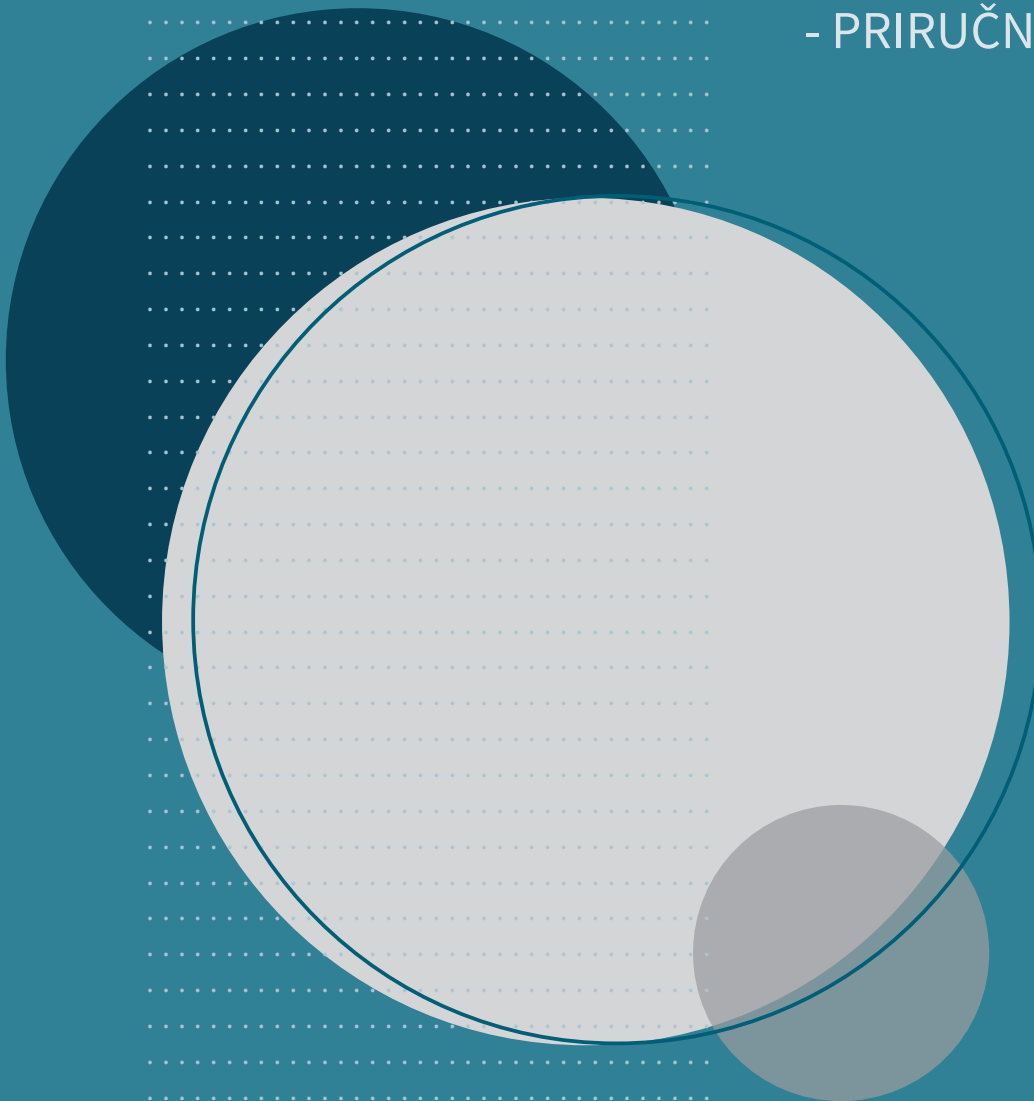


Iva Branković
Nada Šarac
Svetlana Živanić

**SUPERVIZIJA U CENTRU
ZA SOCIJALNI RAD**
- PRIRUČNIK ZA SUPERVIZORE -



Iva Branković | Nada Šarac | Svetlana Živanić

SUPERVIZIJA U CENTRU ZA SOCIJALNI RAD
- PRIRUČNIK ZA SUPERVIZORE -

Jun, 2017.

Izdavač:

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu

Podljubović b. b.

81000 Podgorica

Crna Gora

Autorke:

Nada Šarac

Svetlana Živanić

Iva Branković

Recenzent:

Prof. dr Miroslav Brkić – Fakultet političkih nauka,
Univerzitet u Beogradu

Lektura i korektura:

Lida Vukmanović-Tabaš

Dizajn i prelom:

DPC, Podgorica

Štampa:

DPC, Podgorica

Tiraž:

200

Mjesto i godina izdanja:

Podgorica, 2017.

Copyright 2017.

CIP – katalogizacija u publikaciji

Nacionalna biblioteka Crne Gore, Cetinje

ISBN 978-9940-9702-2-2

COBISS.CG-ID 33340688

SADRŽAJ

Predgovor	6	VII PODRŠKA RAZVOJU VODITELJA SLUČAJA	68
Svrha i pregled tema	9	Značaj samorefleksivne prakse	
Uvod	12	Faze u razvoju voditelja slučaja	
		Ljestvica zaključivanja	
I SUPERVIZIJA U CENTRU ZA SOCIJALNI RAD	14	VIII SUPERVIZIJA KAO PROCES UČENJA	79
Šta je supervizija u socijalnom radu?		Oblici stručnog usavršavanja	
Modeli supervizije		Karakteristike i principi učenja odraslih	
Funkcije supervizije		Metode i tehnike učenja	
Vrste supervizije		IX POVRATNA INFORMACIJA	88
Značaj supervizije – svrha i ciljevi		Vrste povratne informacije	
II ULOGE I ODGOVORNOSTI KLJUČNIH AKTERA	21	Smjernice za davanje efektivne povratne informacije	
Ključni akteri u procesu supervizije		Prepoznavanje uspješnosti voditelja slučaja	
Uloga supervizora u centru za socijalni rad		X IZVJEŠTAVANJE U SUPERVIZIJI	93
Specifičnost uloge supervizora – „sendvič pozicija“		Procjena napretka voditelja slučaja	
III KOMPETENCIJE SUPERVIZORA	27	Izveštaj o napretku voditelja slučaja	
Formalni uslovi i osnovne vještine		Izveštaj o supervizijskom procesu	
Faze u razvoju supervizora		XI EVALUACIJA U SUPERVIZIJI	99
IV PREDUSLOVI ZA UVOĐENJE SUPERVIZIJE I IZAZOVI U PRIMJENI	34	XII PRIJEDLOZI FORMULARA KOJE KORISTI SUPERVIZOR	108
Preduslovi za uvođenje supervizije		Individualni razvojni plan voditelja slučaja	
Principi supervizije		Evidencija individualnih supervizijskih sastanaka	
Izazovi u primjeni supervizije		Evidencija grupnih supervizijskih sastanaka	
V POČETAK SUPERVIZIJSKOG PROCESA – PRAĆENJE RADA VODITELJA SLUČAJA	41	Forma za evidenciju tokom praćenja rada voditelja slučaja	
Supervizijski proces u centru za socijalni rad		Izveštaj o napretku voditelja slučaja	
Nivoi praćenja rada voditelja slučaja		Izveštaj o supervizijskom procesu	
Indikatori i način praćenja i evidentiranja		RECENZIJA PRIRUČNIKA	114
Teškoće voditelja slučaja i intervencije tokom rada na slučaju		Literatura	115
VI INDIVIDUALNA I GRUPNA SUPERVIZIJA	51		
Karakteristike supervizijskog procesa			
Ciklus individualne supervizije			
Grupna supervizija			
Faze u procesu grupne supervizije			
Razvoj grupne dinamike i praćenje grupnog procesa			

PREDGOVOR

Priručnik koji je pred vama predstavlja prvo publikovano štivo namijenjeno supervizorima u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori. Priručnik je nastao kao rezultat potrebe za jačanjem kapaciteta stručnih radnika, kao i samih supervizora, posebno ako imamo u vidu da je supervizija na crnogorskom području na samom početku razvoja.

U okviru procesa reforme sistema socijalne i dječje zaštite, uvedene su brojne promjene u funkcionisanju centara za socijalni rad. Jedna od njih je uvođenje supervizije koja je od izuzetnog značaja, s obzirom na to da predstavlja proces koji obezbjeđuje da se kroz profesionalnu podršku i učenje unaprijedi kvalitet rada stručnih radnika u centrima za socijalni rad, a time poboljša i kvalitet zaštite korisnika.

Uvođenje promjena zahtijeva ispitivanje novih obrazaca, ovladavanje novim znanjima i vještinama potrebnim za rad s korisnicima. Promjene moraju biti u skladu s dostižnim ciljevima i jasnom vizijom razvoja centara za socijalni rad, a kroz mehanizme interakcije treba da obezbijede odgovarajući feedback stručnih radnika kao najznačajnijeg resursa u okviru sistema socijalne i dječje zaštite. Potreba za sigurnošću i nedovoljno povjerenje u pozitivne efekte promjena čine razumljivim prvobitni otpor koji

je uočen kod stručnih radnika. Zbog toga, u postojećim okolnostima, uvođenje promjena treba posmatrati kao veoma složen i zahtjevan posao kojem je potreban plan-ski i sistemski pristup. U tom pogledu, supervizija ima važnu ulogu: stručnjacima, u saradnji sa supervizorom, omogućeno je da uče iz sopstvenih iskustava, da tragaju za rješenjima problema s kojima se suočavaju u praksi, kao i da usvajaju djelotvorne mehanizme suočavanja s promjenama i stresom.

S obzirom na to da je jedna od nadležnosti Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu razvoj eksterne i interne supervizije, u tom cilju, tokom prethodne dvije godine, realizovane su brojne aktivnosti. U okviru tih aktivnosti, oktobra 2015. godine, organizovana je osnovna obuka za supervizore u centrima za socijalni rad. Osim supervizora, obuku su pohađali i stručni radnici koji, u skladu sa zakonskim odredbama, kao i ličnim i profesionalnim kvalitetima i afinitetima, ispunjavaju uslove za obavljanje poslova supervizije.

Logičan epilog obuke bio je izrada priručnika koji bi supervizorima koristio u planiranju i samom sprovođenju supervizijskog procesa.

Priručnik je dragocjen za ovladavanje tehnikama i vještinama neophodnim za kvalitetno odvijanje procesa

supervizije. Autorke publikacije napravile su i korak dalje tako što su na sveobuhvatan način prikazale teorijski koncept supervizije i vješto ga integrisale sa smjernicama za praksu, što ovaj priručnik podiže na viši nivo i čini ga korisnim, kako početnicima, tako i iskusnim stručnim radnicima. Praktičarima je omogućeno da koriste predložene forme obrazaca za individualni plan razvoja voditelja slučaja, evidenciju za praćenje rada na slučajevima i druge korisne materijale.

Supervizija je u okviru priručnika sagledana kroz savremene teorijske okvire. Smjernice i preporuke za rad date su na osnovu bogatog iskustva autorki, literature, rezultata istraživanja i iskustava drugih zemalja koje primjenjuju slične modele, ali uz istovremeno uvažavanje normativnog okvira i specifičnosti u funkcionisanju crnogorskih centara za socijalni rad.

Publikovanje priručnika realizovano je kroz saradnju Ministarstva rada i socijalnog staranja, Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu i autorki publikacije. Posebnu zahvalnost dugujemo Kancelariji Programa Ujedinjenih nacija za razvoj u Crnoj Gori, koja nam je pružila neophodnu tehničku i finansijsku podršku.

dr Bojana Miletić,

načelnica Odjeljenja za razvoj i stručnu podršku

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu

Svrha i pregled tema

Izrada priručnika Supervizija u centru za socijalni rad u saradnji sa Zavodom za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore predstavljala je veliki profesionalni izazov s obzirom na to da je supervizija u socijalnoj zaštiti u regionu relativno mlada, a u Crnoj Gori tek u povoju. Građu za ovaj priručnik pronalazile smo iz različitih izvora. Prije svega, u literaturi, istraživanjima i višegodišnjem iskustvu zemalja koje primjenjuju sličan model, kao što su Velika Britanija, Australija, Novi Zeland i Sjedinjene Američke Države, imajući stalno na umu da su ta iskustva obojena njihovim specifičnim društveno-ekonomskim kontekstom i da se taj kontekst u velikoj mjeri razlikuje od našeg. S druge strane, dragocjen izvor informacija predstavljali su literatura i istraživanja s lokalnog govornog područja, opet uvažavajući činjenicu da se u zemljama u okruženju (Slovenija, Hrvatska i Bosna i Hercegovina) ne primjenjuje isti model supervizije kao u Crnoj Gori i Srbiji. Na kraju, i što je možda najvažnije, veliki broj preporuka zasnovan je na iskustvu supervizora iz Srbije, sa kojima od 2008. godine do danas imamo intenzivnu razmjenu na osnovnim obukama za supervizore, koje realizujemo kao program Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu Srbije, namjenski kreiran za pripremu stručnih radnika za obavljanje supervizijskih poslova.

Produbljenje razumijevanje specifičnog konteksta supervizije u Crnoj Gori omogućio nam je pregled normativnog okvira u oblasti socijalne zaštite, ali nam je najznačajniji uvid omogućila razmjena s kolegama supervizorima iz centara za socijalni rad, predstavnicima ministarstva nadležnog za socijalnu zaštitu i Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu iz Crne Gore tokom obuke za supervizore održane oktobra 2015. godine i konsultacije koje su se kontinuirano nastavile tokom svih ključnih faza izrade ovog teksta.

Priručnik je nastao u namjeri da na pitak i praktičan način predstavimo sve teme relevantne za uspostavljanje i vođenje supervizijskog procesa u centru za socijalni rad, sa ciljem da one budu izvor korisnih informacija kako za supervizore, tako i za rukovodioce i voditelje slučaja, kao neizostavne aktere i korisnike supervizije. Iako dominantno usmjeren ka početnicima u oblasti supervizije, priručnik bi mogao biti od koristi i iskusnim supervizorima radi sistematizacije znanja i iskustava i refleksije nad sopstvenom praksom.

Za uspješnu superviziju ključno je da bude prilagođena kontekstu u kome se sprovodi i potrebama stručnih radnika kojima je namijenjena. Zato Priručnik ne nudi gotove odgovore i rješenja, već smjernice zasnovane na savremenim teorijskim konceptima i dobroj praksi, a u okviru jedanaest ključnih tema koje bi se mogle grupisati u sljedeće oblasti:

- **osnovni pojmovi značajni za uvođenje supervizije u centre za socijalni rad**, odnosno, pojam i istorijat supervizije, uloga i kompetencije supervizora i izazovi uvođenja supervizije u centre za socijalni rad (poglavljja od 1 do 4)
- **karakteristike supervizijskog procesa**, koji u svojoj osnovi obuhvata praćenje rada voditelja slučaja ili monitoring radnog procesa, individualni rad s voditeljima slučaja i grupnu superviziju (poglavljja 5 i 6)
- **podrška i učenje**, odnosno, oblasti i osobenosti rada u okviru podržavajuće i edukativne funkcije supervizije (poglavljja 7 i 8)
- **briga o kvalitetu**, kroz osvrt na posebno značajan zadatak supervizije u centru za socijalni rad – procjenu napretka voditelja slučaja i davanje povratne informacije (poglavljja 9 i 10), kao i praćenje uspješnosti čitavog supervizijskog procesa kroz evaluaciju (poglavljje 11).

Poglavljja Priručnika zajedno predstavljaju cjelovit tekst o superviziji u centru za socijalni rad, ali se mogu čitati i kao zasebne cjeline jer daju elementarni nivo relevantnih informacija o temi koja je u svakom od poglavljja obrađena.

U prvom poglavljju, **Supervizija u centru za socijalni rad**, predstavljen je kratak istorijat supervizije, modeli supervizije u socijalnom radu u odnosu na funkcije, zatim vrste supervizije, njen značaj i ciljevi u kontekstu socijalne zaštite. Drugo poglavljje, **Uloge ključnih aktera u procesu supervizije**, daje pregled uloga i odgovornosti učesnika u procesu supervizije u centru za socijalni rad u skladu s modelom koji podrazumijeva sve tri funkcije supervizije (administrativnu, edukativnu i podržavajuću). Fokus u ovom poglavljju je na ulozi supervizora, njegovim odgovornostima u ostvarivanju funkcija i na specifičnosti njegove pozicije između voditelja slučaja i rukovodstva. U trećem poglavljju, **Kompetencije supervizora**, sveobuhvatno se sagledavaju kompetencije koje supervizor mora da posjeduje, od formalnih uslova do

neophodnih znanja i vještina. Pritom se posebno naglašava činjenica da se supervizor ne postaje preko noći već se ta profesionalna uloga tokom vremena gradi što takođe predstavlja proces i ima određene razvojne faze. Četvrto poglavljje, **Preduslovi za uvođenje supervizije i izazovi praktične primjene**, odnosi se na preduslove koji nijesu samo personalni odnosno ne zavise samo od voditelja slučaja i supervizora, već podrazumijevaju i organizacione i administrativne pretpostavke. Ovo poglavljje uključuje i moguće izazove uvođenja supervizije, posebno one s kojima se sistem socijalne zaštite u Srbiji suočavao u posljednjih osam godina i s kojima je u manjoj ili većoj mjeri uspješno izlazio na kraj.

