

**PODPORA PRACOVNÍKŮ OSPOD PŘI PÉČI O OHROŽENÉ DĚTI – SUPERVIZE****Závěrečná zpráva****I. Východiska projektu**

Celý projekt zaměřený na podporu sociálních pracovníků odboru sociálně právní ochrany dětí (dále OSPOD) byl rozdělen do dvou základních částí: teoretické, ve které pracovníci dostali také základní informaci o nabízené supervizi, a praktické přímé podpory - supervize.

S podobnou aktivitou takového rozsahu zaměřenou na do té doby většinou opomíjenou skupinu státních zaměstnanců – sociálních pracovníků OSPOD neměl dosud nikdo zkušenosti<sup>1</sup>. Do úvahy jsme při vytváření dobré podpory museli brát několik faktorů:

- Na pracovníky je kladena vysoká pracovní zátěž spojená s mnohdy protichůdnými povinnostmi. Na jedné straně péče a podpora rodiny, na straně druhé exekutivní moc.
- Pracovníci jsou permanentně vystavováni tlakům na výkon, a to jak ze strany svých klientů, tak ze strany vedení úřadu.
- Dalším tlakem, který pracovníci vnímají je vytvářen médií, která ráda využívají mnohé sporné situace k atraktivním zprávám. Ty bohužel téměř vždy vyznívají v neprospěch sociálních pracovníků a tím vytvářejí obraz tzv. „Zubaté“ a jsou vnímáni jako represivní orgán zneužívající svého postavení a odebírající děti z rodin proti jejich nejlepšímu zájmu a zájmu rodin.
- V neposlední řadě jsou mnohdy vystavováni i politickým či populistickým požadavkům nadřízených orgánů.

Všechny tyto faktory vytvářejí u sociálních pracovníků na jedné straně potřebu dokonalého zvládnutí své profesní role – tu není možné v situacích, které objektivně nemají jednoznačně dobré řešení naplnit, na druhé straně osobní nepohodu, která následně může být zdrojem vyhoření.

Každá jen trochu sporná situace se tudíž stává dalším stresem. Za takové situace, často bez větší podpory nadřízených orgánů a bez systematického kontinuálního odborného vzdělávání, je naprosto nezbytným prvkem jejich práce dobrá odborná i profesní podpora.

Jednou z možností takové podpory je supervize, kterou projekt nabídl zavést v rozsahu jednoho roku jako ověření, zda je tato volba přínosná.

---

<sup>1</sup> Jediná zkušenost proběhla v menším rozsahu v letech 2005-2006 na území Středočeského kraje. V té době však byla supervize málo využívána. Dobré zkušenosti z tohoto projektu byly po konzultaci využity.

## II. Organizace projektu

### **Personální zajištění supervize**

Nad odbornou náplní projektu a to jak kvalitním personálním zajištěním, tak řešením nastavením projektu dohlížela odborná rada pro supervize. K lepší koordinaci projektu, byli odbornou radou vybráni koordinátoři mající na starost vždy jeden kraj.

#### ***Profesní požadavky na koordinátora***

Vycházeli jsme z toho, že koordinátor by měl být zkušený supervizor a zároveň schopný organizovat supervize ve svém kraji včetně výběru jednotlivých supervizorů, komunikaci s úřady, řešení nestandardních situací a administrativu.

#### ***Profesní požadavky na supervizora***

Jednotlivé supervizory vybírali koordinátoři na základě požadavků stanovených odbornou radou pro supervizi. Měl by to být odborník, který má supervizní výcvik nebo je uznávaný odbornou organizací jako supervizor.

### **Výběr pracovišť**

Nadace Sirius oslovila všechny úřady, které disponují orgánem sociálně právní ochrany dětí. Do projektu potom byly zařazeny ty, které o supervizi projevíly zájem. Vzhledem k efektivitě projektu jak z hlediska finančního, tak funkčního bylo rozhodnuto vytvořit pracovní supervizní skupiny ve velikosti 8 – 10 členů. Z toho důvodu bylo nutné některé velké OSPOD rozdělit do několika skupin a naopak slučovat ty, které měly malý počet pracovníků.

