno). Načteno z NIDV: <http://www.nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/srp/o-projektu.ep/>.
- Jihočeská univerzita, T. f. *Supervize sociálních prací*. Získáno 19. 7. 2017 z C:/Users/Uzivatel/Desktop/supervize3.pdf.
- KOPICOVÁ, M. *Metodický pokyn k poskytování supervize: ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a ve školských zařízeních preventivně výchovné péče*. Získáno 15. 7. 2017 z Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
- LAZAROVÁ, B. *Někdy je obtížné předat dobrou teorii zajímavým způsobem*. Načteno z <http://www.ucitsecit.cz/clanky/1-umeni-ucit/96-rozhovor-doc-bohumira-lazarova> (17. 4. 2013).
- MASÁKOVÁ, V. *Historie supervize v ČR*. Získáno 3. 8. 2017 z *Supervize Praha*: <http://www.supervizepraha.cz/historie-supervize-v-cr/>.
- MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s. r. o., 2003.
- MŠMT. (nedatováno). Načteno z [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz): <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>
- MŠMT. (2013). *Strategie vzdělávací politiky do roku 2020*. Načteno z Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/strategie-2020\\_web.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf)
- Můj supervizor*. (nedatováno). Načteno z <http://www.mujsupervizor.cz/o-nas>.
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání* (nedatováno).
- PAGE, S. & WOSKET, W. *Úvod do supervize: cyklický model*. Tišnov: Sdružení SCAN, 2002.
- PETRÁŠOVÁ, M. A., PRAUSOVÁ, I. & ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink. Forma podpory nové generace*. Praha: Portál, s. r. o., 2014.
- PÍŠOVÁ, M., DUSCHINSKÁ, K. & kol. *Mentoring v učitelství*. Praha: Karolinum, 2011.
- POTMĚŠILOVÁ, P. *Supervize v podmínkách speciálního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014.
- SPIPKOVÁ, V., TOMKOVÁ, A. & kol. *Kvalita učitele a profesní standard. Výzkumný záměr Učitelská profese v měnících se požadavcích na vzdělávání*. Praha: UK, 2010.

---

ŠIMEK, A. *Historie supervize v ČR.* (21. 11. 2002) Získáno 7. 2017 z Supervize. Stránky pro supervizory a supervidované: <http://www.supervize.eu/publikace-a-clanky/ruzne-texty/historie-supervize-v-cr/>.

TOŠNER, J. *Metodika supervize v sociálních službách.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (11. 12011). Získáno 19. 7. 2017.

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Funkce supervize, inspirováno textem (HAWKINS & SHOHET, 2004) a (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016)	8
Tabulka 2: Podklady pro vytvoření kontraktu, zadání inspirováno textem in (TOŠNER, 2011, s. 20)	11
Tabulka 3: Výhody a nevýhody externí a interní supervize	13
Tabulka 4: Vybrané formy a metody supervize	14
Tabulka 5: Přehled modelů supervize (TOŠNER, 2011)	29
Tabulka 6: Srovnání zpětné vazby a kritiky	30

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Vyváženost supervizního trojúhelníku (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 175)	4
Obrázek 2: Opora managementu, inspirace textem (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 33)	5
Obrázek 3: Pedagogické kompetence, upraveno dle (SPILKOVÁ, TOMKOVÁ, & kol., 2010, s. 40)	9
Obrázek 4: Supervize ve školství	9
Obrázek 5: Pojetí procesů v supervizi (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016)	15
Obrázek 6: Cyklický model (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 156)	24

## Příloha 1: Historie supervize

Počátky metody se datují od konce 19. století a váží se k Anglii. Supervizor tehdy znamenal garanta plnění úkolů od podřízených. Instruoval je a kontroloval, ale i lidsky podporoval. (Jihočeská univerzita, 2007)

V našem prostředí se s ní setkáváme později: Teprve od 50. let 20. století se stala supervize v úzké podzemní pražské skupině psychoanalytiků součástí vzdělávání adeptů psychoanalýzy.