Peto poglavljje, **Početak supervizijskog procesa – praćenje rada voditelja slučaja**, uvodi čitaoca u supervizijski proces s prvim zadatkom supervizije u centru za socijalni rad, a to je monitoring radnog procesa. Iako se ovaj aspekt supervizije često kritikuje kao „kontrolišući“ i ometajući za supervizijski proces usmjeren na podršku i razvoj, on je veoma važan u modelu zasnovanom na vođenju slučaja iz dva razloga. Prvo, prisustvo supervizora na dnevnom nivou predstavlja dragocjen izvor podrške stručnim radnicima jer supervizor učestvuje u svim fazama stručnog postupka i samim tim olakšava često teško samostalno donošenje odluka. S druge strane, neposredno učešće u radu na predmetima supervizoru stvara uslove za sprovođenje supervizije jer omogućava uvid u kvalitet stručnog rada voditelja slučaja i otvara prostor za produbljeniji rad na razvoju ličnih i profesionalnih kompetencija voditelja slučaja. Praćenje ili monitoring radnog procesa odvija se na nekoliko nivoa i zahtijeva sistematičan pristup koji podrazumijeva jasnu metodologiju i indikatore uspješnosti. Pored toga, tokom monitoringa supervizor pruža neposrednu podršku u radu voditelja slučaja, kroz različite intervencije tokom stručnog postupka što ukazuje na još jednu važnu temu obrađenu u ovom poglavljju a to je dvostruki fokus supervizora: obezbjeđivanje najboljeg interesa korisnika i praćenje vrste i intenziteta teškoća s kojima se voditelj slučaja susrijeće. Šesto poglavljje, **Individualna i grupna supervizija**, daje prikaz dvije ključne forme supervizije s fokusom na strukturiranim ciklusima individualne supervizije, koji se odvijaju periodično u zavisnosti od potreba voditelja slučaja, a usmjereni su na unapređenje kompetencija voditelja slučaja, odnosno intervencije u razvoju znanja, vještina i stavova. Pored toga, predstavljene su osnovne karakteristike i mogućnosti grupne supervizije

kao korisnog oblika rada na ujednačavanju profesionalnih stavova, razvoju kohezivnosti i unapređenju prakse na nivou službe.

Sedmo poglavlje, **Podrška razvoju voditelja slučaja**, posvećeno je oblicima i osobenostima rada u ostvarivanju podržavajuće funkcije supervizije. Supervizorima je ponuđen uvid u faze razvoja voditelja slučaja da bi svoj supervizijski proces što više individualno fokusirali i prilagodili potrebama konkretnog stručnog radnika. Istaknuta je refleksija i značaj samo-refleksivne prakse, kao princip koji treba podsticati kod supervizanata i kao zadatak supervizora u sopstvenom radu. Na kraju se nalazi „ljestvica zaljučivanja“ kao koristan alat za razumijevanje procesa nastajanja i stavova i uvjerenja, koja supervizoru može biti od koristi kao polazni okvir kad osmišljava intervencije u ovoj složenoj i delikatnoj oblasti. Osmo poglavlje, **Supervizija kao proces učenja**, daje osnovne informacije za planiranje aktivnosti u okviru edukativne funkcije supervizije. U ovom poglavlju predstavljeni su principi učenja odraslih, kao i pregled mogućih oblika stručnog usavršavanja. Pored toga, predstavljene su neke od metoda i tehnika učenja odraslih, koje se mogu koristiti u individualnom i grupnom radu, kroz stalno naglašavanje usklađenosti s potrebama supervizanata i neophodnosti razumijevanja i njegovanja uvjerenja o značaju cjeloživotnog učenja kako kod voditelja slučaja tako i kod samog supervizora.

Deveto poglavlje, **Povratna informacija**, posvećeno je vještinama davanja konstruktivne povratne informacije voditelju slučaja, kao jednog od ključnih supervizijskih „alata“ od čije adekvatne upotrebe često zavisi uspjehnost čitavog supervizijskog procesa. Predstavljene su vrste povratnih informacija s primjerima, kriterijumi i uslovi za davanje dobre povratne informacije uz posebno naglašavanje prepoznavanja uspjehnosti voditelja slučaja kao značajnog motivacionog faktora. Deseto poglavlje, **Izveštavanje u superviziji**, usko je povezano s prethodnim jer obrađuje temu procjene napretka i izvještavanja o napretku voditelja slučaja, kao i izvještavanje o supervizijskom procesu na godišnjem nivou. Jedanaesto poglavlje, **Evaluacija u superviziji, kratko predstavlja evaluaciju kao neizostavan korak u supervizijskom procesu, koji može biti veoma značajan za unapređenje prakse, ukoliko je zasnovan na povratnoj informaciji svih relevantnih aktera**, ali i na planiranom i osmišljenom praćenju od strane samog supervizora.

Imajući u vidu značaj evidencije i dokumentacije u svakom poslu pa i u superviziji, u posljednjem poglavlju, **Prijedlozi formulara koje koristi supervizor**, ponuđeni su prijedlozi mogućih formulara i instrumenata od značaja za vođenje procesa supervizije.

Na kraju Priručnika, pored literature koja je korišćena u tekstu i citirana, navedene su i druge publikacije, članci i knjige, kao preporuka i inspiracija za one koji žele da nastave usavršavanje u oblasti supervizije.

Priručnik otvara mnogo tema za razmišljanje i diskusiju, a nadamo se da smo obradom nekih od njih uspjele da odgovorimo na složen zadatak i ponudimo okvir za razumijevanje supervizije u socijalnoj zaštiti i osnovne smjernice za njenu praktičnu primjenu u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori. Takođe, želja nam je da ovaj tekst bude koristan novim supervizorima i inspirativan iskusnim supervizorima, koji kao i mi dijele duboko uvjerenje da je sistematična i strukturirana briga o voditeljima slučaja, zasnovana na stalnom podsticanju ličnog i profesionalnog razvoja, ključan preduslov za kvalitetan stručni rad i adekvatnu podršku korisnicima socijalne zaštite u centru za socijalni rad.

Autorski tim¹

Iva Branković, Nada Šarac i Svetlana Živanić

¹ Autorke s višegodišnjim iskustvom u sistemu socijalne zaštite u Srbiji i regionu. Koautorke većeg broja programa obuke usmjerenih na unapređenje kompetencija zaposlenih u sistemu socijalne zaštite, i akreditovanih programa obuke namijenjenim razvoju supervizije u socijalnom radu: „Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad“ Republičkog i Pokrajinskog zavoda za socijalnu zaštitu i „Unapređenje kompetencija za pružanje supervizije u socijalnoj zaštiti“ Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu. Od 2008. do danas realizovale više od 30 obuka za supervizore u Srbiji, i obuke za supervizore u Crnoj Gori i Makedoniji 2015. godine.

Supervizija se u centre za socijalni rad u Crnoj Gori uvodi u sklopu procesa reforme socijalne i dječje zaštite. Normativni okvir za uvođenje supervizije čine Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti (Službeni list CG, broj 27/13), podzakonska akta donijeta na osnovu pomenutog zakona, prije svega Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad i Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti kao i Strategija razvoja sistema socijalne i dječje zaštite za period 2013–2017. godine.

Strateškim dokumentom zacrtan je razvoj sistema socijalne i dječje zaštite kroz pet strateških pravaca među kojima je onaj koji se neposredno odražava na uvođenje supervizije definisan kao **Obezbeđivanje kvalitetnih usluga u socijalnoj i dječjoj zaštiti. („Pitanje kvaliteta usluga u sistemu socijalne i dječje zaštite i jačanje profesionalnih kapaciteta pružalaca usluga, posebno u državnim institucijama je suštinska pretpostavka uspješne reforme sistema socijalne i dječje zaštite“ (Strategija razvoja socijalne i dječje zaštite za period 2013–2017))**

Dalje, obezbeđivanje kvalitetnih usluga, između ostalog, podrazumijeva **obezbeđivanje efikasnog sistema stručne podrške, supervizije i inspekcije; promjenu u organizaciji rada centara za socijalni rad i uvođenje novih metoda rada. Strateški dokument predviđa i posebne ciljeve reforme sistema socijalne i dječje zaštite, a jedan od njih je Uvođenje sistema kvaliteta u socijalnu i dječju zaštitu.** Jedna od ključnih mjera za doseganje ovog strateškog cilja je **uvođenje sistema supervizije stručnog rada.**

Strategijom, kao i Zakonom o socijalnoj i dječjoj zaštiti predviđeno je osnivanje Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu kao organa uprave nadležnog za obavljanje razvojnih, savjetodavnih, istraživačkih i drugih stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti. Istim zakonom definisana je djelatnost Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu koji, između ostalog, obavlja savjetodavne, istraživačke i stručne poslove u oblasti socijalne i dječje zaštite; prati kvalitet stručnog rada i usluga u ustanovama, u skladu s ovim Zakonom; pruža stručnu **supervizijsku podršku radi unapređenja stručnog rada i usluga socijalne i dječje zaštite.**

U skladu sa Strategijom razvoja u oblasti socijalne i dječje zaštite uvode se brojne novine koje se odnose na:

- promjenu organizacione strukture sistema u cjelini
- promjenu unutrašnje organizacije na nivou pojedinačnih institucija
- promjenu metodologije rada
- uvođenje novih programskih aktivnosti
- uspostavljanje novih standarda i procedura u radu

Kad je riječ o centru za socijalni rad, novi Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad iz 2013. godine mijenja organizacionu strukturu centra i uvodi novu metodologiju rada. U centru za socijalni rad koji imaju sedam i više stručnih radnika, osnovna organizaciona jedinica je služba za neposredan rad s korisnicima i za druge poslove poput pravnih, administrativno-tehničkih i računovodstvenih. Mijenja se i dosadašnja metodologija rada, uvodi se nova koja se zasniva na metodu vođenja slučaja. Potpuno nova i u socijalnoj i dječjoj zaštiti nepoznata praksa koja proizilazi iz nove organizacije i metodologije rada je supervizijska podrška. Supervizor se u centre za socijalni rad uvodi kao radno mjesto, što znači da proces supervizije traje vremenski neograničeno.

Naravno, ove promjene indirektno se odražavaju i na potrebu razvoja opštih i stručnih kompetencija zaposlenih u sistemu socijalne i dječje zaštite, prihvatanja novih vrijednosti i stavova, definisanje kodeksa profesionalne prakse i dr.

U sklopu svih promjena i novina koje one donose, svrha uspostavljanja procesa supervizije je da se obezbijedi što kvalitetniji nivo usluga koje se pružaju korisnicima i da omogućiti stručnim radnicima da iskažu maksimum svojih potencijala u obavljanju svakodnevnih profesionalnih ak-

tivnosti. Time se postiže i osnovni zahtjev supervizije – zaštita najboljih interesa korisnika. Supervizija obezbjeđuje očuvanje profesionalnih standarda i standarda kvaliteta rada, a ovi standardi mogu biti lični, profesionalni i organizacioni, bilo da su eksplicitno određeni ili ne. Zadatak supervizije jeste da obezbijedi stručnim radnicima profesionalno okruženje u okviru kojeg oni mogu biti efikasni, odgovorni, kreativni profesionalci, usmjereni na razvijanje profesionalnih vještina i kao takva, ona je pokretač profesionalnog razvoja.

Supervizija u centru za socijalni rad u Crnoj Gori zasniva se na integrativno-razvojnem modelu i jasno je da ona treba da obezbijedi, pored procesa učenja i podrške, i monitoring radnog procesa u svakom konkretnom predmetu u centru (član 10 Pravilnika o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti, 2013).

Integrativni ili inkluzivni model supervizije podrazumijeva tri osnovne funkcije supervizije:

1. administrativnu – uvođenje i održavanje novih/dobrih standarda u radu, koordinacija i usklađivanje prakse i administrativnih procedura i obezbjeđivanje efikasnosti i jednostavnosti u radu.
2. obrazovnu – podsticanje obrazovnog razvoja svakog radnika sa ciljem da se kod njega probudi svijest o značaju kontinuiranog učenja i usavršavanja
3. podržavajuću – održavanje harmoničnih radnih odnosa, kako s korisnicima tako i sa saradnicima (Kadushin, 1992).

I poglavlje

SUPERVIZIJA U CENTRU ZA SOCIJALNI RAD

Šta je supervizija u socijalnom radu?

Modeli supervizije

Funkcije supervizije

Vrste supervizije

Značaj supervizije – svrha i ciljevi

ŠTA JE SUPERVIZIJA U SOCIJALNOM RADU ?

Supervizija se razvijala paralelno s razvojem profesija usmjerenih na pomoć ljudima koji su u nevolji ili u riziku od nevolje. Oblikovala se kao posebna metoda čiji je cilj podrška praktičarima, odnosno, razvijanje mogućnosti za konstruktivno prevladavanje stresnih situacija i očuvanje sposobnosti za kontinuirano učenje. Smatra se da se metoda supervizije (i konsultacije) najprije razvila u okviru medicine i to u Engleskoj, a iz nje se odmah nakon nastajanja socijalnog rada prenijela i na ovo područje ljudskog djelovanja.

Supervizija se u socijalnom radu javlja krajem 19. vijeka u Sjedinjenim Američkim Državama (Milošević Arnold, Vodeb Bornač, Erzar Metelko i Možina, 1999.). Isto kao i sve metode socijalnog rada, supervizija se razvija i prilagođava pojedinačnim modelima pomoći, odnosno, vidovima socijalnog rada koji su aktualno bili u upotrebi. Njeni ciljevi su se oblikovali istovremeno s procesom profesionalizacije socijalnog rada. Prvobitna uloga supervizije bila je organizaciona i nadzorna, ali je vremenom dobila značajnu ulogu i u drugim oblastima podrške stručnim radnicima, kao što su stručno usavršavanje i lični razvoj (Ajduković i Cajvert, 2001).

Uprkos različitim modelima i pristupima, svrha uspostavljanja procesa supervizije je ostala ista: da obezbijedi što kvalitetniji nivo usluga korisnicima i da omogući stručnim radnicima da iskažu maksimum svojih potencijala u obavljanju svakodnevnih profesionalnih aktivnosti.

Savremene definicije supervizije u socijalnom radu naglašavaju njene različite ciljeve kao što su vođenje, usmjerenje, podrška i pomoć u razvijanju profesionalnog prihvatanja, obrazovanje, odnosno, učenje uz pomoć iskustva i sl. Činjenica je da je supervizija metoda koja je namijenjena stručnjaku i predstavlja neposrednu pomoć za njega, a posredno je pomoć korisniku, jer mu obezbjeđuje kvalitetne profesionalne usluge.

U literaturi se mogu naći različite definicije supervizije. Ajduković i Cajvert (2004) navode određena brojnih autora koja imaju različit fokus, u zavisnosti od aspekata supervizije, koji smatraju dominantno značajnim kao što je: povećanje efikasnosti u psihosocijalnom radu s ljudima (Hess, 1980), osiguravanje kompetentnog i odgovornog neposrednog rada s korisnicima, kontinuirani profesionalni razvoj, i lična podrška superviziranom (Harries, 1987), podrška i usmjeravanje (Munson, 1993), pomoć u pružanju efikasne pomoći uz naglašavanje prava klijenta (Davis, 1999), učenje iz iskustva (Van Kessel, 2000), prepoznavanje znanja, briga, zapažanja, ideja, uloga i doprinos pomagača u neposrednom radu s klijentom (Knapman i Morrison, 2000), prilika za refleksiju i pomjeranje granica svog profesionalnog djelovanja (Barretta-Herman i sar., 2000).

U Sloveniji je supervizija u socijalnoj zaštiti na nacionalnom nivou definisana kao „metoda trajnog učenja iz rada koja omogućava kvalitetnije obavljanje djelatnosti socijalne zaštite i podstiče profesionalni i lični razvoj na različitim područjima rada. Supervizija je ujedno jedan od oblika profesionalnog praćenja i zaštite kvaliteta stručnog rada u organizacijama socijalne zaštite“ (Pravilnik socijalne zbornice Slovenije o planiranju, praćenju i sprovođenju supervizije stručnog rada na području socijalne zaštite, 2003).

Među autorima u Srbiji, supervizija je definisana kao interakcijski proces u kojem jedan iskusni i edukovani stručnjak preuzima odgovornost da radi s drugim stručnjakom da bi se postigli odgovarajući lični, profesionalni i metodskoorganizacioni standardi u radu s klijentom (Vidanović, 2006); i kao proces koji obezbjeđuje da se, primjenom standarda, realizuju stručni zadaci i aktivnosti iz djelatnosti centra kroz profesionalnu podršku i učenje, a stručni radnici na taj način razvijaju znanje, kompetenciju i mogućnost da preuzmu odgovornost za sopstvenu praksu, a time i podignu nivo kvaliteta zaštite korisnika (Žegarac, 2016).

Nezavisno od toga koje usmjerenje ili model supervizije predstavljaju, zajedničko svim ovim definicijama jeste da superviziju određuju kao metod ili sredstvo kojim se kroz interpersonalni proces ili saradnju dostiže očuvanje

i poboljšanje kvaliteta u oblasti stručnog rada, kao i ličnog i profesionalnog razvoja, što sve predstavlja osnov za realizaciju primarnog cilja i svrhe socijalnog rada – adekvatnog ostvarivanja najboljeg interesa korisnika (Branković, 2015).

MODELI SUPERVIZIJE

Danas je supervizija profesionalna intervencija, koja je neophodna u profesionalnom razvoju svih onih koji neposredno rade s ljudima i jedan je od ključnih načina osiguravanja razvoja organizacija i pružanja kvaliteta usluga u području (psiho)socijalnog rada. Ipak, iako postoji visoko slaganje stručnjaka o značaju supervizije, još uvijek ne postoji jedinstveno određenje ovog pojma niti jedinstveni model supervizije. Štaviše, u literaturi i praksi nailazimo na više modela supervizije. To može zbunjivati i supervizante i one koji počinju da se pripremaju za ulogu supervizora.

Ukoliko pogledamo postojeće modele možemo vidjeti da se mogu razlikovati po dva kriterijuma, odnosno pripadanje nekom terapijsko-tretmanskom teoretskom konceptu ili s obzirom na funkcije i ciljeve procesa supervizije.