### **Supervizní hodiny**

Dotace supervize pro každou supervidovanou skupinu byla určena na maximálně 5 hodin za jedno setkání. Tyto hodiny mohly být na základě dohody pracovníků a supervizora rozloženy podle potřeb daného pracoviště mezi případovou supervizi ve skupině, týmovou supervizi, případně supervizi individuální s tím, že 3 hodiny měly být vymezeny na případovou supervizi.

Supervize je podpůrný profesní proces, který je nejlépe využitý, pokud trvá ve stabilní skupině delší dobu. Z toho důvodu bylo určeno, že supervizní část projektu bude probíhat celý rok, za který je možné uskutečnit 10 supervizních setkání. Supervize byly zahájeny 2-3/2012 a byly dokončeny 3-4/2013.

**Počty zúčastněných**

Celkem do supervizní části projektu vstoupilo celkem 927 sociálních pracovníků ze 136 obcí a vytvořilo 110 supervizních skupin.

	Počet obcí	Počet skupin	počet lidí
Jihočeský	7	5	39
Jihomoravský	26	13	118
Karlovarský	5	5	42
Královéhradecký	7	7	63
Liberecký	6	6	44
Moravskoslezský	1	2	19
Olomoucký	9	14	120
Pardubický	13	8	78
Plzeňský	19	10	75
Praha	7	7	49
Středočeský	9	5	45
Ústecký	12	16	138
Vysočina	6	5	40
Zlínský	8	6	47
Jiné*	1	1	10
	<b>136</b>	<b>110</b>	<b>927</b>

\*Spojení krajských úřadů Plzeň a Karlovy Vary

Tento počet se v průběhu projektu příliš neměnil, ale vzhledem k fluktuaci pracovníků a jejich absencím na supervizních setkání nebyl vždy dodržen.

**Používané dokumenty**

Ke sběru dat byly používány tyto dokumenty:

- Vyhodnocování supervidovanými  
Na počátku projektu obdržela každá supervidovaná skupina od svého supervizora dotazníky, ve kterých anonymně hodnotila každou realizovanou supervizi po jejím ukončení a klasickou poštou ji posílala nadaci.
- Vyhodnocování supervizory  
Po každé realizované supervizi posílal každý supervizor vyhodnocení supervizního setkání .
- Vyhodnocování externími supervizory (supervize supervizorů)  
Externí supervizoři vyhodnocovali každou supervizi po jejím ukončení a zasílali je elektronickou poštou
- Pololetní vyhodnocení supervidovanými  
Zasílali klasickou poštou supervidovaní po pěti realizovaných supervizích.
- Pololetní vyhodnocení supervizory  
Zasílali supervizoři elektronickou poštou po pěti realizovaných supervizích
- Celkové hodnocení supervidovanými- Zasílali supervidovaní po ukončení projektu klasickou poštou
- Celkové hodnocení supervizorem- Zasílali supervizoři po ukončení projektu elektronickou poštou

Tyto dokumenty sloužily k průběžnému sledování vývoje supervizního procesu a k vypracování pololetní a závěrečné zprávy.

### III. Celkové výstupy

#### A. Průběžné hodnocení (po každé supervizi) – pracovníci i supervizoři

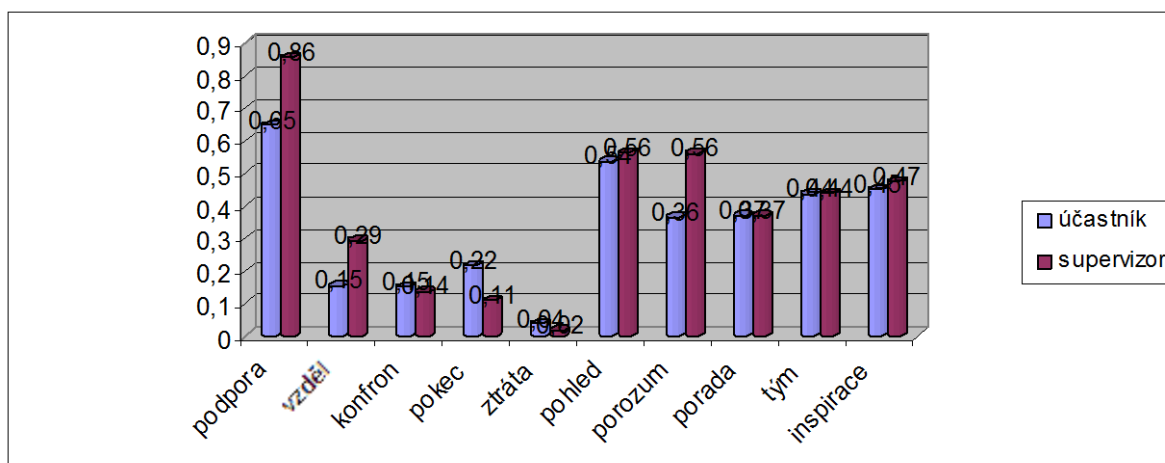
Po každém supervizním setkání pracovníci i supervizoři hodnotili, jak průběh supervize subjektivně vnímali: vybírali z deseti předem definovaných pojmů (konfrontace, podpora, pokec, pohled, porozumění, porada, tým, inspirace, vzdělání, ztráta) viz graf na následující straně.