1967 – Se vznikem vzdělávacího systému SUR<sup>17</sup> provádějí supervizi ve výcvikových skupinách i supervizi výcvikového týmu vedoucí komunit.<sup>18</sup>

1981 – začal první tříletý výcvik ve vedení balintovských skupin, které byly pojímány jako supervizní část vzdělávání v SURu.

V dalších letech pokračovaly (a stále pokračují) výcviky ve vedení balintovských skupin zejména na půdě Pražského psychoterapeutického institutu (PPI, dříve Skálova kabinetu).

Na počátku 90. let vznikla na půdě tehdejší Společnosti pro psychoterapii a rodinnou terapii balintovská sekce, která pracuje dodnes.

1989 – po kontaktech na světové konferenci skupinové psychoterapie v Amsterdamu k nám přijíždějí první supervizoři ze zahraničí.

Na konci 80. let se v některých komunitách stává supervize součástí skupinově komunitního výcviku. Supervizi vedou převážně zkušení výcvikové vedoucí.

Někteří čeští psychoterapeuti absolvují z počátku 90. let kurzy supervize v rámci Psychoterapeutických týdnů v německém Lindau. Asociace manželských a rodinných poradců (AMRP) zařazuje na počátku 90. let do vzdělávání poradců také supervizi, kterou jsou oprávněni provádět zkušení odborníci.

Ve druhé polovině devadesátých let vzniká potřeba supervize pracovníků v zaváděném systému komunitní péče o duševně nemocné – iniciátorem je pražské Centrum pro rozvoj péče o duševní zdraví. Do kurzů a setkání bývá zařazována supervize (např. formou balintovských skupin).

V této době se požadavek supervize stává součástí většiny programů v oblasti sociální a zdravotní péče při udělování grantů. I když je tu supervize míněna spíše jako odborný dohled, na řadě pracovišť začíná soustavná supervize pracovních týmů (např. v oblasti péče o drogově závislé).

Ve druhé polovině devadesátých let probíhají nesystematické krátkodobé kurzy supervize pro sociální pracovníky, kurátory apod. ČATA<sup>19</sup> zahajuje první systematický mezinárodní výcvik v integrativně pojímané supervizi. Další výcvikovou skupinu z řad pracovníků ve školství vedou již domácí lektoři ve spolupráci s J. Hewson.

V lednu 2002 vznikl Český institut pro supervizi (ČIS). (ŠIMEK, 2002)

V roce 2002 byl ustanoven český institut pro supervizi, jenž byl výsledkem cca pětileté spolupráce mezi Českou asociací pro transakční analýzu, Pražským psychoterapeutickým institutem a britskou psychoterapeutkou a supervizorkou Julií Hewson z Velké Británie.

V oblasti školství můžeme o tématu supervize hovořit zhruba od roku 2003, kdy se první skupina absolventů výcvikového programu ve skupinových formách práce s dětmi a mládeží (jedna z větví SUR) rozhodla a podala projekt na MŠMT s cílem vzdělávat se v supervizi ((MASÁKOVÁ & in Havrdová).

17 Systém vzdělávání v psychoterapii

18 Zakladatelé J. Skála, E. Urban, J. Rubeš.

19 Česká asociace pro transakční analýzu.