U zavisnosti od terapijsko-tretmansko teorijskog koncepta možemo razlikovati bihevioralni, psihoanalitički, humanistički i klinički model. Ovi modeli uglavnom su vezani za obrazovanje, profesionalni rast i razvoj pomagača u okviru pojedinih terapijskih pristupa.

S obzirom na funkcije i ciljeve procesa izvršena je podjela na:

- 1. holandski model** supervizije, poznat i kao model kompetentnosti (Van Kessel, 2000),
- 2. švedski model supervizije**, još poznat kao model supervizije psihosocijalnog rada (Bernler i Džonson, 1993; Džonson, 1999. i Cajvert, 2001, prema Ajduković i Cajvert, 2004).
- 3. anglosaksonski model**, još poznat kao integrativni ili Kadušinov pri čemu je osnovni kriterijum to da li supervizija sadrži ili ne administrativno-upravljačku funkciju (Milošević Arnold i sar., 1999).

Naime, holandskom i švedskom modelu zajedničko je to da je administrativno-upravljačka funkcija jasno izdvojena iz sadržaja supervizije i da supervizor nema direktnu odgovornost za dobrobit klijenta s kojim supervizant radi, niti supervizija ima funkciju kontrole kvaliteta rada. Supervizor ima prvenstveno odgovornost da razvije i unaprijedi profesionalnu kompetentnost supervizanta. Radi se o procesnim modelima koji se po svojim temeljnim opredjeljenjima i načinu rada u velikoj mjeri oslanjaju na načelo osnaživanja i postmodernizam u socijalnom radu i terapiji uopšte.

Svaki od ovih modela odgovara određenoj organizaciji sistema i mora biti primjeren i prilagođen trenutnom stanju sistema socijalne i dječje zaštite. Tako su se među našim susjedima, Slovenci odlučili za holandski model, BiH i Hrvatska za švedski, a Srbija za anglosaksonski model.

Anglosaksonski model, zbog zadržavanja upravljačke tj. administrativne funkcije koju su savremeni modeli odbacili, kritikuje se kao suviše tradicionalan. Naime, po nekim autorima, ovaj model dovodi do konflikta interesa kod supervizora jer je njegov zadatak da istovremeno vrši kontrolu i pruža podršku.

Takođe, kritikovan je kao suviše sistemski tj. ka održavanju sistema orjentisan, za razliku od ostalih modela koji su izgubili administrativnu funkciju i time se odredili kao ka supervizantu ili korisniku usmjereni.

Budući da je sistem socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori u procesu reforme, što podrazumijeva uvođenje velikog broja novina koje se odnose i na strukturne i na funkcionalne aspekte rada, kao najprimjereniji model supervizije čini se integrativni, s obzirom na to da on u sebe uključuje pozitivne karakteristike ostalih modela, ali i jasno istaknutu razvojnu funkciju koja se odnosi na razvoj službe i profesionalni razvoj zaposlenih. Značajno je imati u vidu da efektivnu superviziju karakteriše prije svega fleksibilnost, odnosno, sposobnost supervizora da svoje intervencije osmisli tako da one utiču pozitivno na razvoj supervizanta, potrebe krajnjih korisnika i karakteristike organizacije, nezavisno od modela koji je dominantno u primjeni. To podrazumijeva kontinuirano vješto balansiranje fokusa između funkcija, odnosno, ključnih prioriteta supervizije: dobrobiti klijenta, razvoja

supervizanta, praćenja poštovanja normativnog okvira i organizacijskog konteksta (Queensland Health, 2008).

FUNKCIJE SUPERVIZIJE

U skladu s prirodom rada socijalnih službi, a polazeći od ciljeva, specifičnosti, osnovnih karakteristika i funkcija integrativnog modela supervizije, njegovom primjenom obezbjeđuje se zadovoljavanje različitih potreba, značajnih za uspješan stručni rad u službi kakav je centar za socijalni rad.

Tri su funkcije, koje čine suštinu integrativnog modela supervizije: administrativna, edukativno-razvojna i podržavajuća.

1. Administrativna funkcija supervizije

Rukovođenje praksom uključuje najoptimalnije iskorišćavanje cjelokupnih resursa službe kakav je centar za socijalni rad, čemu pomaže uspostavljanje procesa formalne supervizije stručnog rada, a posebno razvijanje njene administrativne funkcije. Ova funkcija ima za cilj da obezbijedi kvalitetno pružanje usluga i očuvanje i razvijanje profesionalnih standarda i standarda službe, pomaganje stručnim radnicima da usaglase svoju profesionalnu ulogu s profesionalnim standardima (posebno kroz jačanje funkcije kontrole kvaliteta) i adekvatnog korišćenja resursa socijalne zaštite i resursa lokalne zajednice.

U ovoj funkciji je zastupljena i strukturalna komponenta, koja obuhvata elemente menadžmenta, nadgledanja i praćenja, evaluacije i uvođenja najbolje prakse u proces rada. Administrativna funkcija odnosi se na kvantitativni i kvalitativni aspekt rada stručnih radnika u odnosu na korisnike i CSR i isticanje oblasti koje treba detaljnije razmotriti ili proanalizirati.

Realizacija ove funkcije supervizije obuhvata razvijanje i održanje kulture rada, koja osposobljava supervizirane stručne radnike da budu proaktivni, kreativni, lično odgovorni, što im obezbjeđuje i da su poštovani u komunikaciji s drugima. Cilj te funkcije jeste da uveća efikasnost, efektivnost i kompetenciju stručnih radnika.

2. Edukativno-razvojna funkcija supervizije

U realizaciji edukativne funkcije ističe se razvojna komponenta, a supervizor je angažovan na razvijanju kulture kontinuiranog učenja i usavršavanja, u kojoj su rast i razvoj znanja i vještina stručnih radnika posebno ohrabrivani i podsticani. Realizacijom ove funkcije supervizije podstiče se razmatranje planiranih i primijenjenih intervencija i posebno, istraživanje alternativnih strategija.

Najznačajnija komponenta ove funkcije je potkrepljivanje ponašanja baziranog na učenju i razvoju samosvijesti u pozitivnoj korelaciji s dostižnim ličnim i profesionalnim ciljevima, uvjerenjima, kao i snagom i potrebom za učenjem kod superviziranih stručnih radnika. Očekuje se da su stručni radnici usvojili predviđena znanja i vještine i da su stručno osposobljeni, a ova funkcija supervizije, kroz svoju razvojnu komponentu, omogućava da se ta stečena znanja i vještine produbljuju. Time se stvara kreativni prostor u kojem stručni radnici imaju mogućnost da razviju vlastiti profesionalni stav, postanu svjesni sopstvenih mogućnosti i ograničenja i konstruktivno i realno vrednuju sopstvenu kompetentnost. Kroz realizaciju ove funkcije, stručni radnici uče iz sopstvenih iskustava, tragaju za sopstvenim rješenjima problema i time ostvaruju profesionalnu samostalnost i autonomiju.

Posebno se ističe element edukativne funkcije koji se odnosi na ulogu supervizora u prenošenju sopstvenog znanja, vještina i informacija na stručne radnike, ali ne tradicionalnim načinima učenja, već s istaknutim elementima iskustvene razmjene.

3. Podržavajuća funkcija supervizije

Realizacija podržavajuće funkcije pomaže stručnim radnicima da razumiju kako da se usmjere na rad s korisnicima i kako da ga sprovode konstruktivno, kroz otvoreno prepoznavanje i izražavanje sopstvenih potreba. Činjenica da stručni radnici i lično osjećaju posljedice neposrednog angažovanja na kompleksnim problemima korisnika, zahtijeva posebnu vrstu podrške od strane supervizora.

U ovom procesu stručni radnici sagledavaju sopstvenu ulogu u interakciji s korisnicima, a kroz promišljanje i analiziranje odnosa iz različitih perspektiva grade lični

stil i jedinstvenost profesionalnog identiteta. Kroz realizaciju ove funkcije integrišu se lični i profesionalni razvoj stručnih radnika, s posebnim akcentom na razvijanje sposobnosti samopreispitivanja sopstvene prakse (unutrašnja/samosupervizija).

Aдекватno korišćenje funkcija supervizije pomaže stručnim radnicima da usluge korisnicima pružaju na principima poštovanja prava korisnika, povjerljivosti i zaštite njihovih najboljih interesa, da sintetišu i koriste svoja profesionalna znanja, usklađuju svoja profesionalna očekivanja sa zahtjevima službe, teže ka profesionalnom razvoju i redovno se usavršavaju u pojedinim oblastima rada. Potrebe za supervizijom determinisane su vrijednostima koje ona nosi. Osnovna vrijednost supervizije sadržana je u obezbjeđivanju kontinuiranog profesionalnog razvoja i poboljšavanju kvaliteta usluga koje se pružaju. Dalje, vrijednosti supervizije su i u učenju iz ličnog iskustva, razvijanju svijesti o prihvatanju problema i teškoća u radu, razvoju emocionalnih kapaciteta i kapaciteta nošenja sa stresom koji prati rad s korisnicima. Pored toga, supervizijom se vrši integracija praktičnih iskustava s teorijskim znanjima, pruža se podrška pomagačima u njihovom profesionalnom radu, razvija mašta i kreativnost. Supervizija stvara mogućnost reflektovanja svog profesionalnog odnosa prema klijentu, preispitivanja svoje profesionalne prakse čime se povećava samopouzdanje stručnih radnika u njihov profesionalni rad.

VRSTE SUPERVIZIJE

U odnosu na činjenicu da li u organizaciji postoji radno mjesto supervizora, ili se za obavljanje procesa supervizije angažuju spoljni stručnjaci, supervizija može biti **eksterna** i **interna**.

• Eksterna supervizija

U ovoj vrsti supervizije proces vodi stručnjak koji nije zaposlen u organizaciji/centru za socijalni rad. Time se postiže načelno najveći stepen nezavisnosti odnosno neutralnosti supervizora, što doprinosi i drugim uslovima supervizijskog procesa kao što su povjerenje, intimnost, ravnopravnost. S druge strane, eksterna supervizija može biti skupa, teško je organizovati u nekom intenzivnijem ritmu, kakav je često potreban posebno kod usluga s intenzivnim tretmanom korisnika. Eksterna supervizija može se kombinovati s internom. Na primjer, spoljni supervizor može voditi stručnu podršku internim supervizorima u rjeđim vremenskim razmacima, dok bi intenzivna i redovna supervizija bila interna. Bitan faktor koji utiče na izbor vrste supervizije jeste i veličina organizacije koja pruža uslugu, odnosno broj superviziranih radnika i kompleksnost organizacije rada. Pritom, supervizijski proces treba da uključi sve neposredne pružaoc usluga u organizaciji/centru za socijalni rad.

• Interna supervizija

Ovu vrstu supervizije pruža stručnjak zaposlen u samoj organizaciji/centru za socijalni rad. Iako je načelno ovdje nezavisnost/neutralnost supervizora manja, njegovo poznavanje prakse može biti znatno veće nego kod spoljnog supervizora. Takođe, ovako organizovana supervizija može biti ekonomičnija, pogotovo ako uključuje i druge elemente praćenja i podrške.

Internu superviziju mogu uzajamno pružati jedni drugima sami neposredni pružaoci usluge. Ovakav vid supervizije obično se naziva – **intervizija**. Suština intervizijske podrške sastoji se u brznoj, ekonomičnoj razmjeni i povratnoj informaciji koje jedno drugom daju neposredni pružaoci usluge. Kod ove vrste stručne podrške njeguje se upravo uzajamnost, razmjena neposredno nakon događaja, zajedničko iskustvo, iskrenost i kolegijalnost.

U procesu pružanja usluga socijalne i dječije zaštite u Crnoj Gori, supervizija je nova praksa koja se u Centre za socijalni rad uvodi 2013. godine. Prema važećim propisima, internu superviziju sprovodi jedan profesionalac, koji je posebno obučen za ovu formu rada i koji je zaposlen u ustanovi/centru u kojoj se svakodnevno odvija proces supervizije. Ključno važnu ulogu u procesu uspostavljanja supervizije u centrima za socijalni rad ima Zavod za socijalnu i dječju zaštitu, koji pruža eksternu supervizijsku podršku.

ZNAČAJ SUPERVIZIJE – SVRHA I CILJEVI

Supervizija se u centre za socijalni rad u Crnoj Gori uvodi sa ciljem da obezbijedi **kvalitet rada, adekvatno uspostavljenu organizaciju, profesionalni razvoj stručnih radnika kao i povećanje njihove kompetentnosti, a radi postizanja boljeg kvaliteta usluga**. Zadatak supervizora jeste da, u odnosu na postojeće resurse službe, kontinuirano sprovodi superviziju u radnom okruženju stručnih radnika, putem ostvarivanja administrativne, podržavajuće i edukativne funkcije supervizije.

Mogući ciljevi supervizije mogu biti i prevencija sagorijevanja na poslu, prevencija radnih prekršaja i neadekvatnih postupaka prema korisnicima i unapređenje međuljudskih/kolegijalnih odnosa.

Ciljevi supervizije

- Praćenje radnog procesa u svakom konkretnom predmetu
- Podrška stručnim radnicima
- Kontinuirano unapređenje kompetencija zaposlenih

Na osnovu svega navedenog supervizija je za stručnog radnika:

1. **podstrek za učenje** – prilika i motivacija za stalno stručno usavršavanje uz profesionalnu podršku supervizora
2. **podrška** pri savladavanju opterećenja u stručnom radu, prihvatanju odluka korisnika, postavljanju granica, profesionalne distance, sprečavanju otupjelosti i sagorijevanja
3. **usmjeravanje profesionalnog razvoja** pri čemu usmjeravanje potiče od drugog stručnjaka s iskustvom – supervizora koji ima sposobnosti, vještine i znanja neophodna za ovaj posao.

Međutim, svi ovi ciljevi, i drugi mogući koji ovdje nijesu navedeni, uključujući i one koji imaju kontrolnu funkciju, kao **krajnju svrhu imaju dobrobit korisnika** i to svi učesnici u procesu pružanja usluge sve vrijeme treba da imaju u vidu.

Svrha supervizije

Unapređenje kvaliteta zaštite korisnika u skladu s osnovnim principima, vrijednostima i standardima usluga u sistemu socijalne i dječje zaštite i najboljim interesima svakog korisnika.

Uopšteno gledajući, dobiti koje profesionalci uključeni u supervizijski proces imaju odnose se u najvećoj mjeri na poboljšanje kvaliteta obavljanja profesionalnih zadataka te podizanje osjećaja zadovoljstva sobom i poslom. Na taj način profesionalci razvijaju otpornost prema sindromu izgaranja i posredno štite svoj privatni život. Lična perspektiva u smislu viđenja problema, viđenja sebe i viđenja rješenja, sastavni su dio svake supervizije. Supervizija nikako nije mjesto na kome se mišljenja nameću, već samo šire, a na svakom je supervizantu odgovornost da novi uvid prilagodi sebi ili da sebe prilagodi uvidu (Kusturin, 2007).

Efektivna supervizija omogućava, dakle, zaštitu korisnika i njihovih interesa kroz obezbjeđivanje kvalitetne prak-

Dobiti od supervizije

- unapređenje odnosa prema sebi, korisniku i ustanovi
- olakšano prihvatanje i ovladavanje novim procedurama
- uspješno prihvatanje novina u organizaciji
- osnaživanje postojećih ličnih i profesionalnih kapaciteta
- razvijanje novih stručnih kompetencija
- razvoj podržavajuće kulture u organizaciji
- kvalitetna usluga za korisnika

se koju sprovode osnaženi voditelji slučaja. Pored toga, supervizija omogućava da voditelji slučaja u potpunosti razumiju svoje uloge, odgovornosti, kao i ovlašćenja i ograničenja svoje organizacije. U odnosu na unapređenje kompetencija supervizija omogućava da se utvrde potrebe za obukom kod profesionalaca, kao i da se pronađu načini za zadovoljavanje tih potreba. Kvalitetna supervizija pomaže stručnim radnicima da održe fokus u radu i da zadrže objektivnost, ali služi i da podstakne fleksibilnost i kreativnost. Ona omogućava testiranje i procjenu kvaliteta rada i otvara mogućnosti za unapređenje prakse (Fox, 2011). Refleksija koja je neizostavni dio supervizije omogućava praktičarima da kritički preispitaju svoj rad u bezbjednoj i povjerljivoj atmosferi, a i da dobiju povratnu informaciju o svojoj uspješnosti i učinku. Na kraju, supervizija omogućava bavljenje negativnim uticajem stresa kome su stručni radnici u socijalnoj zaštiti neminovno izloženi i koji može dovesti do profesionalnog izgaranja (SCIE, 2013).

Neki autori ističu značaj supervizije kod prevencije stresa na poslu jer pruža neposrednu pomoć u radu i omogućava razvoj vještina (Collings i Murray, 1996; Mizrahi i Abramson, 1985; Rushton, 1987. prema Lloyd, King i Chenoweth, 2001). Naime, nedostatak kompetencija kod profesionalaca vrlo lako može izazvati strah i paniku, dok dovoljno znanja omogućava sagledavanje problema na realniji način što samo po sebi smanjuje stres (Zdovic, 1989, prema Jeleč Kaker, 2009). Pored podrške, supervizija je važna i kao način kontrole, koji omogućava

Značaj supervizije u oblasti prevencije profesionalnog izgaranja

- novo razumijevanje vlastitog ponašanja i ponašanja korisnika ili saradnika
- osjećaj rasterećenja
- poboljšanje profesionalnog stila rada, kvaliteta rada i postignuća
- bolja briga za vlastito mentalno zdravlje
- povišeni osjećaj zadovoljstva sobom, poslom, organizacijom.

stručnjacima bolje nošenje s problemima i usklađivanje sopstvenih interesa s interesima organizacije, kao i povratnu informaciju, koja je motivišuća (Maslach i Leiter, 2002, prema Jeleč Kaker, 2009).