***Supervize, tak jak je nejčastěji definovaná v pomáhajících profesích, by měla umožnit pracovníkům především dobrou odbornou podporu, získání nového pohledu/náhledu na situace, které prožívají se svými klienty a jejich lepšímu porozumění. V neposlední řadě, pokud se jako v případě projektu, odehrává ve skupině, také lepší komunikaci v týmu a vytvoření bezpečnější a důvěrnější atmosféry na pracovišti.***

Podle souhrnu a vyjádření pracovníků jsou všechny tyto předpoklady dobré supervize zastoupeny vysokým procentem. Dalším silně zastoupeným pojmem je, že supervizi vnímali jako inspiraci pro další práci. To může být dáno tvořivostí při supervizi, ale také možná „jiným jazykem“, který je dán různými předchozími vzděláními a stylem přemýšlení u pracovníků a supervizorů. Tím se stalo, že nedošlo tolik k porozumění, ale pro pracovníky to byl zajímavý námět k přemýšlení – tedy inspirace.

Supervizoři vnímali zaměření supervize mírně odlišně, ale rozdíly v konečných součtech nejsou nijak výrazné, abychom z toho mohli vyvodit, že se pohledy obou stran rozcházejí:

#### Subjektivní vnímání supervize účastníky supervize v porovnání se supervizory



#### Podpora

V celkovém vyhodnocení zaměření supervize se ukazuje, že supervizoři vnímali dění více podporující než pracovníci. Mnozí supervizoři tuto položku zatrhlí po každé supervizi, zatímco pracovníci např. jen v jedné třetině. U této položky je rozdíl nejvýraznější, a to jak v jednotlivých skupinách, tak v celkovém souhrnu.

**Vzdělávání**

Tuto položku také zatrhávali častěji supervizoři, i když rozdíl není tak výrazný jako ve vnímání podpory. Úvaha, proč to tak je, může být vedena opět rozdílným předchozím vzděláním, kdy supervizoři přemýšlejí o situacích a klientech odlišným způsobem a předané informace, které mohou sami vnímat jako doplnění některých teoretických konceptů, nenachází patřičné porozumění.

**Hlubší porozumění**

Podobná situace jako v předchozí položce. I zde supervizoři vnímají výrazněji proces jako směřující k lepšímu porozumění než pracovníci.

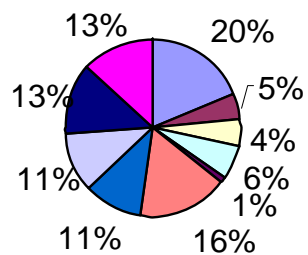
**Pokec**

U této položky je situace opačná. Pracovníci častěji vnímali supervizní setkání jako běžný rozhovor. Důvody mohou být obdobné, jako v předešlých dvou položkách. Další úvahu o této položce můžeme vést, že supervize ve skupině (především případová) se většinou týká především protagonisty, který situaci nebo případ přináší, ale hodnocená je všemi pracovníky supervize. Ne všichni jí musí být oslovení a mnozí ji mohou vnímat jako něco, co se jich přímo netýká a jde tak trochu mimo jejich zájem.

V ostatních položkách panuje ve vyhodnocení supervizorů a pracovníků víceméně shoda.