## Příloha 2: Procesní modely supervize

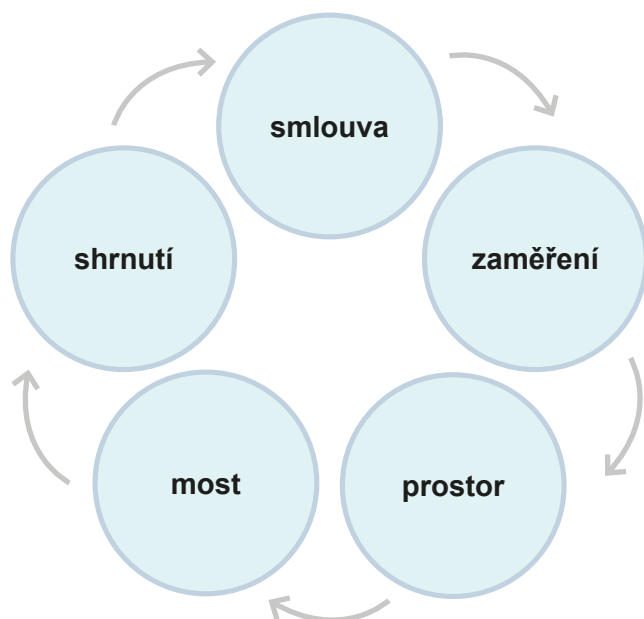
### Procesní model supervize (sedmioký supervizor)

Jako východisko supervizních procesů je uváděn tzv. sedmioký model supervize. Jeho výhodou je komplexnost a široká uplatnitelnost v různých supervizních situacích a podmínkách. (HAWKINS & SHOHET, 2004) Podstata tohoto přístupu k supervizi leží v zaměření na rozmanité úrovně či roviny pomáhající zkušenosti supervidovaného, případně supervizora, které jsou systematicky a cyklicky v procesu supervize reflektovány. Oka tedy ukazují směr supervizního snažení, udávají osy, po nichž může supervizor situaci supervidovaného (případně také vlastní) sledovat. Každé „oko“ reprezentuje jednu úroveň zkušenosti supervidovaného. (Můj supervizor)

1. **oko: OBSAH**  
Jde o reflektování obsahu (problému, tématu) sezení supervidovaného pracovníka s klientem.
2. **oko: STRATEGIE**  
Jeho cílem je prozkoumání strategií a intervencí, které supervidovaný při práci s klientem použil.
3. **oko: VZTAH**  
Je zaměřeno na prozkoumání vztahu pracovníka s klientem.
4. **oko: PRACOVNÍK**  
Supervize je zaměřena na proces pracovníka (zkušenost, prožitky pracovníka samotného).
5. **oko: SUPERVIZNÍ VZTAH**  
Reflexe je orientována na supervizní vztah.
6. **oko: SUPERVIZOR**  
V zornici oka je také supervizorův vlastní proces. Jeho zvláštním bodem je také modus 6 a: vztah supervizor – klient
7. **oko: KONTEXT**  
Jde o zaměření na širší kontext. (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 155)

### Cyklický model supervize

Cyklický model představuje proces, který provází účastníky celou supervizí. Skládá se z pěti fází, které na sebe navazují a vysvětlují smysl supervize.



Obrázek 6: Cyklický model (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 156)



- 
1. **Smlouva:** Dává prostor pro cíl a smysl supervize. Současně dává prostor pro potřebu změny smlouvy v průběhu konání supervize. Vymezuje předmět supervize.
  2. **Zaměření:** Hlavní téma supervize. Zabýváme se konkrétní zakázkou, co chce supervidovaný řešit.
  3. **Prostor:** Jedná se o srdce supervize. Pátráme, objevujeme, jde o společnou práci supervizora a supervidovaného. Zde je prostor pro všechny emoce, napětí, zmatky, potvrzování, odhalování...
  4. **Most:** Rozuměno návrat k sobě, ke svému pojetí, změně náhledu, zpracování supervizního materiálu.
  5. **Shrnutí:** Vyhodnocujeme práci supervizora a supervidovaného, vzájemnou zpětnou vazbu, vyhodnotíme rovněž pokrok ve společné práci. Monitorujeme vlastní problematiku vzhledem k vytčenému cíli. (PAGE & WOSKET, 2002)

### **CATS – případová a týmová supervize**

Určena pro práci s týmy. V metodě se pracuje se šesti oblastmi prostřednictvím dvou bloků (případová supervize a týmová supervize).