Kvalitet supervizije je, dakle, značajan kako u pogledu podrške koja se njome obezbjeđuje, tako i u pogledu

mehanizma kontrole zahtjeva koji se pred stručne radnike stavljaju (Jones i sar. 1991, prema Lonne, 2003).

Za organizaciju odnosno centar za socijalni rad supervizija ima višestruki značaj jer obezbjeđuje praćenje kvaliteta rada i uspostavljanje organizacione kulture usmjerene na učenje i razvoj i podršku zaposlenima. U ovakvoj organizacionoj kulturi povećan je nivo zadovoljstva poslom kod zaposlenih, a i identifikacija zaposlenih s misijama i ciljevima organizacije (SCIE, 2013).

Istraživanja su pokazala da efektivna supervizija doprinosi organizacijama jer omogućava bolji radni učinak i veći osjećaj postignuća kod stručnih radnika, bolje upravljanje opterećenošću zaposlenih, kao i planiranje na nivou službe organizacije (Carpenter, Webb, Bostock i Coomber, 2012).

Britanska Asocijacija socijalnih radnika navodi da bi supervizija socijalnim radnicima trebala pomoći da:

- postanu odgovorni za svoju praksu i obezbijede kvalitet usluge korisnicima (odrasli, djeca, mladi, porodice, staratelji) u okviru nacionalnog normativnog okvira, standarda i etičkog kodeksa prakse
- se pridržavaju profesionalnih standarda
- ostvaruju svrhovite profesionalne odnose i efektivno komuniciraju s korisnicima kolegama, drugim službama i sistemima
- donose mudre odluke zasnovane na dobroj praksi
- upravljaju rizikom i zaštitom korisnika paralelno s uvažavanjem njihovih prava i imajući u vidu njihove potrebe
- upravljaju emocionalnim posljedicama koje stres na poslu ima na njih
- identifikuju potrebne resurse za podršku u posebno stresnim situacijama
- konstruktivno preispituju praksu u interesu korisnika, kolega i organizacije
- razvijaju znanje, vještine i vrijednosti potrebne za obavljanje posla i daljeg razvoja
- doprinose istraživanjem prakse i koriste postojeće znanje i iskustvo drugih kako bi usavršili svoje načine djelovanja
- identifikuju i kontrolišu faktore rizika koji mogu da ugroze organizaciju, kolege ili korisnike
- budu otvoreni za kolegijalnu razmjenu i procjenu nadređenih radi zajedničkog učenja i razvoja
- realistično upravljaju svojim poslom i slučajevima.

(British Association of Social Workers – BASW, 2011)

II Poglavlje

Uloge i odgovornosti ključnih aktera

Ključni akteri u procesu supervizije

Uloga supervizora u centru za socijalni rad

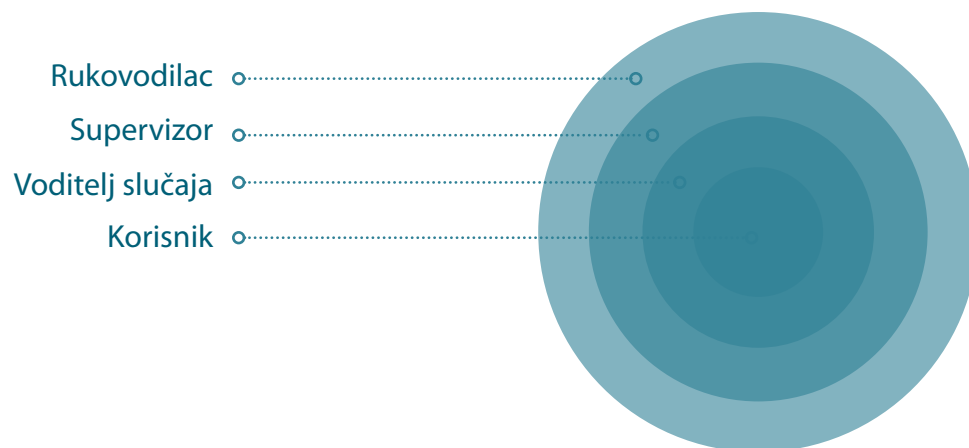
Specifičnost uloge supervizora – „sendvič pozicija“

KLJUČNI AKTERI U PROCESU SUPERVIZIJE

S novom organizacijom rada u centrima za socijalni rad i novom sistematizacijom koja između ostalih podrazumijeva pozicije rukovodioca, supervizora i voditelja slučaja, upravo ove uloge postaju osnova za funkcionisanje centra, a njihova povezanost i usklađenost uslov za uspješan rad s korisnicima.

Supervizija se zasniva na partnerstvu između supervizora i stručnih radnika, uz saradnju supervizora i rukovodioca službe u CSR. Ako samo jedna (ili više) strana ne učestvuje aktivno u ovom procesu ili ga aktivno ometa, on ne može biti potpuno efektivan i koristan. U većini zemalja koje imaju dobro utemeljenu praksu supervizije, jasnoća uloga i odgovornosti pojedinačnih aktera postiže se preko procesa koji pojašnjava šta je svrha i gdje su granice supervizije, čime se postiže izbjegavanje mogućih konflikata, ambivalencije i različitog razumijevanja supervizije. Ovo je iskustveno veoma značajno za supervizirane stručne radnike i može se, u pozitivnom kontekstu, primijeniti i na odnos stručnog radnika s korisnicima usluga. Osnovna pretpostavka uspješne supervizije jeste da su stručni radnici kompetentni profesionalci, koji znaju šta i kako treba da rade, a uloga supervizora u tom procesu je da usmjerava, odobrava i prati da se proces pružanja usluga korisnicima adekvatno odvija, ali i da podstiče dalji razvoj samih stručnjaka.

Shematski prikaz 1. Uloge i odgovornosti ključnih aktera



Supervizor je odgovoran za kvalitet ukupnog supervizijskog procesa, što podrazumijeva da se supervizijske aktivnosti realizuju prema planu supervizije i da se poštuju supervizijske procedure. Supervizor je dužan da upozna supervizante s osnovnim principima i pravilima supervizijskog procesa. On dijeli odgovornost za povjerljivost supervizijskog procesa s ostalim učesnicima, ali je posebno odgovoran za afirmisanje principa povjerljivosti. Takođe, supervizor je dužan da obavijesti supervizante u kojim slučajevima se princip povjerljivosti mora prekršiti (podaci o životnoj ugroženosti korisnika ili učesnika u supervizijskom procesu, opasnost od nanošenja teških i nenadoknadivih posljedica po korisnika, učesnika u supervizijskom procesu, trećeg lica ili po organizaciju u kojoj se odvija supervizijski proces), kao i o posebnim procedurama koje se moraju preduzeti u takvim situacijama. Supervizor dijeli odgovornost za kvalitet pružene usluge i krajnje efekte na korisnika usluge socijalne zaštite.

Prema Pravilniku o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad *supervizor*:

- 1) usmjerava, obučava, podržava, podstiče i evaluira rad i razvoj stručnih kompetencija voditelja slučaja da bi se postigli optimalni efekti u zadovoljavanju potreba korisnika
- 2) organizuje i realizuje postupak supervizije u svim fazama stručnog rada kod prijema, početne procjene, procjene, planiranja, evaluacije i ponovnog pregleda
- 3) obavještava rukovodioca stručne službe u slučajevima neprofesionalnog i nezakonitog ponašanja voditelja slučaja
- 4) sačinjava godišnje izvještaje o napretku u radu voditelja slučaja
- 5) obavlja i druge poslove u skladu s aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Centra.

Rukovodilac je odgovoran da se supervizija realizuje uz poštovanje osnovnih principa i standarda koji su u njegovoj nadležnosti. Njegova odgovornost je da se supervizija promovise kao obavezni standard u funkcionisanju Centra za socijalni rad i da se stvore neophodni preduslovi za nesmetano odvijanje supervizijskog procesa. Rukovodilac ima obavezu da, u saradnji sa supervizorom, definiše procedure supervizijskog procesa i da ih uskladi s ukupnim procedurama CSR. Takođe, neophodno je da, s jedne strane, rukovodilac bude dostupan supervizoru za rješavanje problema koji su u njegovoj nadležnosti, a s druge strane, da očuva nezavisnost u odnosu na supervizijski proces, ne ometa ga, već podrži u mjeri svojih ovlašćenja. Rukovodilac je dužan da svim voditeljima slučaja pruži mogućnost učešća u supervizijskom procesu i da obezbijedi resurse za stručno usavršavanje u skladu s potrebama voditelja slučaja.

Prema Pravilniku o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad *rukovodilac stručne službe*:

- 1) organizuje rad stručnih radnika u okviru službe
- 2) vrši kontrolu vođenja evidencije i dokumentacije o korisniku i rada s korisnikom
- 3) obezbjeđuje raspodjelu predmeta stručnim radnicima, prema utvrđenim procedurama i kriterijumima, obezbjeđuje stručnu i organizacionu podršku u obavljanju povjerenih zadataka i vodi računa o podjednako opterećenosti i racionalnom korišćenju radnog vremena svakog stručnog radnika u službi
- 4) koordinira rad službe s drugim službama unutar Centra i s institucijama u jedinici lokalne samouprave, u vezi s konkretnim slučajem ili posebnim radnim zadatkom
- 5) prati rad pripravnika i volontera koji su raspoređeni na rad u službi, određuje mentora za svakog pripravnika i volontera
- 6) sačinjava mjesečne, kvartalne i godišnje planove, programe i izvještaje rada službe
- 7) obavlja i druge poslove u skladu s aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Centra.

Iako nije posebno naznačeno, iz sadržaja odgovornosti rukovodioca jasno je da je neophodna njegova tijesna saradnja sa supervizorom. Rukovodilac raspoređuje stručne radnike u okviru organizacione jedinice, vrši kontrolu vođenja evidencije, prati rad pripravnika, volontera i mentora, sačinjava izvještaje i planove, a u svemu tome saradnja sa supervizorom je nužna jer je supervizor taj koji te aktivnosti takođe prati i u njima učestvuje, samo iz drugačije perspektive.

Preklapanje odgovornosti supervizora i rukovodioca može se vidjeti na primjeru praćenja opterećenosti stručnih radnika. To je zadatak rukovodioca, ali i aktivnost koju supervizor svakako obavlja kroz ostvarivanje podržavajuće funkcije supervizije.

Supervizant, odnosno voditelj slučaja, odgovoran je za vlastito učešće u supervizijskom procesu. On je dužan da bude redovan u korišćenju obaveznih supervizijskih aktivnosti, da poštuje supervizijske procedure koje su u njegovoj nadležnosti, da posebno poštuje princip povjerljivosti sadržaja supervizijskih aktivnosti, kako u dijelu produkcije vlastitih sadržaja, tako i u dijelu produkcije svih ostalih učesnika u supervizijskom procesu. Voditelj slučaja je u obavezi da pripremi materijal za superviziju u formi koja je unaprijed predviđena (protokol, izvještaj, zapisnik i sl.) i da ga u operativnom stanju učini dostupnim supervizijskom procesu. Na kraju, ali ne manje važno, voditelj slučaja je odgovoran da unese u supervizijski proces sve ono što je od suštinskog značaja za kvalitet pružanja usluge, a posebno sadržaje koji se ne mogu riješiti van supervizijskog procesa ili se mogu riješiti samo u tom procesu. Drugim riječima, supervizant je odgovoran za samu sadržinu supervizije, jer za susrete priprema teme i svoja konkretna pitanja iz prakse o kojima sa na susretima raspravlja. Takođe, odgovoran je i za rezultate svoga učenja i ukupnog napredovanja.

Prema Pravilniku o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad **voditelj slučaja**:

- 1) upoznaje korisnika s njegovim pravima
- 2) organizuje i realizuje ostvarivanje prava, pružanje usluga i obezbjeđenje mjera zaštite korisniku u svim fazama stručnog rada
- 3) u saradnji s rukovodiocem stručne službe ili supervizorom započinje rad na slučaju i planira početnu procjenu, o potrebi rada na usmjerenom procjeni stanja i potrebi korisnika i planira njenu realizaciju
- 4) u saradnji s rukovodiocem stručne službe ili supervizorom sačinjava prijedlog planova usluga i mjera, kao i dinamiku, realizaciju i rokove za evaluaciju
- 5) prati i koordinira realizaciju predloženih usluga i mjera i pruža neposrednu podršku korisniku
- 6) sagledava, zajedno s rukovodiocem stručne službe ili supervizorom, rezultate evaluacije i donosi odluku o potrebi za ponovnom procjenom
- 7) vodi evidenciju i dokumentaciju o korisniku i radu s korisnikom
- 8) sačinjava posebne izvještaje, odnosno nalaze i mišljenja o korisniku i obezbjeđuje potrebne informacije drugim službama koje pružaju pomoć i podršku korisniku
- 9) u postupcima pred drugim organima obrazlaže nalaz i stručno mišljenje Centra, odnosno organa starateljstva o potrebama, pravima i interesima korisnika
- 10) obavlja i druge poslove u skladu s aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Centra.

ULOGA SUPERVIZORA U CENTRU ZA SOCIJALNI RAD

Ne upuštajući se u detaljnu analizu razlika koje postoje kad je riječ o ulozi supervizora u okviru različitih modela supervizije, sama činjenica da su u integrativnom modelu sve tri funkcije zastupljene, neminovno navodi na zaključak da je i uloga supervizora u okviru ovog modela veoma kompleksna. Njegov rad, s jedne strane, usmjeren je na poštovanje standarda stručnog rada i obezbjeđenje kvaliteta usluga, a s druge, na podršku voditeljima slučaja da unaprijede svoje kompetencije, a time i efikasnost i efektivnost u realizaciji stručnih zadataka.

S obzirom na širok opseg rada supervizora u toku supervizijskog procesa, supervizor treba da raspolaže i širokim spektrom znanja i vještina, i poznavanjem metoda i tehnika neophodnih za uspješan supervizijski rad.

Supervizor u centru za socijalni rad kontinuirano se bavi monitoringom radnog procesa, tj. praćenjem rada voditelja slučaja i analizom pojedinačnih predmeta pri čemu voditelj slučaja i supervizor prolaze kroz sve faze vođenja slučaja. Uloga supervizora je da prati da li su ispoštovane stručne procedure, da li su aktivnosti koje se sprovode u skladu s najboljim interesima korisnika, jesu li uključeni svi relevantni akteri i dr. Da bi uspješno obavio ovaj dio svog posla, supervizor **mora dobro poznavati metodologiju vođenja slučaja i imati iskustvo u neposrednom radu s korisnicima**. U okviru nekih drugih modela supervizije od supervizora se ne zahtijeva znanje i iskustvo u obavljanju poslova kojima se neposredno bave njegovi supervizanti. Međutim, kad je riječ o modelu supervizije koji se uvodi u centre za socijalni rad u Crnoj Gori, iskustvo supervizora na poslovima voditelja slučaja suštinski je važno.

„Supervizijski poslovi obuhvataju aktivnosti praćenja kvaliteta, podrške u radu i evaluacije stručnog usavršavanja radnika na osnovnim i specijalizovanim poslovima, kako bi realizovali stručne zadatke, unaprijedili kvalitet usluga za korisnike i razvili znanja, kompetencije i mogućnosti da preuzmu odgovornost za sopstvenu praksu.“

Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti, član 11

Složenost supervizijskog procesa u centru za socijalni rad pred supervizora stavlja veliki broj zadataka, koji se, s jedne strane, razlikuju u odnosu na funkciju supervizije iz koje proizilaze, a s druge strane, zavise od individualnih potreba svakog pojedinačnog voditelja slučaja.

Administrativnu funkciju supervizor ostvaruje kroz aktivnosti koje podstiču efikasnost pružanja usluga CSR prema korisnicima kroz:

- obezbjeđivanje primjene odgovarajućih zakonskih načela i procedura tokom realizacije stručnog postupka što omogućava odvijanje prakse zasnovane na zakonu
- učestvovanje u određivanju prioriteta rada i praćenje cjelokupnog procesa pružanja usluga korisnicima
- praćenje stepena uključenosti stručnih radnika u proces supervizije
- usmjerenost na pitanja administracije, organizaciju vremena, obim i obuhvat posla stručnih radnika
- vođenje računa o rokovima i realizaciji planova rada i zadataka
- nadgledanje, ponovne preglede (revizije) i evaluaciju rada (s profesionalcima i drugim učesnicima angažovanim u radu s korisnicima i njihovim porodicama).

Razvojno-edukativnu funkciju supervizor ostvaruje izvršavajući sljedeće zadatke:

- procjenu kompetencija i podršku identifikovanju potreba stručnih radnika za daljim razvojem i obukom

- podršku uključivanju stručnih radnika u različite forme učenja i stručnog usavršavanja
- upoznavanje pripravnika i novozaposlenih stručnih radnika s radnim zadacima (važeci propisi ni ne predviđaju da ove poslove mora nužno da obavlja supervizor ali ni ne isključuju mogućnost da to oni rade).

Podražavajuću funkciju supervizor obezbjeđuje:

- stvaranjem kreativne atmosfere, u kojoj stručni radnici mogu da sagledavaju sopstveni rad i efekte tog rada
- diskusijom o aktuelnoj praksi
- zajedničkim promišljanjem o teškoćama u kolegijalnom odnosu, uz asistiranje u razrješenju eventualnih konflikata
- proširivanjem profesionalnih i ličnih uvida stručnih radnika radi njihove integracije u proces rada.