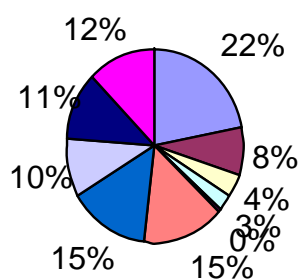
**Průběžné hodnocení zaměření supervize v procentech**

**Pracovníci**



**Průběžné hodnocení zaměření supervize v procentech**

**Supervizoři**

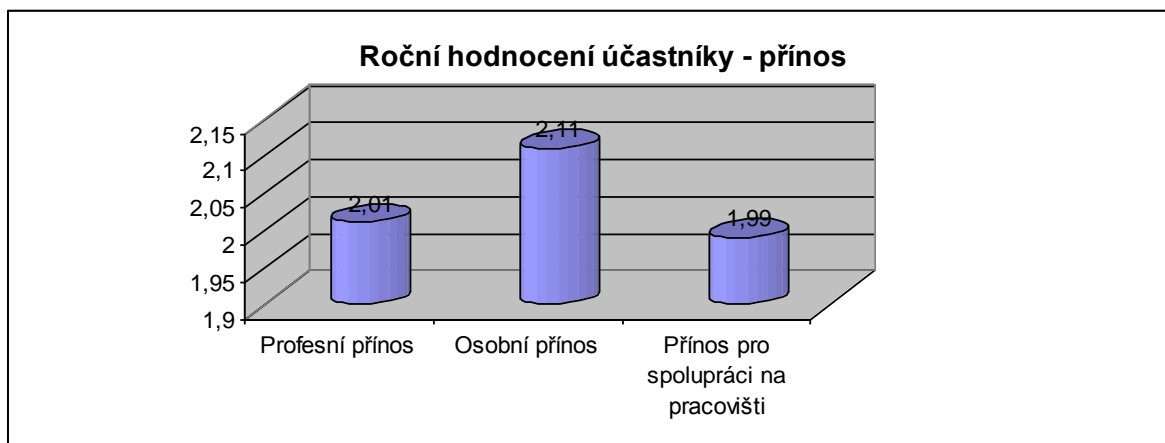


- podpora
- vzdělávání
- konfrontace
- pokec
- ztráta
- pohled
- porozumění
- porada
- tým
- inspirace

## B. Závěrečné hodnocení z pohledu pracovníků

### Přínos supervize

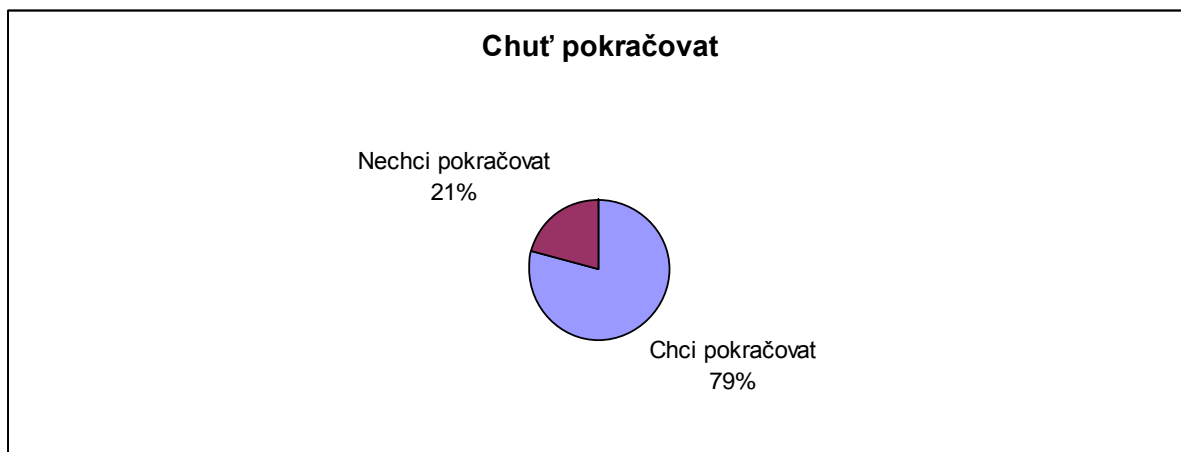
(Hodnocení školním známkováním)



### Chuť pokračovat

U všech hodnocení se jako nejvýznamnější ukazuje právě odpověď na otázku, zda by pracovník chtěl ve stejné aktivitě pokračovat.