1. filozofie: jedná se o základní definování cílové skupiny
2. profesionalita: profesní vybavenost členů týmu
3. řízení: týmové role a komunikace v týmu
4. klient: definice klienta
5. spolupráce s dalšími službami: jak tým využívá dalších služeb
6. spolupráce s neformálními zdroji: jak tým využívá spolupráci s okolím klienta (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 156 - 162)

### **Paralelní procesy**

Jde o jednosměrný děj, opakování procesu, jež vnesl do terapie klient a který se následně opakuje v supervizi. (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 164)

### **Supervize procesu**

Využívá se u skupinové supervize. Kromě samotného původního příběhu se řeší pocity a další témata, která se mohou vynořit v průběhu supervize.

---

## Příloha 3: Metody supervize

### Balintovská skupina

Skupina pracovníků řeší případ, se kterým si některý z pracovníků neví rady. Počet účastníků bývá zpravidla 6-12. Většinou se pracuje v pěti fázích (HAVRDOVÁ, HAJNÝ, & kol., 2008):

- přednesení případu protagonistou
- otázky, které kladou ostatní účastníci
- fantazie ostatních účastníků
- doporučení ostatních účastníků
- závěr, rekapitulace protagonistou

### Metoda vede k

- vytváření funkčního vztahu supervidovaného a jeho klienta
- možnosti náhledu na místa, která nemá supervidovaný zpracovaná
- učení (se) naslouchat
- podpoře profesionálního růstu
- podpoře ostatních, která může vést k větší osobní i profesní jistotě (POTMĚŠILOVÁ, 2014)

### Videotrénink interakcí

Základem je natáčení krátkých videozáznamů z běžné komunikace mezi supervidovaným a jeho klientem a podrobná analýza záznamu. Cílem je uvědomit si důležité momenty interakce s klientem.

### Má tři základní stupně:

- natáčení
- analýza videonahrávky
- zpětnovazebný rozhovor

### Metoda vede k

- rozpoznávání a uvědomování si vlastních vzorců chování
- posílení těch vzorců, které jsou žádoucí a efektivní
- možnosti nechat vyhasnout neefektivní (POTMĚŠILOVÁ, 2014)

### Psychodrama

Metoda, která umožňuje účastníkům přehrát si situaci a vnímat ji nově.

### Části:

- rozehrání
- vlastní psychodramatická hra
- sdílení pocitů

---

### **Metoda vede k**

- aktivnímu zapojování všech
- sdílení pocitů
- důrazu na city a prožitky a k jejich pojmenování
- možnosti vidět situaci zvenčí nebo i prožít v jiné roli
- vidět věci jinak

### **Prvky expresivních terapií**

Metody založené na spontánnosti, zážitku, prožitku. Jedinec má možnost prostřednictvím umělecké formy vyjádřit vlastní pocity. Potřebný efekt mu může přinést samotné umělecké vyjádření nebo reakce okolí.

Jednou z expresivních terapií je arteterapie. Při dosahování cíle se využívají umělecké prostředky, v užším pojetí se jedná o výtvarné umění. Další metodou je artefiletika. Užívá podobných prostředků jako arteterapie, ale jejím cílem není léčení se, ale sebepoznávání a osobnostní rozvoj.

### **Metoda vede k**

- sebepoznání
- rozvoji osobnosti
- rozvoji pozitivních rysů

### **Modelování systémů**

Cílem je řešení problémové situace v týmu za aktivní účasti všech.

#### **Průběh:**

- společná diskuse
- zohledňování přednesených názorů
- zohledňování pocitů

### **Metoda vede k**

- rozkrytí nevyřešených konfliktů a nedorozumění
- odhalení zdroje narušených vztahů

### **Řízená rozprava nad problémem**

Metoda by měla umožnit pravidelné setkávání a diskuse nad problémy klientů. Aby metoda byla použitelná v rámci supervize, je nutné vyústění směrem ke klientům.