Odabir prioriteta u radu supervizora s konkretnim voditeljem slučaja određuju problemi s kojima se voditelj slučaja srijeće u svom radu. Oni mogu biti raznovrsni, ali su uvijek vezani za obavljanje profesionalne uloge. Privatni problemi koje voditelj slučaja može imati ne bi trebalo da budu predmet supervizije, jer supervizija nije terapija.

Kusturin (2007) navodi neka od područja u kojima voditelji slučaja mogu naići na teškoće u svom radu:

- neposredan rad s korisnicima (rad s „teškim korisnicima“ –problemi u komunikaciji, nemotivisanost korisnika i odbijanje saradnje i dr.)
- nedostatak profesionalnih kompetencija (nepoznavanje ili nedostatak vještine u primjeni odgovarajućih procedura, kao i metoda i tehnika rada; specifični problemi korisnika za koje voditelj slučaja nije dodatno edukovan)
- emocije, stavovi i vrijednosti (osjećaj bespomoćnosti, profesionalno sagorijevanje, predrasude prema određenim kategorijama korisnika i sl.)
- radni uslovi (neadekvatni uslovi za rad, preopterećenost predmetima, nedostatak resursa u zajednici, kratki rokovi)
- međuljudski odnosi (loši odnosi s kolegama, nedostatak informacija, nedostatak adekvatne podrške i sl.)

Načini na koji će supervizor pokušati da pomogne vo-

ditelju slučaja da prevaziđe problem mogu biti različiti:

- intenzivnija podrška supervizora u radu na konkretnom slučaju
- organizovanje grupne supervizije
- učenje po modelu primjenom metoda igranja uloga, simulacije, demonstracije
- dodatna edukacija
- formiranje tima
- inicijative upućene rukovodiocu
- definisanje preporuka i smjernica za postupanje.

Supervizor i voditelj slučaja moraju da postignu saglasnost oko toga na kom problemu će raditi i na koji način. Naime, oni „ulaze“ u ciklus individualne supervizije, o kojem će kasnije biti više riječi. Važno je naglasiti da **sve što supervizor radi, radi u dogovoru i uz saglasnost voditelja slučaja i da je njihova saradnja osnovni predušlov uspješne supervizije.**

U supervizijskom procesu supervizor mora imati sposobnost da svoju ulogu prilagodi potrebama svakog voditelja slučaja, kao i da je uskladi sa zahtjevima koji proizilaze iz rada na konkretnim predmetima. Ovaj zahtjev za potpuno individualnim pristupom najbolje se može ilustrovati razlikama u ulozi koju supervizor ima u odnosu na pripravnike i mlađe radnike i voditelje slučaja s dugogodišnjim iskustvom.

Kod mlađih supervizanata koji već samostalno rade supervizor bi trebalo da podstakne i podrži pozitivne promjene u njihovom profesionalnom ponašanju i da im pomogne da otklone blokada koje im zadaju teškoće u radu. Uloga supervizora, u ovom slučaju, prije svega je *podržavajuće-edukativna*.

U slučaju *iskusnih radnika*, uloga supervizora je da im pomogne da shvate novine u načinu rada CSR (u našim uslovima riječ je o metodi vođenja slučaja i superviziji), kao i da ih prihvate i ovladaju novim radnim procedurama. I u slučaju iskusnih radnika, supervizor je garant kvaliteta radnog procesa. Takođe, supervizor treba da im pomogne da razviju nove i osnaže postojeće lične i profesionalne kompetencije i da im omogući da mlađim ili manje iskusnim kolegama pomognu da se profesionalno razviju, prije svega kroz proces grupne supervizije. Za

supervizante koji su već na vrhuncu karijere, odnos supervizora i supervizanta je odnos jednakih koji komplementarno djeluju. I u ovom slučaju uloga supervizora je više *konsultativna* (Mead, 1990. prema Branković, 2015).

SPECIFIČNOST ULOGE SUPERVIZORA – „SENDVIČ POZICIJA“

Složenost uloge koju supervizor ima proizilazi i iz njegove pozicije koju neki autori definišu kao „sendvič pozicija“ (Salus, 2004). Zadatak supervizora je da „balansira“ između zahtjeva rukovodioca i očekivanja koja od njega imaju voditelji slučaja, koji veoma često nijesu podudarni. Naime, supervizor se može naći u situaciji da donosi odluke ili sprovodi neke aktivnosti koje ne nailaze na odobravanje voditelja slučaja ili izazvaju otpor. S druge strane, može se dogoditi da supervizor nije ni uključen u donošenje važnih odluka, koje su sistemske prirode i obavezujuće za sve stručne radnike.

Sendvič pozicija supervizora postavlja zahtjev za sistemskim pristupom u radu, odnosno razumijevanjem međuzavisnosti između aktera odnosno pozicije u centru. Iako nije specifično propisan, iz uloge supervizora proističe da je njegov zadatak da pomogne da odnosi između aktera budu funkcionalni i koliko je to moguće harmonični.

U odnosu na rukovodstvo supervizor bi trebalo da zastupa interese voditelja slučaja u oblastima koje su značajne za kvalitet njihovog rada kao što su: stručno usavršavanje, uslovi rada, kvalitet komunikacije s rukovodstvom, teškoće u sprovođenju procedura i predlaganje promjena radi poboljšanja njihove efektivnosti. Preduslov za zastupanje je posjedovanje informacija i povjerenje, a da bi stekao povjerenje voditelja slučaja supervizor mora s njima da komunicira na otvoren i argumentovan način. Veoma je važno da voditelji slučaja budu dobro informisani o svemu što je relevantno za njihov rad i CSR u cjelini, jer dobra informisanost obezbjeđuje osjećaj povezanosti sa centrom. Takođe, kad god je moguće supervizor bi trebalo da insistira na učešću voditelja slučaja u donošenju odluka i njihovom učešću u svim procesima koji se tiču njihovog rada.

U slučajevima kad supervizor facilitira uvođenje novina u radu, neophodno je da voditelje slučaja upozna s jasnom svrhom promjene, da definiše njene pozitivne aspekte i moguće benefite za voditelje slučaja, korisnike i centar u cjelini. Osim toga, on mora da identifikuje i potencijalne probleme, kao i moguće prepreke u implementaciji novina, s kojima će takođe upoznati voditelje slučaja. Da bi izbjegao konfrontiranje s voditeljima slučaja, supervizor treba unaprijed da isplanira najprihvatljiviji način i najbolje vrijeme da voditelje slučaja upozna s promjenama, da im omogući da postave pitanja, iskažu svoje eventualno neslaganje i da sasluša njihovo mišljenje. Veoma je važno da supervizor jasno definiše koja su očekivanja od zaposlenih u pogledu promjena koje se uvode, kao i da planira vrijeme i sredstva za praćenje i podršku u toku njihove implementacije.

Supervizor prilikom planiranja uzima u obzir, prije svega, interese voditelja slučaja, ali i zahtjeve i očekivanja rukovodstva. U tom smislu veoma je važno da supervizor razumije rukovodioca, da zna njegove ciljeve, stil rada, potrebe, snage i izvore frustracija. Dobra komunikacija s rukovodstvom zavisice veoma često od vještine supervizora da se prilagodi različitim stilovima rukovođenja. Tu se, prije svega, misli na to da li je rukovodilac više formalan ili neformalan u komunikaciji; da li je organizovan ili spontan; na koji način voli da razmjenjuje informacije (usmeno ili pisanim putem, tj. izvještavanjem); voli li da bude uključen u sve faze rada ili daje autonomiju zaposlenima, kako rješava konflikte; koliko je jasan u očekivanjima; na koji način daje povratnu informaciju i dr.

Uticaj supervizije na rukovodstvo može se ostvariti na više načina, kao što je davanje povratne informacije u vezi s organizacionom klimom i kulturom, uticajem stila rukovođenja na zaposlene i naglašavanjem potrebe da se nagradi izuzetan rad. Kvalitetna supervizija je veoma važna za uspješno rukovođenje i to bi svaki dobar rukovodilac trebalo da zna. „Moć“ supervizora proizilazi iz činjenice da je on ekspert u svom poslu, da raspolaže veoma važnim informacijama vezanim za neposrednu praksu i zaposlene i da predstavlja sponu između dva veoma važna podsistema u centru za socijalni rad, rukovodstva i stručnih radnika.

III poglavlje

KOMPETENCIJE SUPERVIZORA

Formalni uslovi i osnovne vještine

Faze u razvoju supervizora

FORMALNI USLOVI I OSNOVNE VJEŠTINE

Formalni uslovi za supervizora u socijalnoj zaštiti predstavljaju elemente njegove radne biografije i profesionalne odlike koje su nužan uslov za preuzimanje odgovornosti/uloge supervizora.

U skladu s Pravilnikom o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti **poslove supervizije mogu obavljati stručni radnici koji imaju:**

- završene specijalističke studije iz socijalnog rada, psihologije, pedagogije, sociologije, andragogije, defektologije ili specijalne pedagogije
- licencu za rad
- iskustvo u stručnom radu od najmanje pet godina
- imaju posebna znanja i vještine za obavljanje poslova supervizije.

Kompetencije koje posebno preporučuju supervizora:

- posebne edukacije od značaja za supervizijski rad
- lične i profesionalne karakteristike važne za supervizijski rad, koje nijesu propisane kao obavezne ali mogu unaprijediti kvalitet supervizije.

Kad govorimo o kompetencijama značajnim za obavljanje supervizijskih poslova, veliki broj autora naglašava značaj ne samo profesionalnih, već i ličnih karakteristika supervizora. Suština supervizije je interakcija između supervizora i supervizanta/supervizanata, a dobra komunikacija je suštinski sastavni dio procesa supervizije. Komunikacija je u superviziji vrlo intenzivna i supervizor mora biti sposoban da razumije značenje svih vrsta komunikacija – simbolične, neverbalne, verbalne i pisane. Upravo neverbalni oblici komunikacije o pojedincu, ponekad, govore više nego verbalni, jer supervizanti na taj način izražavaju svoje vrijednosti, predrasude, rizike koje ne znaju ili ne mogu da izraze u direktnoj komunikaciji. Rezultati intervjuja s licenciranim supervizorima s više-

godišnjim iskustvom u Hrvatskoj, objavljeni u radu „Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora“ (Laklija, Kolega, Božić i Mesić, 2011) pokazuju da supervizori kao posebno značajna znanja i vještine u supervizijskom procesu smatraju temeljne komunikacijske vještine, kao što su aktivno slušanje, empatija, održavanje koncentracije supervizora, vještina postavljanje pitanja, vođenje dijaloga, uspostavljanje odnosa, samopraćenje i konfrontiranje, kao i vještine vođenja grupnih procesa. Dobijeni podaci ukazuju na to da supervizori superviziju doživljavaju kao specifičan proces učenja i razvoja i odražavaju njihov stav da kvalitet supervizije ne zavisi samo od formalnog obrazovanja, već i od ličnog integriteta supervizora, poznavanja komunikacijskih vještina, kao teorijskih, ali i terapijskih pravaca u psihosocijalnom radu.

Hawkins i Shohet (2004) navode da je supervizija složen i kompleksan zadatak. On je sličan poslu koji obavljaju stručni radnici u radu s korisnicima i podrazumijeva posjedovanje iste vrste sposobnosti. Međutim, supervizoru mora biti jasno po čemu se supervizija razlikuje od dugih poslova – šta je njen sadržaj, fokus, granice (prema Žorga, 2007).

Ovi autori tvrde da je savršen profesionalac mit, kao što je to i mit o savršenoj majci. On je frustrirajući za sve profesionalce, jer se nikada ne može postići. Zato je bolje govoriti o „dovoljno dobrom“ supervizoru, koji je reflektujući praktičar. Refleksija mu omogućava da razumije sebe i druge, da uči i bude svjestan činjenice da neprekidno mora raditi na sebi (Hawkins i Shohet, 2004. prema Žorga, 2007).

Slično mišljenje iznose i drugi autori pri čemu većina ističe da je dobar supervizor svjestan činjenice da rad na sebi nikad ne prestaje, a ključna karakteristika ljudi koji uče i „profesionalno rastu“ je samokritičnost. Engleski terapeut i profesor Gaie Houston (1990) iznosi uvjerenje da ne postoji samo jedan način da se postane dobar

supervizor, već da ima bezbroj načina i da je svako poseban i jedinstven. Način na koji radimo superviziju je kombinacija onoga što smo naučili, naših sposobnosti i možda više od svega naših stavova i ubjeđenja (prema Žorga, 2007).

Može se reći da „dovoljno dobar“ supervizor poseduje sledeće osnovne veštine:

- **Aktivno slušanje** – Supervizor treba da bude dobar u slušanju, bolje reći *da dobro opaža stvari*, i one izgovorene i one neizrečene.
- **Procesno procenjivanje** – Supervizor stalno procesno procenjuje, što znači da on ne pravi nikakve dijagnoze uz koje idu propisane intervencije, već u toku supervizijskog procesa, neprestano opaža, procenjuje i djeluje u jednom uvezanom slijedu.
- **Pravljenje brzih mentalnih planova** – Supervizor pravi brze mentalne planove, tako što prepoznaje probleme, teškoće, poželjne ishode, bira na kojima će trenutno raditi, definiše dugoročne i kratkoročne ciljeve (dok dugoročne može da osmišljava i prije sastanka ili zajedno sa supervizantom/ima u dužem periodu, kratkoročne obično mora definisati u datom trenutku). Samo dobro uvremenjene intervencije daju puni efekat. Dobro osmišljena i dobro izvedena intervencija koja nije uvremenjena, može totalno da promaši svrhu ili čak nanese izvjesnu štetu supervizijskom procesu.
- **Motivisanje učesnika** – Supervizor treba da umije da „otvori“ supervizante, da ih podstakne na učešće u procesu.
- **Usmjerenost na snage u davanju povratne informacije** – Izuzetno je važno da zapaža snage supervizanta i da im to na pravi način i u pravom momentu saopšti. Neka istraživanja pokazuju da je potrebno uputiti najmanje pet pozitivnih komentara na jednu zamjerku sagovorniku da bi on zamjerku konstruktivno shvatio i prihvatio. Još je delikatnije kako uputiti negativnu povratnu informaciju, u smislu određenog zapažanja koje ukazuje na slabosti supervizanta, neke rizike, neku njegovu odgovornost ili neadekvatnost. Mi o slabostima i govorimo da bismo ih umanjili, otklonili ili, ukoliko to nije moguće, makar umanjili nji-

hovo negativno dejstvo na posao i korisnika kojim se bavimo. To je često najviše što možemo uraditi. Stoga, možemo ih nazvati potrebama učesnika u supervizijskom procesu. Npr. potreba da nešto novo nauče, da uvježbaju neku vještinu, da bolje prepoznaju svoje emocije i sl.

- **Fokusiranost na proces pružanja usluge** — Supervizor treba prevashodno da bude fokusiran na proces pružanja usluge, a ne na sadržaj. To znači da supervizor podstiče supervizante da iznose konkretan sadržaj pružanja usluge (na nivou pojedinog korisnika ili cijele korisničke grupe) da bi dobio materijal na kome će se raditi. Iako je suština da pomogne supervizantima (voditeljima slučaja) da kvalitetno pružaju uslugu, supervizor se suzdržava od bavljenja sadržajem pružanja usluge, ne rješava probleme korisnika. Supervizor se bavi prevashodno procesima pružanja usluge, odnosno podrške koju voditelji slučaja pružaju korisnicima.

Vještine koje primjenjuje supervizor su na neki način **slične onima koje primjenjuje voditelj slučaja u savjetodavnom procesu** (otuda, sve što čini supervizor predstavlja neku vrstu modela za supervizanta, o čemu smo već govorili), pa čak i korisnik pri rješavanju nekih svakodnevnih zadataka.

Međutim, zadaci se suštinski razlikuju.

Tabela 1. Razlike u zadacima između supervizora, voditelja slučaja i korisnika

Korisnik	Voditelj slučaja	Supervizor
Rješava vlastite životne probleme i zadatke.	Pomaže / podržava korisnika da rješava vlastite životne probleme i zadatke.	Podržava voditelja slučaja da realizuje programske aktivnosti.

U praksi ovi ciljevi/zadaci se često miješaju. Neposredni pružaoci usluge rješavaju probleme/zadatke samog korisnika, dok se supervizori „miješaju“ u pružanje usluge. Postavljanje jasnih granica u tome ko šta radi i na koji način podržava one druge jeste veoma važno za ukupan proces pružanja usluge, kao i za supervizijski proces.

FAZE U RAZVOJU SUPERVIZORA

Trebalo bi naglasiti i činjenicu da i sam supervizor u svom radu prolazi kroz različite razvojne faze, u okviru kojih postoje specifičnosti u ulogama koje ima i načinu na koje ih realizuje. Iako među autorima postoje razlike u pogledu broja i opisa razvojnih faza kroz koje prolazi supervizor, ipak se sve one mogu svesti **na četiri tipične faze** kroz koje prolazi supervizor.

U prvoj fazi, koja označava prelaz iz uloge supervizanta u ulogu onoga ko vrši superviziju, odnosno iz uloge stručnog radnika – voditelja slučaja u ulogu supervizora, osjeća se nesigurnost i veoma je izražena kritičnost prema svojoj novoj ulozi. Supervizor se često osjeća bespomoćno, zbunjeno i nesposobno i postavlja sebi pitanje da li će voditelji slučaja imati koristi od njega kao supervizora. U ovoj fazi supervizor je fokusiran na to da definiše vlastitu ulogu, postavi granice, uspostavi pravila i procedure i odabere metode i tehnike koje će koristiti u svom supervizijskom radu. **Orijentisanost na sopstveni način rada onemogućava supervizora da razumije voditelje slučaja i njihov ugao gledanja.** Način na koji oni rade često pokušava da prilagodi vlastitom stilu rada i svom načinu razmišljanja. Jednom riječju **u ovoj fazi supervizor je više usmjeren na uspostavljanje procesa supervizije, a manje na potrebe voditelja slučaja.**

U drugoj fazi razvoja, dolazi do dubljeg razumijevanja supervizijskog procesa i vlastite uloge u okviru njega. Supervizor postaje sve više svjestan svog uticaja na supervizante, ali i vlastitih ograničenja. Raste njegovo samopouzdanje u obavljanju nove uloge, kao i spremnost da preuzme rizik i da se upusti u izazove u radu. Ovu fazu karakteriše **fokusiranost supervizora na unapređenje svojih kompetencija za obavljanje supervizijskog po-**

sla, kao i sve veća orijentisanost na potrebe i sposobnosti supervizanata i potrebu da njima prilagodi svoj rad. U ovoj fazi se još uvijek javlja nesigurnost i oscilacije u pogledu motivisanosti supervizora za rad, što po mišljenju jednog broja autora može dovesti i do odustajanja od obavljanja supervizijske uloge.