Výsledek z projektu, kdy 79% pracovníků projevilo chuť supervizi nadále absolvovat!



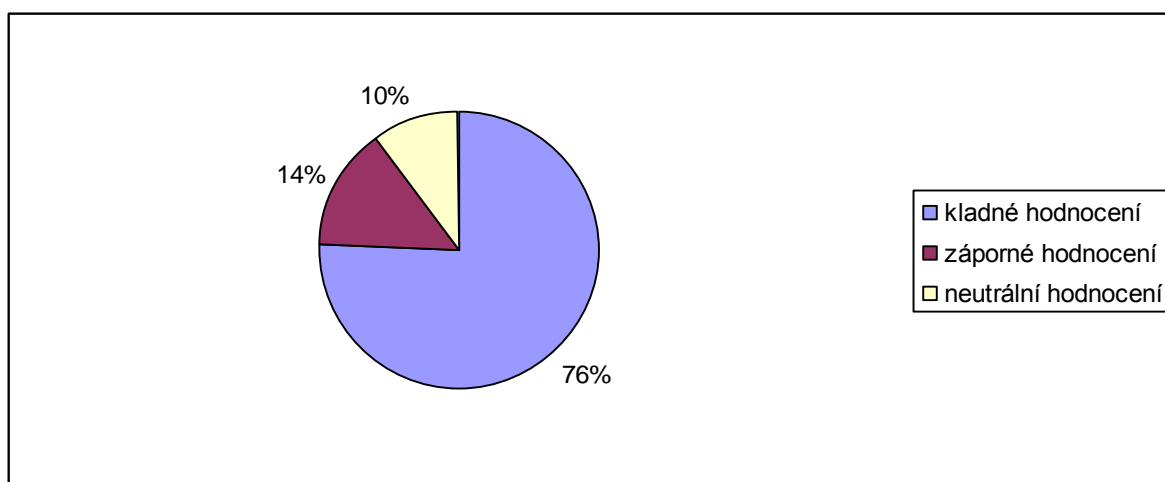
### Volné vyjádření

Každý pracovník se do konečného vyhodnocení mohl volně k celému projektu vyjádřit. Celkem jsme obdrželi 411 vyjádření.

Nejčastěji se objevovalo v různých formách vyjádření spokojenosti nebo poděkování. Následovalo ocenění toho, že pracovník získal nový pohled na situace, do kterých se při práci s klienty dostává a časté ocenění se dostalo také samotným supervizorům.

Již v menší frekvenci se objevovala vyjádření kladně hodnotící přínos pro zlepšení práce v týmu a stejně frekventované bylo vyjádření, že pracovník neví. Ostatní vyjádření se objevovala méně často a 29 specifických nebylo zařaditelných do vytvořených trsů a v grafu tvoří položku „ostatní“. Ta obsahuje dvakrát: chci jiné složení skupiny; lepší neutrální místo; nebyl odborníkem na OSPOD a jednou: důležitost přátelského prostředí; chci doporučení pro systém supervize; supervize by měla kratší čas; lepší by byla větší skupina; odstoupení ministra MPSV; supervizi považuji za nutnost; rozhodila mě; syndrom vyhoření.

Dále jsme všechna volná vyjádření rozdělili do kategorií kladné, záporné a neutrální. ¾ hodnocení je možné jednoznačně zařadit do kladných reflexí.