---

## Příloha 4: Formy supervize

### Skupinová případová supervize

Cílem je zvýšit pracovní kompetence tak, aby panoval soulad se standardy, cíli a posláním organizace, konkrétněji: podpořit zaměstnance v práci s konkrétním klientem. Často je považována za jeden ze základních druhů supervize.

#### Obsahem setkání mohou být:

- témata z profese
- nácvik, prezentace a analýza kazuistik
- reflexe problematických situací ve vztahu pracovník – klient
- metodické postupy
- reflexe inovativních postupů a komunikačních dovedností (TOŠNER, 2011)

### Skupinová týmová supervize

Cílem je podpořit tým v řešení způsobu komunikace, vymezení či objasnění rolí, řešení případných konfliktů, které se v pracovním týmu mohly objevit.

#### Obsahem může být:

- reflexe vztahů v týmu
- rozdělení rolí a kompetencí v týmu
- řešení vzniklých konfliktů v týmu
- řešení konfliktů týmu ve vztahu ke klientům

### Individuální supervize<sup>20</sup>

Cílem je podpora a rozvoj pracovních kompetencí a podpora pracovníka v jeho osobnostní stabilitě.

#### Obsah:

- posun dle plánu osobního rozvoje
- řešení aktuálních záležitostí

### Intervize

Jedná se o sdílení zkušenosti a případové práce s kolegy navzájem. Supervizora nahrazuje člen týmu v roli moderátora. Předpokladem je otevřenost a důvěra takto pracujícího týmu. (TOŠNER, 2011)

Obsah je podobný jako u skupinové případové supervize.

---

20 Jinde uváděná jako supervize na podporu v profesním životě (POTMĚŠILOVÁ, 2014, s. 169).

## Manažerská supervize

Jedná se o proces uplatňovaný napříč organizací: vedení využívá k řízení některé ze supervizních postupů ve vztahu nadřízený – podřízený. (Jihočeská univerzita, 2007)

## Řídící supervize

Zaměřuje se na způsob vedení organizace a na kompetence manažerů. Cílem jsou zdravé vztahy vedení k pracovníkům a fungující organizace. Jedná se o hlavní formu supervize, se kterou se bude pracovat v projektu, proto bude více o této formě pojednáno v části 3. 3.

Následující tabulka uvádí přehled možných modelů supervize. Kritérii jsou plánovanost a realizace ad hoc a formálnost či neformálnost setkání.

<b>Formální – plánovaná</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• skupinová či individuální</li><li>• plánovaná setkání</li><li>• často je učena doba trvání (1–2 roky)</li><li>• dohodnutý účel supervize</li><li>• vedená supervizorem</li></ul>	<b>Formální – ad hoc</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• skupinová či individuální</li><li>• neplánované konzultace, diskuse</li><li>• při vzniklém problému či krizi</li><li>• účel se dohodne na místě</li><li>• vedená supervizorem</li></ul>
<b>Neformální – plánovaná (intervize)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• skupinová či individuální</li><li>• plánovaná setkání</li><li>• dohodnutý účel supervize</li><li>• dohoda mezi spolupracovníky, že si budou poskytovat intervizi</li></ul>	<b>Neformální – ad hoc (intervize)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• individuální či skupinová</li><li>• neplánovaná, vychází z potřeb situace či pracovníků</li><li>• účel vyplývá ze situace</li><li>• supervize je poskytována spolupracovníkem; může mít podobu setkání týmu, pozorování, rady, či pomoci formou zásahu do konkrétní situace</li></ul>

Tabulka 5: Přehled modelů supervize (TOŠNER, 2011)

## Příloha 5: Zpětná vazba

Zpětná vazba je pro jedince informací o tom, jak jeho jednání vidí jiní lidé. Nejeфекtivnější je vyžádaná zpětná vazba.