Treća faza uglavnom je usmjerena na napredak voditelja slučaja, a motivacija za proces supervizije je prisutna i kod supervizora i kod voditelja slučaja. Supervizor je stekao sigurnost i dosljednost u radu, svjestan je svojih snaga i slabosti, razvio je vještinu da prioritete u radu prilagodi potrebama voditelja slučaja i svjestan je uticaja koji supervizijski proces ima na njih. Njegovo znanje u oblasti supervizije je šire i dublje, što pozitivno utiče na njegovo samopuzdanje i **osjećaj kompetentnosti za obavljanje supervizijskih poslova**, koji postaju važan dio njegovog profesionalnog identiteta i daljeg profesionalnog razvoja.

U daljem razvoju supervizor dostiže **fazu „majstorstva“**, koje neki autori smatraju četvrtom razvojnom fazom. U okviru nje supervizor više ne ispoljava nikakve razlike u odnosu na voditelje slučaja i podjednako dobro radi sa svima, bez obzira na njihovo znanje i iskustvo. Razvio je vještinu upravljanja supervizijskim procesom i nema strah od eventualnih grešaka u radu. Njegovo znanje i iskustvo su integrisani u autentičan supervizijski stil rada, koji supervizantima pruža mogućnost za ličnu autonomiju, kao i osjećaj sigurnosti i podrške u učenju i napredovanju.

Važno je naglasiti da supervizori mogu da se nalaze u različitim razvojnim fazama u odnosu na različita područja svog rada. Na primjer, iako su dostigli najvišu fazu u komunikaciji ili primjeni odgovarajućih intervencija, mogu istovremeno biti na početnom ili srednjem nivou u odnosu na konceptualizaciju procesa ili vještinu postavljanja ciljeva ili planiranja. Iz ovog razloga ne može se govoriti o stabilnim razvojnim fazama, koje su univerzalne za sve učesnike nekog procesa, već o osobenim razvojnim putevima koji su uslovljeni specifičnim spoljašnjim i unutrašnjim determinantama (Žorga, 2007).

Da bi mogao raditi na sopstvenom razvoju i pratiti svoj napredak, supervizor prije svega mora imati uvid u svoje kompetencije, znanja i vještine, zatim nedostatke i potrebe za usavršavanjem. U tu svrhu od koristi može biti lista u nastavku koja sadrži nekoliko ključnih oblasti u kojima je važno da supervizor izvrši samoprocjenu. Ona može služiti kao smjernica ili okvir za promišljanje, a može se koristiti i kao upitnik za brojčano određivanje nivoa znanja. U tom slučaju treba je popunjavati iskreno, određujući svoj nivo kompetencija na skali od 1 do 5 pri čemu je 1 - osnovni nivo kompetencija (prepoznavanje, pozicija početnika, učenika), 3 - srednji nivo (razumijevanje, primjena, opzicija profesionalca), a 5 - najviši nivo (pozicija eksperta).

Upitnik za samoprocjenu supervizora (adaptiran prema Borders i Leddick, 1987)					
1. Znanja					
1.1. Razumijem svrhu supervizije u CSR	1	2	3	4	5
1.2. Razumijem uloge i odgovornosti supervizora u CSR	1	2	3	4	5
1.3. Jasne su mi granice i etička pitanja u superviziji	1	2	3	4	5
1.4. Razumijem uloge supervizora u okviru:					
1.4.1. Edukativne funkcije	1	2	3	4	5
1.4.2. Podržavajuće funkcije	1	2	3	4	5
1.4.3. Administrativne funkcije	1	2	3	4	5
1.5. Imam znanja o superviziji zasnovana na savremenim teorijskim konceptima i istraživanjima	1	2	3	4	5
1.6. Imam znanja u radu s korisnicima s kojima moji voditelji slučaja rade	1	2	3	4	5
1.7. Umijem da uspostavim i održavam supervizijski odnos s voditeljima slučaja	1	2	3	4	5
1.8. Umijem da umanjim disbalans moći da bih unaprijedio/unaprijedila supervizijski odnos	1	2	3	4	5
1.9. Umijem konstruktivno da se suočim s konfliktom	1	2	3	4	5
2. Upravljanje supervizijskim procesom					
2.1. Umijem da objasnim voditeljima slučaja svrhu supervizije	1	2	3	4	5
2.2. Umijem da započnem supervizijski proces, da dogovorim/ispregovaram ciljeve i aktivnosti s voditeljima slučaja	1	2	3	4	5
2.3. Umijem da održim jasne granice u superviziji	1	2	3	4	5
2.4. Umijem da uspostavim supervizijski proces tako da bude:					
2.4.1. empatičan	1	2	3	4	5
2.4.2. autentičan	1	2	3	4	5
2.4.3. konzistentan	1	2	3	4	5
2.4.4. izazovan za voditelja slučaja	1	2	3	4	5
2.4.5. usmjeren na učenje voditelja slučaja	1	2	3	4	5
2.5. Umijem da održim balans između funkcija supervizije	1	2	3	4	5
2.6. Umijem da priprelim i realizujem sastanke s voditeljima slučaja što uključuje i završavanje sastanka (adekvatno i na vrijeme)	1	2	3	4	5

2.7. Umijem da organizujem vrijeme tako da budem dostupan/dostupna svojim voditeljima slučaja	1	2	3	4	5
2.8. Umijem da usmjeravam rad voditelja slučaja tako da bude usklađen s normativnim okvirom i savremenim pristupima praksi socijalnog rada	1	2	3	4	5
2.9. Umijem da zastupam svoje voditelje slučaja kako bih im pomogao/pomogla u odnosu na obim posla i u obezbjeđivanju resursa za profesionalni razvoj	1	2	3	4	5
3. Supervizijske intervencije					
3.1. Umijem da koristim sljedeće intervencije	1	2	3	4	5
3.1.1. Davanje savjeta, usmjeravanje	1	2	3	4	5
3.1.2. Informisanje, davanje instrukcija, edukovanje	1	2	3	4	5
3.1.3. Konfrontiranje, izazivanje stavova i uvjerenja voditelja slučaja	1	2	3	4	5
3.1.4. Ventiliranje, opuštanje tenzije	1	2	3	4	5
3.1.5. Reflektovanje i podsticanje na kritičko promišljanje o sopstvenoj praksi	1	2	3	4	5
3.1.6. Podržavanje i validacija	1	2	3	4	5
3.2. Umijem da dam povratnu informaciju na način koji je	1	2	3	4	5
3.2.1. jasan	1	2	3	4	5
3.2.2. argumentovan	1	2	3	4	5
3.2.3. balansiran	1	2	3	4	5
3.2.4. specifičan	1	2	3	4	5
3.2.5. konstruktivan	1	2	3	4	5
3.3. Umijem efektivno da se fokusiram na praćenje kvaliteta rada na slučaju i praćenje rada voditelja slučaja istovremeno	1	2	3	4	5
3.4. Umijem da opišem sopstveni način rada i ponudim svoje iskustvo na adekvatan način	1	2	3	4	5
3.5. Umijem da naučim drugu osobu kompleksnim vještinama iz prakse	1	2	3	4	5
3.6. Umijem da prilagodim intervencije potrebama voditelja slučaja i njegovom/njenom stilu učenja	1	2	3	4	5
4. Osobine i karakteristike supervizora					
4.1. Posvećen/posvećena sam ulozi supervizora	1	2	3	4	5
4.2. Osjećam se komforno u odnosu na autoritet koji nosi uloga supervizora	1	2	3	4	5

4.3. Mogu da prepoznam potrebe voditelja slučaja	1	2	3	4	5
4.4. Sposoban/sposobna sam da zastupam interese svojih voditelja slučaja	1	2	3	4	5
5. Posvećenost sopstvenom kontinuiranom razvoju					
5.1. Trudim se da i sam/sama imam redovnu superviziju	1	2	3	4	5
5.2. Posvećen/posvećena sam unapređenju sopstvenih profesionalnih i supervizijskih znanja i vještina	1	2	3	4	5
5.3. Svjestan/svjesna sam svojih ograničenja u supervizijskom radu	1	2	3	4	5
5.4. Trudim se da obezbijedim redovnu povratnu informaciju o svom radu od	1	2	3	4	5
5.4.1. voditelja slučaja koje superviziram	1	2	3	4	5
5.4.2. kolega supervizora	1	2	3	4	5
5.4.3. sopstvenog supervizora	1	2	3	4	5
5.5. Sposoban/sposobna sam da superviziram kolege druge profesije	1	2	3	4	5

IV poglavlje

PREDUSLOVI ZA UVOĐENJE SUPERVIZIJE I IZAZOVI U PRIMJENI

Preduslovi za uvođenje supervizije

Principi supervizije

Izazovi u primjeni supervizije

PREDUSLOVI ZA UVOĐENJE SUPERVIZIJE

Da bi supervizija mogla optimalno da pomogne stručnjaku /voditelju slučaja da očuva i da razvija svoje profesionalne i lične potencijale, potrebno je obezbijediti određene uslove ili tačnije rečeno preduslove. U literaturi se mogu sresti brojni činiooci koje autori navode kao najvažnije preduslove supervizije, a ilustracije radi navešćemo samo neke od njih:

- definisan model, vrsta i svrha supervizije
- obezbijeđeno vrijeme i mjesto održavanja supervizije i minimalno ometanje u radu
- jasno definisane uloge i odgovornosti supervizora i supervizanta
- odabir supervizora na osnovu odgovarajućih kvalifikacija, iskustva i obuke, uzimajući u obzir i osobine ličnosti
- obebijeđena povjerljivost uz jasno definisanje granica
- evaluacija supervizije
- dostupnost relevantnih informacija svim učesnicima u procesu
- njegovanje odnosa zasnovanih na uvažavanju, uzajamnom poštovanju i povjerenju
- osnaživanje spremnosti na učenje i promjenu (i kod supervizora i kod voditelja slučaja)
- obezbijeđena supervizija supervizora.

Može se zaključiti da su preduslovi za sprovođenje supervizije brojni i da se, uslovno govoreći, mogu podijeliti na spoljašnje i unutrašnje. **Spoljašnje preduslove** čine, prije svega, formalne i organizacijske pretpostavke za sprovođenje supervizije, dok se **unutrašnji preduslovi** u prvom redu odnose na pravila supervizijskog procesa i kvalitet uspostavljenog odnosa između voditelja slučaja i supervizora. Potrebno je naglasiti da su spoljašnji i unutrašnji preduslovi usko povezani, da se često prožimaju i da je ponekad teško utvrditi u koju grupu spada neki od njih.

Spoljašnji preduslovi se prije svega odnose na potrebu da se definišu **procedure** vezane za supervizijski proces, a one se odnose na sljedeće:

- ko su obavezni učesnici supervizijskog procesa
- koji je minimalni broj supervizijskih aktivnosti u kojima voditelj slučaja mora učestvovati da bi se konstatovalo da je prošao standardni supervizijski proces u datom vremenskom periodu
- koje situacije obavezuju učesnika ili omogućavaju učesniku u supervizijskom procesu da prekrši pravilo povjerljivosti
- koje postupke je učesnik u supervizijskom procesu dužan preduzeti u situacijama koje zahtijevaju ili omogućavaju kršenje osnovnog principa poverljivosti
- pod kojim uslovima voditelj slučaja može izostati sa supervizijske aktivnosti, koga pita, koga obavještava, kome dokumentuje opravdanje
- na koji način voditelj slučaja može iskazati prijedlog ili pritužbu na supervizijski proces i kome
- u kojoj formi, na koji način stručni radnici treba da budu obaviješteni o ovim procedurama i planu supervizijskog procesa.

Supervizijske procedure treba da budu svima razumljive, transparentne, održive, usklađene s resursima, prilagođene potrebama konkretnog centra za socijalni rad i uslovima rada i relativno jednostavne. Nivo formalnosti u uspostavljanju ovih procedura zavisiće od specifičnosti centra za socijalni rad, odnosno od toga kako inače ta organizacija funkcioniše, kako donosi pravila i kakvi su odnosi u kolektivu. U svakom slučaju, preporučljivo je da u proces izrade procedura, pored rukovodioca i supervizora, budu neposredno uključeni i svi stručni radnici/voditelji slučaja.

Ovdje je važno napomenuti da, iako je supervizija u centre za socijalni rad u Crnoj Gori (i Srbiji) uvedena zakonskim okvirom, ona nije detaljnije uređena ni standardizovana, kao što je to na primjer slučaj u zemljama s dužom tradicijom primjene supervizije u socijalnom radu. Pored toga, primjena supervizije je relativno mlada na ovim prostorima, pa je nezahvalno davati specifičnije preporuke o procedurama i pravilima za sprovođenje supervizije s obzirom na to da je to praksa koja se još uvijek razvija i u procesu je isprobavanja i testiranja različitih rješenja. Očekujemo da će s protekom vremena i sticanjem iskustva, praksa iznjedrili standarde i pro-

cedure, a trenutno, kao početni referentni okvir mogu poslužiti neka iskustva zemalja u kojima se supervizija duže primjenjuje, predstavljena u dijelu o karakteristikama supervizijskog procesa u poglavlju VI Individualna i grupna supervizija.

Organizacione pretpostavke supervizije podrazumijevaju da termin i mjesto supervizije treba da budu svima poznati i stalni. Uslovi za odvijanje supervizije podrazumijevaju adekvatan prostor u smislu njegove veličine, zvučne izolacije, osvjetljenosti, temperature i sl. Takođe, trebalo bi unaprijed pripremiti potreban materijal za superviziju (flip-chart, markere, papir, projektor, računar, pisani materijal i sl.). Supervizija treba da bude obavezna, usklađena s drugim aktivnostima stručnih radnika, dio radnog vremena voditelja slučaja. Poželjno je da supervizija bude odvojen proces od ostalih radnih zadataka. Na primjer, kad je riječ o trajanju, za grupni supervizijski sastanak potrebno je planirati od 90 do 120 minuta, u zavisnosti od broja članova supervizijske grupe. Pored toga, potrebno je računati i na vreme za pripremu, koja je neophodna za sve učesnike, a koja zahteva isto toliko vremena koliko traje sam supervizijski susret. Kad je riječ o dinamici susreta, nema definisanih pravila, ali je preporučljivo da se susreti grupne supervizije organizuju najmanje jednom mjesečno. Isto tako je važno da se susreti unaprijed što preciznije planiraju (na primjer, svaki posljednji utorak u mjesecu), da bi se svi učesnici supervizije dobro pripremili. Ponekad resursi centra za socijalni rad zahtijevaju spajanje supervizijskog sastanka s timskim, sastankom službi ili drugim sastancima, ali to nije poželjna praksa i treba je izbjeđavati.

Jedan od važnih **unutrašnjih preduslova za uspjehnost supervizije** jesu **osobine samog supervizora**. Iako se time detaljno bavimo u narednom poglavlju ilustracije radi, navešćemo neke od njih:

- posvećenost supervizijskom procesu i svrsi supervizije
- iskren, otvoren i pošten pristup
- dobronamjernost, motivisanost, prihvatanje
- komunikacijske i druge supervizijske vještine
- profesionalna hrabrost supervizora
- delikatnost i osjetljivost na probleme.

Ništa manje važan činilac uspješnosti supervizijskog procesa jesu i **osobine supervizanata (voditelja slučaja)**. Posebno važan je njegov stav prema superviziji, od koga će zavisiti povjerenje, ali i doživljaj intimnosti i ravnopravnosti učesnika.

Značajan faktor koji utiče na supervizijski proces jeste i **zajednički referentni okvir supervizora i voditelja slučaja**. Pod referentnim okvirom se podrazumijeva teorijsko-metodološko polazište pružanja usluge, principi rada s korisnikom, sistem vrijednosti koji je u vezi s pružanjem usluge, kao i standardi usluga. Pored toga, značajno je i **značenje koje rukovodioci pridaju superviziji** jer ono izuzetno utiče na to kakav će stav imati stručni radnici/voditelji slučaja. Supervizija mora imati značajno mjesto u radnom procesu. Njena svrha i ciljevi moraju biti transparentni i opšteprihvaćeni.

Pored značenja, na kvalitet supervizijskog procesa i konačne ishode u velikoj mjeri utiče **kvalitet odnosa između svih relevantnih aktera** (voditelja slučaja, supervizora i rukovodioca) i zato je značajno da te odnose odlikuje:

- povjerenje
- intimnost procesa
- nezavisnost supervizora
- suštinska / ljudska ravnopravnost

Ova četiri uslova međusobno su povezana i čine funkcionalno jedinstvo.