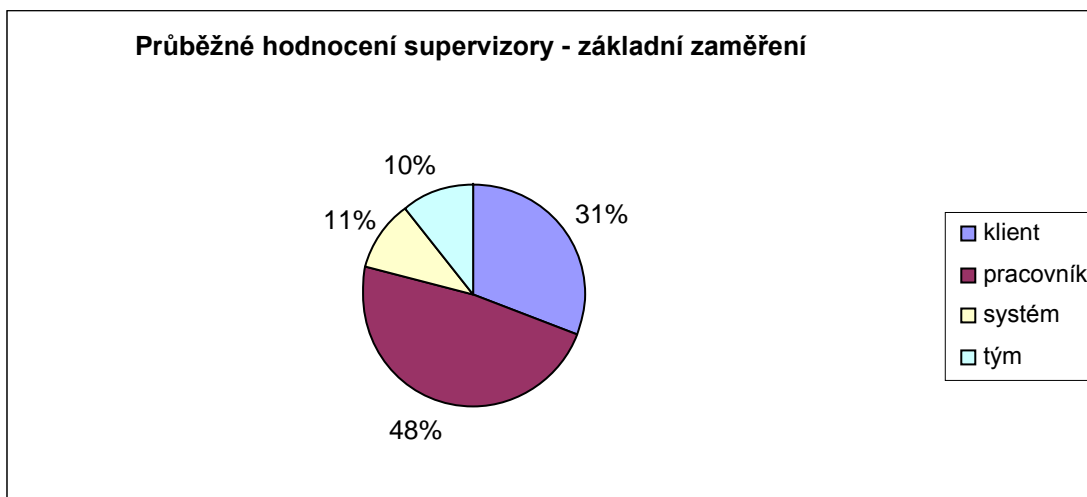


### C. Hodnocení z pohledu supervizorů

#### 1. Základní zaměření supervize

Po každém supervizním setkání posuzovali supervizoři hlavní zaměření setkání. Vybírali ze 4 položek:

- klient
- pracovník
- systém
- tým



#### 2. Supervizní témata

Celý projekt byl orientovaný a zadaný tak, aby byl zaměřen hlavně na případovou supervizi a podporu pracovníků. Podle vyhodnocení supervizorů se tento záměr podařilo naplnit.

vztahy s klienty	46
role sociálního pracovníka/hranice	45
řešení případu	42
vztahy v týmu	36
organizační téma	31
Vyhoření	30
rozpor s vedením	27
vnější systém	23
sanace rodiny - spolupráce s rodinou	12
komunikace	10
ohrožení	8
problém s dobrým využitím supervize	4
osobnostní rozvoj	3

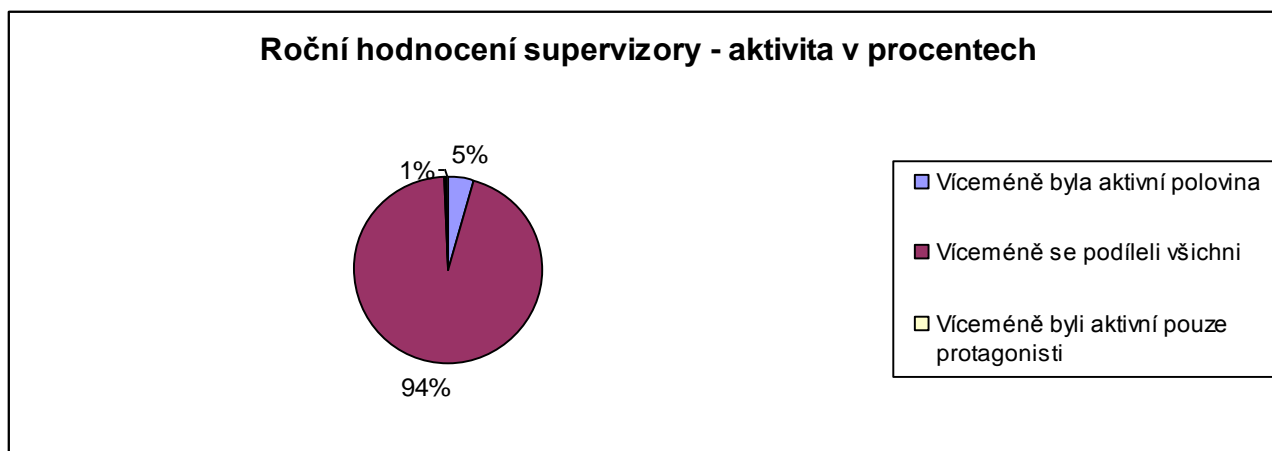
Jako významné se objevila také organizační témata. Nejpravděpodobnější příčinou jsou změny, které se odehrávaly v průběhu projektu.