zpětná vazba	kritika
<ul style="list-style-type: none"><li>• je zaměřená na jednání a na budoucnost</li><li>• je specifická a jasná</li><li>• informace, které jsou podávány s cílem pozitivní změny v jednání</li><li>• popisuje chování, ale nehodnotí jej</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• je zaměřená na osobu a na minulost</li><li>• je všeobecná a zamlžená</li><li>• emocionálně podbarvená, cílem je říci, jak by druhý měl jednat</li><li>• hodnotí chování člověka</li></ul>

Tabulka 6: Srovnání zpětné vazby a kritiky

### Při dávání zpětné vazby je třeba:

- mluvit za sebe, používat JÁ výroky
- nabízet, ale nevnucovat, když ji příjemce nechce, je zbytečná a může vyvolat konflikt
- dbát na vyrovnanou zpětnou vazbu (rovnováha pozitivních a negativních informací)
- popisovat, nehodnotit, zaměřit se na věc a situaci
- nedávat příliš informací najednou
- brát v úvahu adresáta zpětné vazby, jeho zájmy a pocity
- směřovat zpětnou vazbu na jednání, které může supervidovaný ovlivnit

### Přijímání zpětné vazby

- každý má právo na svůj úhel pohledu
- poskytovatel ji dává proto, aby něco zlepšil, je to nabídka
- pokud není zpětná vazba srozumitelná, je třeba se ptát
- je třeba si promyslet a zvážit, co bylo řečeno, využít, nebo odmítnout

### 5P zpětné vazby:

- poslouchat
- ptát se
- pochopit
- poděkovat
- použít

---

## Příloha 6: Způsoby práce supervizora, popis technik

### Výuka a konzultace

Může probíhat pouze za předpokladu, že supervizor je zkušeným odborníkem v profesionální oblasti, v níž supervize probíhá. Důležité nejsou jen předávané informace, ale také schopnost aktivně zapojit supervidovaného.

### Řízená diskuze s interaktivními a tvořivými prvky

Tato práce se opírá o rozumovou stránku účastníků, je nejméně ohrožující. Předpokladem úspěšného procesu je supervizor – lídr.

#### Při uvedeném přístupu supervizor využívá:

- zaměřenost pozornosti na téma, dbá na ujasňování procesu, dosahování cíle, řešení problému
- facilitaci – vyváženost, prostor pro každého
- vizualizaci – zabezpečuje přehlednost na tabuli, flipchartu či jinak
- souvislosti – upozorňuje na kontext, protiklady (TOŠNER, 2011, s. 10)

### Supervizní intervence

Jsou to všechny postupy, které používá supervizor s cílem dosáhnout nějaké změny či nějakého cíle. Lze je rozdělit na:

- otázky
- komentáře
- techniky (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016)

#### otázky

Otázky slouží k doptávání se na to, co bylo řečeno, ke zpřesňování významů a pochopení. Supervizor více využívá otevřené otázky (Co...? Kdy...? Kde...? Jak...?), musí však dávat pozor, aby otázky nepůsobily dojmem výslechu – i z tohoto důvodu bude vhodné seznámit supervidovaného nejen s cílem použité metody supervize a jejími možnostmi, ale upozornit jej na vše, co může působit nezvykle.

#### komentáře

Supervizor reflektuje to, co slyší a vidí, ve správný čas připojuje komentáře, pojmenovává skutečnosti, zrcadlí emoce. Může komentovat i vlastní prožívání, pokud je to ku prospěchu procesu a klienta.

#### techniky

Obvykle se dělí na verbální a neverbální. U neverbálních postupů se něco hraje, předvádí a je důležité, aby byl na počátku popsán nejen postup, ale i cíl. Osvětlením se předchází nedorozuměním či zahanbení.