Povjerenje u odnosima značajno je, prije svega, u odnosu između voditelja slučaja i supervizora i ono zavisi od cjelokupnog konteksta u kome se odvija supervizija: kako voditelj slučaja doživljava supervizora, u kojoj vrsti odnosa je supervizor s rukovodiocem, kako supervizor doživljava svoju poziciju, itd. Brojni autori su saglasni u tome da efektivnost i kvalitet supervizije najviše zavisi od kvaliteta odnosa koji se uspostavlja između supervizora i voditelja slučaja (Bernard i Goodyear, 2004, prema Queensland Health, 2008), jer upravo ta relacija predstavlja okvir u kome se supervizija odvija, kao i sredstvo putem koga se supervizant uključuje u superviziju i način za postizanje razvojnih ciljeva (Holloway, 1997).

Nezavisnost podrazumijeva svojstvo supervizora koje prozlati iz činjenice da je on/ona stručnjak u oblasti i od-

govoran za proces supervizije koji vodi. Rukovodilac ne bi trebalo da ima uticaj na stručni postupak supervizije, niti bi trebalo da zna detalje sadržaja tog procesa. Da bi se to ostvarilo, pored nezavisnosti supervizora potreban je još jedan preduslov, a to je povjerljivost i intimnost.

Intimnost procesa i ambijenta čini klima koja se stvori tokom supervizijskog procesa. To podrazumijeva da niko drugi, izuzev voditelja slučaja i supervizora, nema uvid u dešavanja tokom supervizije, niti mogućnost da utiče na njen tok. Učesnici supervizije moraju da dožive intimnost prostora u kome se supervizija dešava, kao i povjerenje u druge učesnike u tom procesu. Povjerljivost je jedan od ključnih preduslova za kvalitet supervizijskog odnosa ali treba imati na umu da ostvarivanje ovog preduslova može predstavljati izazov u centrima za socijalni rad s obzirom na normativnu odrednicu koja kaže da „supervizor obavještava rukovodioca stručne službe u slučajevima neprofesionalnog i nezakonitog ponašanja voditelja slučaja“ (Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti, 2013). Suočeni s ovakvim određenjem, koje pored zakonskog uvodi i profesionalni kriterijum procjene koji je vrlo relativan, voditelji slučaja s pravom mogu imati zadržku u ostvarivanju potpuno otvorenog odnosa sa supervizorom. Da bi prevazišao ovu prepreku, supervizor treba da ima razumijevanja kao i da uloži dodatni napor i da zajedno s voditeljima slučaja definiše konkretne kriterijume neprofesionalnog i nezakonitog ponašanja. Na taj način stvaraju se uslovi da supervizijski proces teče u jasno definisanom kontekstu i atmosferi otvorene razmjene, povjerenja i povjerljivosti.

Osnovni preduslov za stvaranje povjerenja, nezavisnosti i intimnosti jeste osjećanje **ravnopravnosti** u odnosima između učesnika, uključujući i supervizora, bez obzira na moguće razlike u znanjima, vještinama i iskustvu. Ravnopravnost počiva na uzajamnom poštovanju, dobronamjernosti i nenametanju konačnih rješenja.

Trebalo bi naglasiti da je u praksi veoma teško obezbijediti potpuno prisustvo ova četiri faktora ili uslova. Uglavnom se radi o relativno uspostavljenom povjerenju, nezavisnosti, intimnosti i ravnopravnosti. Svi ovi faktori imaju svoja **ograničenja**, koja mogu da se odnose na:

- nesrazmjeru između kontrole i podrške u supervizijskom procesu
- normativni okvir (npr. zakon, podzakonska akta, profesionalni kodeks, statut organizacije, kao i principi, procedure, pravila same organizacije)
- nedovoljno jasno razgraničene uloge i odgovornosti supervizora i rukovodioca
- „isklizavanje iz uloge“ (razvoj ili nastavak nekog ranijeg odnosa s timskim kolegama)
- otpori supervizanata i nesigurnost supervizora
- jednostrano ili obostrano neuvažavanje, rivalski odnosi
- bezbjednosni prioriteti (npr. povjerenje može biti ograničeno kada postoji osnovana mogućnost ili realnost ugrožavanja života i ličnosti korisnika ili drugih lica)
- realne mogućnosti / kapaciteti organizacije da obezbijedi očekivane preduslove
- nedostupnost, neuvremenjenost procesa
- subjektivni činioci: mišljenje, stavovi, osjećanja, doživljaj supervizora, neposrednih pružalaca usluge odnosno supervizanata, poslodavca, donosioca odluka i dr.

Ova ograničenja čine složenim okolnosti za realizaciju supervizije. To i jeste složen, osjetljiv proces i postavlja se pitanje je li moguće uticati na mijenjanje ovih uslova. Za razliku od unutrašnjih, koji su u vlasti samih učesnika u supervizijskom procesu, uključujući i supervizora, spoljni preduslovi su u nadležnosti onoga ko organizuje superviziju, u našem slučaju centra za socijalni rad.

U principu, spoljni preduslovi mogu značajno doprinijeti kvalitetu i stvarnom uspjehu supervizijskog procesa, ali presudnu ulogu imaju unutrašnji preduslovi, jer oni djeluju čak i kad spoljni mehanizmi nijesu „idealno postavljeni“.

OSNOVNI PRINCIPI SUPERVIZIJE

Otvorenost komunikacije

Supervizor podstiče učesnike na što otvoreniju razmjenu doživljaja i mišljenja. Ovaj princip omogućava razvoj svjesnosti, što je jedan od osnovnih mehanizama supervizijskog procesa. Otvorenost omogućava da svaki učesnik čuje stvarno mišljenje, odnosno doživljaj ostalih učesnika, da uporedi sa svojim, da uporedi s realnošću, da dobije povratnu informaciju na vlastito mišljenje, da se konfrontira oslanjajući se na argumente. Otvorenost stvara mogućnost razrješavanja zastoja u komunikaciji i konfliktnih situacija.

Participacija i ravnopravnost učesnika

Supervizor otvara mogućnost svim učesnicima da ravnopravno učestvuju u razmjeni i aktivnostima tokom supervizijskog procesa. Ovo često nije lak zadatak, zbog razlika koje postoje među učesnicima. Naime, neki su temperamentni i brzi, drugi vole da dominiraju u razgovoru, neki su sporiji u reakcijama, neki više vole da slušaju, neki su izrazito nesigurni, drugi agresivni u komunikaciji i sl. Može se zaključiti da participativnost učesnika nije podrazumijevajuća, već se mora afirmisati i postaviti kao princip ili pravilo od samog početka supervizijskog procesa.

Poštovanje mišljenja

Supervizor poziva voditelje slučaja da dobro čuju mišljenje i doživljaj drugih i da se prema tome odnose s poštovanjem, koje očekuju i prema svom mišljenju i doživljaju. To omogućava da se otvoreno izražavaju, da uvježbaju da što tačnije izraze svoje misli i doživljaje. Ovo nije lako, posebno u situacijama kad postoje jake emocije ili napestost među učesnicima. Ukoliko se ovaj princip ne poštuje, utoliko će i otvorenost i participacija biti umanjene.

Prihvatanje doživljaja kao (jedne od) realnosti

Supervizor bi trebalo da prihvata doživljaj stručnjaka/ voditelja slučaja kao njegovu psihičku realnost i da to

ne osporava. Taj doživljaj može se razlikovati od doživljaja drugih učesnika i od doživljaja samog supervizora, a takođe može odstupati i od činjenica, same realnosti. S učesnicima ne treba polemisati oko njihovog mišljenja ili doživljaja. Ovakvo prihvatanje, uz poštovanje mišljenja, u stvari omogućava supervizijski proces. Bez njega supervizijski proces može biti onemogućen, blokiran. Prihvatanje doživljaja drugih kao psihičke realnosti stvara osjećanje prihvaćenosti supervizanta kao osobe onakve kakva ona jeste, stvara doživljaj razumijevanja i (možda za neke paradoksalno) otvara mogućnost promjene. Treba naglasiti da i ukoliko promjene nema ili je minimalna, ovaj princip ne treba mijenjati.

Poštovanje trenutne nespremnosti učesnika (pravilo „dalje“)

Supervizor poštuje i poziva ostale učesnike da poštuju aktuelnu nespremnost supervizanta da iskaže svoje mišljenje ili doživljaj. Moguće je da supervizant trenutno nije svjestan svog doživljaja ili ne može jasno da ga iskaže riječima ili se boji kako će ostali reagovati i sl. Treba ostaviti vremena učesniku da se odluči da podijeli svoje mišljenje ili doživljaj. Naravno, supervizor ga podstiče, ali ne vrši pritisak. Isto to očekuje i od ostalih učesnika u supervizijskom procesu. Ponekad može i zaštititi pojedinca od prejakog pritiska grupe.

Rad s iznesenim sadržajem

Supervizor podstiče supervizante da na supervizijskom sastanku iznesu događaj, doživljaj, mišljenje, osjećanje... Jasno i iskreno izložen sadržaj je preduslov njegove supervizijske obrade. Supervizor ne može analizirati i s grupom obrađivati ono što je pretpostavljeno, što lebdi u vazduhu neizgovoreno, što svi znaju, a niko neće da priča o tome. Suština je da se pojedinci i grupa motivišu da o svim stvarima otvoreno pričaju upravo na supervizijskom sastanku. Supervizor može postaviti pravilo da se sporna pitanja, zastoje u komunikaciji i sl. rješavaju na supervizijskom sastanku i da je odgovornost svakog učesnika da iznese problem, budući da njegovim prikrićanjem može ugroziti rad s korisnikom, njegovu dobrobit, kao i sam supervizijski proces.

Povezivanje rada i učenja

U supervizijskom procesu uvijek razmatramo konkretno iskustvo iz neke profesionalne situacije, pri čemu supervizor voditelju slučaja pomaže da razumije kako je postupao i šta je značilo njegovo postupanje. Događanje u superviziji u suštini preslikava događaje iz prakse i odnos između supervizora i supervizanta često ima značenje nesvjesnog ponavljanja odnosa koji se prije toga uspostavio između stručnjaka i korisnika (paralelni proces).

Prednost supervizije u centrima za socijalni rad je što u supervizijskim grupama učestvuju stručni radnici koji rade na istim poslovima. To omogućava članovima grupe da stvarno razumiju probleme koji proizilaze iz radne situacije i koje pojedinci predstavljaju na susretima. To stvara prostor za aktivno učestvovanje u analizi konkretnog događaja i asociiranje na slične situacije, koje su i sami doživjeli.

Odnos supervizor – supervizant kao model

Odnos između supervizora i voditelja slučaja (supervizanta) ponekad podsjeća na odnos stručnog radnika i korisnika usluge. Ovakva paralela može značajno da se iskoristi u supervizijske svrhe, budući da supervizijski odnos predstavlja neku vrstu modela odnosa prilikom pružanja usluge. Supervizor svojim ponašanjem pruža neku vrstu modela supervizantu, kojom mu pomaže da shvati i prihvati intervencije koje će sam primjenjivati s korisnikom usluge. Dobar primjer za modelovanje odnosa jeste situacija u kojoj supervizor predstavlja model supervizantima za poštovanje principa o kojima ovdje govorimo. Znači, ako očekuje da supervizanti budu otvoreni u komunikaciji, to mora biti i supervizor; ako očekuje da učesnici budu aktivni i daju prostora i drugima da se izraze, onda supervizor mora to isto da čini.

IZAZOVI PRIMJENE SUPERVIZIJE

Iako je svrha uvođenja supervizije da unaprijedi kvalitet stručnog rada i pruži podršku stručnim radnicima da lakše prihvate sve novine i unaprijede rad s korisnicima, postoje brojne prepreke njenoj punoj implementaciji. Praksa zemalja u regionu, koje su nešto ranije otpočele s uvođenjem supervizije, pokazuje da uvedene promjene nijesu zaživjele u punoj mjeri i na željeni način zbog toga što u samom startu *nije bilo dovoljno dobre pripreme* stručnih radnika u smislu njihovog boljeg informisanja i obuke za rad po novom metodu, odnosno prelazak s timskog na individualni rad u okviru vođenja slučaja. Insistiranje na preuzimanju lične odgovornosti voditelja slučaja predstavljalo je ozbiljan izvor stresa za veliki broj stručnih radnika, a takođe je izazvalo bojazan od gubitka profesionalnog identiteta.

U praksi se dešavaju situacije u kojima se supervizija svodi na „davanje gotovih rješenja“ bez prethodnih promišljanja zbog čega bi trebalo postupiti na određeni način. Takođe, u centrima još uvijek nailazimo na tradicionalni pristup u radu s korisnicima, koji polazi s pozicije moći i neprikosnovenog znanja stručnjaka, u koji se supervizija ne uklapa, s obzirom na to da je ona dio savremenog pristupa koji polazi s pozicije osnaživanja korisnika i reciprociteta znanja stručnjaka i korisnika. Jedan od čestih nedostataka u praktičnoj primjeni supervizije je nepostojanje jasnog plana rada sa supervizantima. Nerijetko se kao problem u sprovođenju supervizije javlja i nespremnost voditelja slučaja da govore o sopstvenim problemima u stručnom radu, iz straha da ne budu doživljeni kao nedovoljno kompetentni.

Nedostatak kontinuiteta u primjeni supervizije u značajnoj mjeri umanjuje njenu efektivnost. Česte političke promjene dovodile su do promjene rukovodstva, a time i personalnih promjena unutar centra. Kriterijumi za odabir supervizora nijesu uvijek bili vezani za kompetencije što je izazvalo dodatni otpor prema superviziji. Čini se ipak da je najveći problem činila **nedosljedna primjena modela supervizije**, koji se u mnogim centrima svodio samo na puku administrativnu funkciju.

Činjenica da veliki broj stručnih radnika istovremeno radi i poslove voditelja slučaja i poslove supervizora u značajnoj mjeri umanjuje mogućnost za potpunu primjenu supervizije. Istraživanja pokazuju da je supervizija dala dobre rezultate samo u slučajevima gdje se model dosljedno primjenjivao, odnosno gdje je supervizor realizovao sve tri funkcije. Na kraju, ali ne manje značajan, jeste problem koji se ogleda u činjenici da na poziciji supervizora rade stručni radnici koji nijesu prošli odgovarajuću obuku.

Brojne promjene u svim sistemima stavile su pred sistem socijalne i dječje zaštite, a posebno u odnosu na centre za socijalni rad veoma visoke zahtjeve. Povećao se obim njihovog posla, složenost problema s kojima rade sve je veća (nasilje, trgovina ljudima, usluge u zajednici, neodložne intervencije, novi način vođenja evidencije i dokumentacije u situaciji kad su mnogi bez dovoljno razvijenih vještina rada na računaru) što dovodi do visokog nivoa profesionalnog stresa i izgaranja i otpora prema promjenama. Zbog svega toga veoma je važno napraviti dobru pripremu svih relevantnih aktera, a posebno onih stručnih radnika koji će raditi na poziciji supervizora. Osim formalnih uslova propisanih Pravilnikom o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti, pri izboru supervizora **treba voditi računa i o karakteristikama ličnosti prvenstveno vodeći računa da to budu stručnjaci koji su zbog svog poštujućeg i podržavajućeg odnosa prema ljudima uvaženi od strane svojih kolega i kolektiva u cjelini**. Takođe je veoma bitno da se izbjegnju nerealna očekivanja da se krupne promjene mogu desiti preko noći i da svi akteri imaju neku vrstu profesionalnog strpljenja kao i razumijevanja za otpore, teškoće i nesnalaženja u novim ulogama.

Činjenica da je pozicija supervizora bolje vrednovana u materijalnom smislu, zajedno s drugim stvarnim ili zamišljenim beneficijama pozicije, može neke stručne radnike motivisati da preuzmu tu ulogu iako za nju nemaju ni afiniteta, ni kompetencija. Ta okolnost može usloviti dodatni otpor kolega prema superviziji. Pozicija supervizora koji balansira između zahtjeva rukovodioca, s jed-

ne strane, i mogućnosti voditelja slučaja da te zahtjeve ispune, s druge strane, takođe predstavlja veliki izazov u smislu potrebe da steknu i zadrže povjerenje i jedne i druge strane.

Prepreke i ograničenja uvođenju novina u sistem socijalne i dječje zaštite nalaze se i u nedovoljnim ljudskim i materijalnim resursima i u neujednačenosti stručnih kapaciteta i uslova za rad.

Na kraju, trebalo bi naglasiti **razvojnu komponentu supervizije** i omogućiti da se njen razvoj kreće u pravcu uspostavljanja takvog modela koji će podsticati una-

pređivanje profesionalnog rada, na način predstavljen u dokumentu „Supervision in Europe: A Working Paper“ 2: *„Supervizija se odnosi na komunikaciju i saradnju u radnom kontekstu ljudi. Ona unapređuje ponašanje ljudi u njihovim profesionalnim ulogama u određenom institucionalnom kontekstu uzimajući interaktivno u obzir lični, organizacijski, društveni i politički aspekt. Zastupajući pravo na superviziju zastupamo pravo na prostor za reflektovanje o onome što radimo, da prepoznamo da je cilj rada s ljudima put sam po sebi, a ne nužno dostizanje vrhunaca.“* (ANSE, 2006)

Karakteristike supervizije i nivo profesionalnog izgaranja istraživani su 2014. godine u Gradskom centru za socijalni rad Beograd na uzorku od 112 voditelja slučaja i 26 supervizora. Iako ovaj uzorak nije reprezentativan za zaključivanje o primjeni supervizije na nacionalnom nivou, on svakako ukazuje na neke od ključnih karakteristika supervizije, kao i na njihovu povezanost s profesionalnim izgaranjem voditelja slučaja.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da je supervizijski proces u centru za socijalni rad nedovoljno strukturiran i fokusiran prije svega na administrativnu podršku, a neznatno na razvoj vještina i podršku ličnom razvoju. U skladu s tim, efekti supervizije prepoznati su najviše u oblasti neposrednog rada s korisnicima, a značajno manje u oblasti razvoja kompetencija i umanjenja negativnih efekata stresa. U odgovorima većine voditelja slučaja vidljivo je zadovoljstvo supervizijskom podrškom (dostupnost, kompetencije supervizora, efekti u odnosu na oblasti rada i sl.), ali i svojevrsna ambivalencija, koja se ogleda u saglasnosti s tvrdnjom da je „*supervizija dobra u teoriji, ali ne u praksi*“. Ova ambivalencija može se objasniti na sljedeći način: voditelji slučaja i supervizori zadovoljni su intenzivnom saradnjom na predmetima, koja se odvija na dnevnom nivou, ali takođe imaju predstavu o tome da supervizija nije samo neposredna podrška u „gašenju požara“ u neposrednom radu s korisnicima, već da bi mogla ponuditi i nešto više, što za sada u velikoj mjeri nije u mogućnosti da pruži.