### 3. Aktivita pracovníků

Na závěr projektu supervizoři posuzovali angažovanost supervidované skupiny ve třech kategoriích:

- podíleli se víceméně všichni
- víceméně byla aktivní polovina
- víceméně byli aktivní pouze protagonisté

I přes počáteční informace od supervizorů o obtížích při motivaci pracovníků k aktivitě a některým sdělením z řad pracovníků, že mají obavy o některých tématech otevřeně hovořit, je vnímání supervizorů aktivity členů skupiny za celý rok velice příjemné.



### 4. Posouzení užitečnosti

Po ukončení projektu se supervizoři pokusili posoudit užitečnost supervizní práce v průběhu celého projektu. Opět školním známkováním.

V celkovém souhrnu vyšla známka **2,3**.

### 5. Posouzení kladného přínosu supervize na pracoviště

V závěrečném dotazníku popisovali supervizoři vlastními slovy, o čem si myslí, že se v průběhu realizace supervize na jednotlivých pracovištích povedlo. Jejich názory jsme sestavili do obecných trsů.

podpořit vzájemnou důvěru a spolupráci	48
využívat supervizi	24
hledat nová řešení - podpořit je	20
víc věřit vlastním schopnostem	3
vytvořit si náhled na svou roli	3
Zaměřenost	3

## 6. Vyhodnocení specifik supervize v prostředí OSPOD

Projekt měl, mimo ověření užitečnosti supervize pro sociální pracovníky ve státní sféře, také zjistit, čím může být supervize v této oblasti specifická.

Stejně jako u jiných subjektivních hodnocení jsme ze všech výstupů sestavili obecné trsy.

totalitní struktura systému	19
nároky bez podpory	16
konflikt v rolích - pomoc a výkonná moc	13
profesní přetíženost	10
malá motivovanost k supervizi	8
pomalejší získávání důvěry	8
Nejistota	6
nerespektovaná profese	6
administrativní přetíženost	5
Aktivita	4
nutnost podpůrné spolupracující sítě	3
velká odpovědnost	3
Bezmoc	2

## 7. Domluvené pokračování supervize

Domluvili si pokračování	40
chtěli by pokračovat, ale brání tomu objektivní důvody	25
Nemluvili jste o tom – nevíte	9
Neuvažují	7
uvažují o pokračování, ale není to jisté	24
Někdy v budoucnu bude-li příležitost zúčastní se	1

## SHRNUTÍ

### Počátek supervize

V úvodu projektu se v hodnocení supervizorů často objevoval popis rozporu mezi tím, co pracovníci očekávali a tím, co jim supervize mohla nabídnout. Často se domnívali, že přichází odborník, který jim odpoví na všechny jejich otázky (právní, administrativní, sociální i týkající se práce s klienty a rodinami) a řekne, jak postupovat. Občas vnímali supervizora jako prodlouženou ruku vedoucího, tedy kontrolu a supervize byla zatížena obavami z postihů za špatně vykonávanou práci.

### Osoba supervizora

Celkem jednoznačné doporučení se týkalo osoby supervizora. Měl by to být, vzhledem ke složitému prostředí, ve kterém se supervize odehrává, zkušený a zdatný odborník v supervizi. Některá doporučení směřovala k jeho odborné znalosti problematiky OSPOD. Pohled na tuto jeho dovednost však nebyl zcela jednoznačný. Obecně pro supervizi platí, že supervizor nemusí být odborníkem na problematiku pracoviště, kde supervizi vykonává – odborníkem na problematiku je pracovník, supervizor je odborníkem na proces supervize. Dokonce panuje i názor, že supervizor ze stejného oboru snadněji sklouzne k tomu, aby začal s pracovníkem rozebírat různé teorie, postupy a odklonil se od své role.

### Supervizní skupina

Pro kontinuální supervizi, ve které není supervize zaměřená jen na klienty či případy, se ukázalo, že je lepší homogenní a menší skupina. Zkušenost se supervizními skupinami složenými z několika pracovišť nebyla špatná. Pracovníci oceňovali, že se mohou navzájem obohacovat o svoje zkušenosti. V pozdější fázi vytvořili homogenní skupiny z jednoho pracoviště bezpečí a důvěrou a pracovníci začali do supervize vnášet svoje nejistoty, pochybnosti, konflikty z pracoviště a do supervize se vešla i emocionální rovina. Ve složených skupinách k tomuto posunu nedošlo. Supervize dále probíhaly na úrovni přemýšlení o klientech, takže byly více zaměřené na řešení jednotlivých situací a méně na osobní podporu samotných pracovníků.