- **Metafory a přirovnání**  
Technika verbální, slouží k porozumění jevům, situacím a citům. Může v sobě nést vtip, zkratku a supervizorova intervence snáze vytvoří prostor pro změnu, posun. Při zadávání týmových rolí se lze inspirovat ve zvířecí či rostlinné říši, u antických božstev či v týmových sportech.
- **Psaní a kreslení**  
Vytvářejí se nákresy, popisy a schémata se situací klienta nebo při týmové supervizi postavení jedince v týmu a vzájemná spolupráce. Výhodou je přehlednost, zlepšuje se porozumění předloženému příběhu nebo situaci.
- **Používání objektů**  
Předměty se využívají podobné jako u výkresů, ale na rozdíl od nich lze s nimi pohybovat, identifikovat se s nimi, použít je v příběhu.
- **Sochání**  
Neverbální technika umožňuje zachytit vztahy. Lze ji použít na vyjádření vztahu pracovníka a jeho klienta nebo vztahů uvnitř v týmu.
- **„Živé obrazy“**  
Přeladuje, láme ledy, z tohoto důvodu se často používá na počátku supervize. Vytváří významové zkratky, které napomáhají v rychlé orientaci v situaci či vztazích (př. vytvoření hada podle toho, jak členové do týmu přicházeli, vytvoření živého obrazu týmu...).
- **Škálování**  
Technika verbální i neverbální – například gesty, postavením v prostoru, ale i slovně, například číselným vyjádřením lze ukázat náladu, zpřesnit vyjádření. Použit se dá při kontraktování, poté při evaluaci nebo kdykoliv v průběhu procesu.
- **„Prázdná židle“**  
Symbolizuje někoho či něco, o kom nebo o čem je třeba přemýšlet. Často se jedná o řešení etických dilemat a o využití možnosti dívat se na věc z mnoha úhlů pohledu.
- **Hraní rolí**  
Má blízko k psychodramatu a používá se obdobně jako „prázdná židle“ k různým pohledům na věc a také na nácvik technik či situací.
- **Supervize procesu**  
Využívá se u skupinové supervize. Kromě samotného původního příběhu se řeší pocity a další témata, která se mohou vynořit v průběhu supervize.
- **Modelování**  
Supervidovaný si může vyzkoušet různé varianty řešení situace, kterou již zažil. Přínos techniky je v možnosti nácviku nebo v znovuprožití a rozboru situace. Modelování poskytuje příležitost k uvědomění si různých vztahových záležitostí, např. modelování týmu umožňuje uvědomit si hranice, blízkost a vzdálenost, pozice v týmu (svou i ostatních spolupracovníků) i rozdělení moci (vlivu). Často se kombinuje modelování a hraní rolí.
- **Kreslení map**  
Užitečné je využít fantazii a kreativitu při uvědomování si skrytých obsahů, např. lze kreslit mapu vztahu s klientem, mapu týmu, mapu moci a vlivu ve skupině, mapu „neznámé krajiny“ atd. Důležitá je diskuse a zpětná vazba.



---

## Supervizní rozhovor

Otázky, komentáře a později i techniky tvoří jádro supervizního rozhovoru. Jeho průběh můžeme popsat jako:

1. Navázání kontaktu: budování vztahu
2. Práce na zakázce: hledání a zjišťování potřeb supervidovaného (mapování problému)
3. Uzavření kontraktu: formulace zakázky
4. Vlastní supervizní práce: kladení otázek, vytvoření přehledu o případu (situaci); vytvoření a ověřování hypotéz, poskytování rad a informací, nabídka a společné hledání možností, odhalování oblastí, které mohly zůstat skryté, etické otázky, průběžné vyhodnocování, zda rozhovor směřuje, kam potřebuje supervidovaný, přiměřené poskytování podpory, nutné poskytování zpětné vazby (Jihočeská univerzita, 2007)

---

## Příloha 7: Jak na etický problém?

Lynne Gabrielová a Roger Casemore nabízejí desatero praktických kroků (BAŠTECKÁ, ČERMÁKOVÁ, & KINKOR, 2016, s. 248 - 253) využitelných jak pro supervizory v rámci projektu, tak pro jejich klienty, pedagogy.

1. Zastavte se, přemýšlejte a identifikujte situaci
2. Popište situaci
3. Čí je to problém?
4. Prohlédněte si situaci optikou etického rámce (kodexu) vaší organizace i odbornosti
5. Zvažte, které morální principy a hodnoty jsou ve hře
6. Zvažte, jaká podpora či pomoc je k dispozici
7. Zvažte různá řešení a jejich možné důsledky
8. Vyberte a uskutečňte přiměřené řešení
9. Vyhodnoťte výsledky a dopady zvoleného řešení
10. Pravidelně monitorujte, jaký dopad na vás celá záležitost měla

---

## Příloha 8: Trojstranná smlouva o individuální supervizi

### Trojstranná smlouva o individuální supervizi

mezi:

adresa:

IC:

č. ú.

(dále jen Supervizor)

a

trvalé bydliště:

datum narození:

(dále jen Klient)

#### I. Předmět smlouvy:

1. Předmětem smlouvy je podpora Klienta v posílení dovednosti strategického řízení a zlepšení vedení učitelů v pedagogických kompetencích. Tyto obecné cíle jsou nastaveny projektem Strategické řízení a plánování ve školách a v územích.
2. Konkrétní cíle klienta budou nastaveny v užším kontraktu a budou sloužit jako podklad pro evaluaci.
3. Zvolená metoda podpory je supervize.
4. Při realizaci individuální podpory bude všemi stranami respektován princip trojstranného kontraktu a obsah jednotlivých sezení bude vycházet z potřeb a žádostí konkrétních příjemců.
5. Četnost setkání a jeho délka je stanovena pro každou formu podpory v metodickém doporučení.

#### II. Práva a povinnosti smluvních stran

##### Práva a povinnosti Supervizora

1. Supervizor se zavazuje Objednavateli doložit doklady o své kvalifikaci.
2. Supervizor je povinen provádět supervizi v souladu s etickými standardy a zejména zachovávat mlčenlivost o všech věcech, které budou obsahem procesu podpory, ve směru k třetím osobám.

3. Supervizor vymezuje spolu s Klientem pole společné práce (směr, cíl, výstupy) a na konci smluvního období ho společně vyhodnocují.
4. Výstupy vytvářejí společně Supervizor s Klientem dle metodických pokynů pro jednotlivé formy podpory.

#### **Práva a povinnosti Objednavatele**

1. Objednavatel se zavazuje ke spolupráci potřebné k realizaci supervize a k zajištění podmínek na základě předchozí domluvy.

#### **Práva a povinnosti Klienta**

1. Klient se zavazuje k pravidelné účasti na individuální formě podpory ve výše uvedeném rozsahu.
2. Klient se podílí na procesu evaluace způsobem upřesněným v metodických pokynech.

### **III. Doba platnosti smlouvy:**

1. Tuto smlouvu lze měnit a doplňovat pouze na základě vzájemné dohody všech smluvních stran, a to i na základě ústní dohody.
2. Smlouva je uzavřena na dobu určitou do (zde doplňte termín) a nabývá účinnosti dnem jejího podpisu.
3. Smlouva končí uplynutím doby nebo dohodou účastníků. Smlouvu lze vypovědět písemnou výpovědí, výpovědní lhůta je 30 dní počínaje dnem následujícím po dni doručení výpovědi.
4. Smlouva je vyhotovena ve třech kopiích, z nichž každá ze smluvních stran obdrží jednu.

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Za Objednavatele

\_\_\_\_\_  
Klient

\_\_\_\_\_  
Supervizor

***Toto dílo – MANUÁL PRO SUPERVIZORY je licencováno pod licencí Creative Commons Uved'te původ-Zachovejte licenci 4.0. Autorem je Mgr. et Mgr. Iva Stratilová, MBA***

*Licenční podmínky navštivte na adrese:*

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.cs>