### Prostor supervize

Zde se všechny názory sjednotily, že pro funkční supervizi je téměř nezbytné ochránit pracovníky před všemi rušivými vlivy. Jejich odpovědnost za klienty, kteří mnohdy nejsou schopni ctít termíny domluvených schůzek, povinnost plnit každý pokyn okamžitě, ochota vždy vyjít vstříc všem požadavkům, supervizi na pracovišti velmi narušuje a v některých případech není přes všechna možná vyrušování pořádně zaměřit pozornost k supervizním tématu.

Z toho důvodu všichni důrazně doporučují, aby supervize probíhala nejlépe mimo prostory úřadu nebo alespoň v prostorách, které jsou mimo kanceláře, bez telefonů a se zajištěným klidem – bez vyrušování kolegy či nadřízenými.

### **Další podpora pracovníků - odborná**

Ukázalo se, že na sociální pracovníky jsou kladeny odborné nároky, na které nemají patřičné vzdělání – ani pregraduální, ani jim není nabízeno adekvátní následné. Musejí pracovat i s klienty, od kterých dávají jiní odborníci ruce pryč. Pracují s celými rodinami, které jsou často nemotivované. Zpracovávají návrhy pro soudy... Často jsou nuceni řešit beznadějně mnohdy neřešitelné případy.

Důrazné doporučení od většiny odborníků, kteří se na projektu podíleli, je vytvořit systém dalšího vzdělávání nebo je sociálním pracovníkům umožnit, který by nebyl zaměřen jen na administrativní změny a zákony, ale vycházel z aktuálních potřeb odborné terénní práce.

### **Další podpora pracovníků – osobní**

Všechny možné tlaky a enormní zátěž v práci s klienty je orná půda pro vznik syndromu vyhoření. Proto je důležité, aby si pracovníci nejen mohli doplňovat potřebné vzdělání a tím si zvyšovali profesní kompetence, ale aby také měli možnost osobní podpory, která jim umožní lépe snášet frustrace pramenící z řešení beznadějných situací a případů a tím si zvyšovali osobní odolnost.

### **Požadavky na sociální pracovníky**

Vysoké požadavky, kterým jsou pracovníci vystavováni a ze kterých vyplývá jejich permanentní přetíženost, se objevovala v hodnoceních bez ohledu na to, zda projekt začal, byl v polovině, nebo končil. Popisované požadavky byly bohužel ve větším míře zaměřeny na kvantitu. Kvantitou se nadřizení zabývali pouze v případě, že se vyskytoval problém – např. stížnost. V požadavcích na sociální pracovníky by se mělo více orientovat na kvalitu, vytvořit možnost potřebného vzdělávání a nezatěžovat sociální pracovníky zbytečnou administrativou.

### **Vedení sociální služby**

V mnoha případech se ukázalo, že do vedení odboru jsou dosazováni lidé, kteří mají více politický než odborný mandát. To přinášelo mnoho sporů mezi požadavky vedoucího, který chtěl např. vyhovět klientovi, aby vypadal dobře a měl politické body, bez ohledu na možnosti sociální práce a kompetence sociálních pracovníků.

### **Standardy**

V práci sociálních pracovníků na OSPOD se vyskytuje celá řada nejasných kompetencí a povinností. Jejich plnění nebo rozhodování o nich je zdrojem celé řady konfliktů a stresů. Doporučení: vytvořit specifické standardy pro práci sociálních pracovníků na OSPOD.

### **Závěr**

Celý projekt lze však vyhodnotit jako úspěšný, přestože ne vždy a ne všude se podařilo supervizi dobře zavést a pokračovat v ní. Tyto výjimky však jsou v porovnání s celkovou úspěšností zanedbatelné a po posouzení situace jsou jim na vině spíše nepříznivé poměry na několika málo pracovištích než špatné nastavení a záměr projektu.