Specifičan „viši srednji nivo“ profesionalnog izgaranja utvrđen je kod 52% stručnih radnika i nije utvrđena značajna povezanost između karakteristika supervizijske podrške uzetih u cjelosti i nivoa profesionalnog izgaranja. Uzevši u obzir karakteristike supervizije ovaj podatak ne iznenađuje, posebno imajući u vidu da je povezanost ipak pronađena između uključenosti voditelja slučaja u supervizijski proces (odnosno upoznatosti voditelja slučaja s individualnim razvojnim planom), i nižeg nivoa emocionalne iscrpljenosti. Ovo pokazuje da bi strukturirana i participativna supervizija mogla biti preduslov za prevenciju profesionalnog izgaranja u centru za socijalni rad. (Branković, 2015)

V poglavlje

POČETAK SUPERVIZIJSKOG PROCESA – PRAĆENJE RADA VODITELJA SLUČAJA

Supervizijski proces u centru za socijalni rad

Nivoi praćenja rada voditelja slučaja

Indikatori i način praćenja i evidentiranja

Teškoće voditelja slučaja i intervencije tokom rada na slučaju

SUPERVIZIJSKI PROCES U CENTRU ZA SOCIJALNI RAD

Supervizijski proces je kompleksan, višeslojan i zavisi od velikog broja faktora. Radi lakšeg „kretanja“ kroz različite aktivnosti koje supervizor sprovodi u okviru supervizijskog procesa u centru za socijalni rad od koristi može biti pet faza supervizijskog procesa na koje iz perspektive razvoja odnosa između voditelja slučaja i supervizora upućuje Carroll (2014):

1. Početak zajedničkog rada – obostrano procjenjivanje između voditelja slučaja i supervizora, procjena i uređenje supervizijskog konteksta: definisanje uloga i odgovornosti, obezbjeđivanje organizacionih i praktičnih pretpostavki za odvijanje supervizije.
2. Konsolidacija odnosa – ugovaranje ili dogovor o sadržaju supervizije, strukturi, fokusu i ciljevima učenja.
3. Sprovođenje – realizacija dogovorenih aktivnosti u supervizijskom radu: briga o razvoju voditelja slučaja kroz zajednički dogovorene aktivnosti, njegovanje odnosa i praćenje procesa.
4. Evaluacija procesa i supervizijskog odnosa – procjena napretka voditelja slučaja i njegovog zadovoljstva supervizorom i ukupnim procesom, kao i procjena efektivnosti supervizije u odnosu na ciljeve i organizacioni kontekst.
5. Završetak/prestanak – pregled postignutog i promišljanje o narednim koracima.

Navedene faze ne mogu se direktno preslikati na praksu supervizije u centrima za socijalni rad, ali uz manja prilagođavanja omogućavaju razumijevanje ukupnog procesa supervizije, kao i pojedinačne supervizijske procese sa svakim voditeljem slučaja.

Naime, svrha početne faze, a to je procjena, ostvaruje se u prvoj fazi supervizijskog procesa u centru za socijalni rad kroz **praćenje rada voditelja slučaja**, koje uključuje procjenu njegovih kompetencija i pripremu za intenzivniji supervizijski rad. Važno je naglasiti da **se praćenje radnog procesa nikada ne završava**, jer ono pruža osnovu kako za procjenu razvojnih potreba voditelja slučaja na početku, tako i za praćenje napretka tokom odvijanja supervizije.

Konsolidacija odnosa podrazumijeva usaglašavanje zajedničkog rada i ogleda se u narednoj fazi supervizijskog procesa u centru za socijalni rad, odnosno, **planiranju individualne supervizije** sa svakim voditeljem slučaja, na osnovu procijenjenih potreba, kao i grupne supervizije na nivou službe.

Sljedeća faza podrazumijeva **realizaciju aktivnosti supervizije**, kad se pored redovnih aktivnosti praćenja radnog procesa odvijaju i ciklusi individualne i sastanci grupne supervizije i primjenjuju različite intervencije usmjerene na podršku i osnaživanje stručnih radnika.

Tokom ove faze supervizor planira aktivnosti naredne faze, odnosno, **praćenja napretka** da bi prikupio podatke za davanje povratne informacije voditelju slučaja i evaluaciju supervizijskog procesa. Upravo procjena napretka predstavlja jedan od elemenata **evaluacije u superviziji**, koja da bi bila sveobuhvatna treba da obuhvati i procjenu kvaliteta supervizijskog procesa, odnosno, zadovoljstvo supervizijom.

Iako supervizijski proces u centru za socijalni rad nema formalni završetak, značajno je planirati aktivnosti supervizije u ograničenim vremenskim intervalima jer to daje strukturu procesu, omogućava praćenje i **ocjenu uspješnosti** i olakšava **izvještavanje o napretku voditelja slučaja na godišnjem nivou, kao i izvještavanje o supervizijskom procesu**.

Rad voditelja slučaja i supervizora takođe će periodično prolaziti kroz sve ove faze u vidu ciklusa individualne supervizije o kome će biti više riječi u narednom poglavlju.

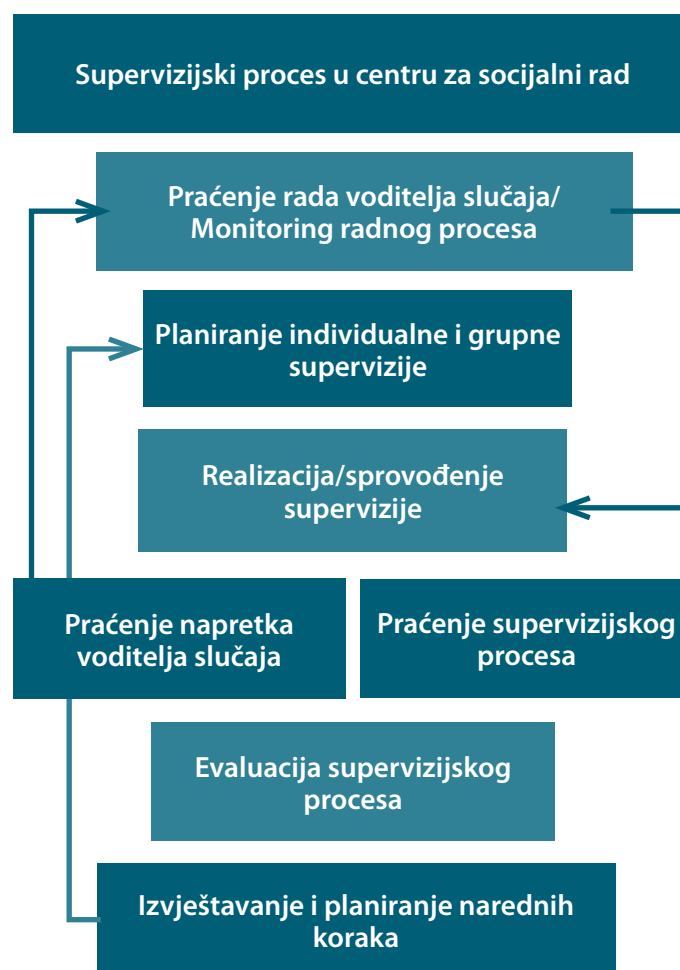
Jednostavnije rečeno, supervizijski proces u centru za socijalni rad trebalo bi da sadrži sljedeće faze ili grupe aktivnosti:

- 1. Praćenje rada voditelja slučaja** – učešće i monitoring radnog procesa u svakom pojedinačnom predmetu.
- 2. Planiranje razvoja voditelja slučaja** – zajedničko postavljanje razvojnih ciljeva i dogovor oko aktivnosti stručnog usavršavanja i razvoja kompetencija.
- 3. Realizacija supervizije** – primjena supervizijskih intervencija kroz individualni i grupni rad.
- 4. Praćenje napretka, evaluacija i izvještavanje** – podrazumijeva praćenje napretka voditelja slučaja i procje-

nu njegovog/njenog razvoja kao i praćenje i evaluaciju čitavog supervizijskog procesa s izvještavanjem na godišnjem nivou.

Grafički se ove aktivnosti mogu prikazati na sljedeći način, pri čemu su, radi preglednosti, aktivnosti praćenja napretka, evaluacije i izvještavanja prikazane odvojeno u odnosu na nivo individualnog rada voditelja slučaja i nivo supervizijskog procesa.

Šematski prikaz 2. Supervizijski proces u centru za socijalni rad

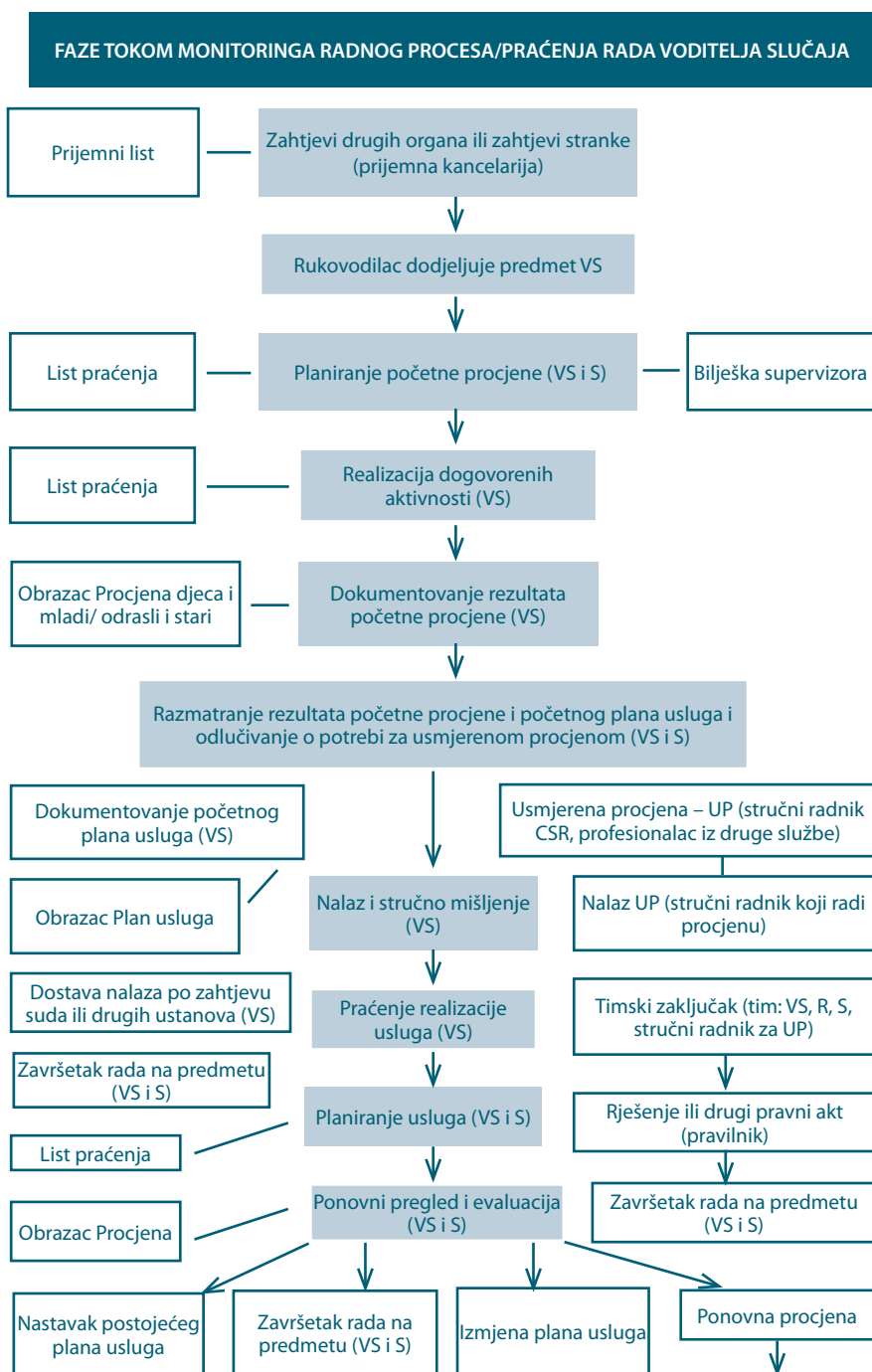


NIVOI PRAĆENJA RADA VODITELJA SLUČAJA

Supervizijski proces započinje kroz monitoring radnog procesa, tj. svakodnevnu kontinuiranu saradnju na pojedinačnim predmetima pri čemu voditelj slučaja i supervizor zajedno prolaze kroz sve faze stručnog postupka. Praćenje rada voditelja slučaja ili **monitoring radnog procesa** je ključni sastavni dio supervizije prema modelu koji podrazumijeva administrativnu, edukativnu i podržavajuću funkciju. Prema ovom modelu supervizor je zapošljen u ustanovi (centru za socijalni rad) i u dnevnom je kontaktu s voditeljem slučaja na osnovu propisanog obaveznog učesća supervizora u svim fazama stručnog postupka: početnoj procjeni, usmjerenj procjeni, planiranju, ponovnom pregledu i zatvaranju slučaja (Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad, 2013). Uloga supervizora jeste da prati da li su ispoštovane stručne procedure, propisani rokovi, da li su aktivnosti koje se sprovode u skladu s najboljim interesima korisnika, da li su uključeni svi relevantni akteri i sl., kao i da pruži pomoć pri prevazilaženju problema i teškoća u radu.

Pregled stručnog postupka i uloga ključnih aktera, prije svega voditelja slučaja i supervizora, može se sagledati u sljedećem šematskom prikazu.

Šematski prikaz 3. Praćenje rada voditelja slučaja kroz faze stručnog postupka



Zadatak supervizora u ovom procesu je kompleksan, ali se u osnovi može podijeliti na dvije značajne grupe aktivnosti:

1. pružanje neposredne podrške u radu
2. praćenje rada voditelja slučaja.

Iako su neraskidivo povezane i imaju sličan cilj, fokus ovih grupa aktivnosti je različit. Naime, u prvom slučaju supervizor će zajedno s voditeljem slučaja, biti fokusiran prije svega **na problem korisnika** i mogućnosti za pružanje podrške u konkretnom predmetu. U drugoj grupi aktivnosti fokus supervizora je na radu voditelja slučaja, dakle na demonstriranim znanjima i vještinama, ali i **na kvalitetu prakse**, odnosno demonstriranom nivou do kojega su ispoštovani rokovi, procedure i standardi propisani relevantnim aktima, ali i savremenim pristupima u radu i konsenzusom na nivou organizacije (centra za socijalni rad).

U zavisnosti od fokusa i supervizijske intervencije biće drugačije, a i informacije prikupljene tokom praćenja imajuće drugačiju svrhu, pa se može govoriti **o tri nivoa monitoringa**.

I nivo: rad na predmetu – fokus: problem korisnika

Na nivou predmeta, svrha monitoringa je da se utvrdi da li je interes korisnika najbolje procijenjen i zastupljen, jesu li odluke donijete efektivno, u vremenjeno i adekvatno; jesu li usluge i intervencije adekvatne; da li se napredak ostvaruje u adekvatnom tempu; je li porodica uključena u proces; jesu li pozitivni pomoci održivi; da li je bezbjednost ostvarena u najkraćem mogućem roku i jesu li ispoštovane propisane procedure. Kad supervizor pomaže voditelju slučaja u kompleksnoj situaciji vezanoj za neki predmet, **on prije svega nastupa kao kolega, iskusni saradnik u mini timu koji uvijek čine voditelj slučaja i supervizor**. Intervencije koje tada koristi su intervencije socijalnog rada ili njegove/njene specifične struke i one su veoma važne kao neposredna podrška voditelju slučaja.

II nivo: rad voditelja slučaja – fokus: teškoće voditelja slučaja

Na nivou rada voditelja slučaja, svrha monitoringa je da se utvrdi uspjehost u ostvarivanju standarda i očekivanja, kao i u primjeni procedura i poštovanju rokova; da se uvide snage voditelja slučaja i oblasti problematičnog i nezadovoljavajućeg postignuća; trendovi u radu voditelja slučaja; učinak u smislu izvršenih aktivnosti i ishoda; potrebe za obukom. Uloga supervizora je da **prati, odnosno, posmatra način na koji voditelj rješava određenu situaciju**, na primjer, na koji način postavlja pitanja, prikuplja informacije, povezuje podatke, zaključuje o prioritetima ili donosi odluke.

III nivo: rad službe – fokus: kvalitet prakse

Na nivou službe, svrha monitoringa je ostvarivanje programskih ciljeva, dobro funkcionisanje, planiranje u skladu s trendovima, adekvatno rješavanje problema. Fokus na kvalitetu prakse podrazumijeva da supervizor **prati formalne aspekte rada voditelja slučaja** i upoređuje ih sa širim kontekstom organizacije, normativnog okvira i generalno dobre prakse.

Za supervizora je veoma značajno da ima svijest o ovim razlikama u fokusu tokom monitoringa i da sagleda sve aspekte supervizijskog posla da bi mogao planirati svoj rad na sveobuhvatan način.

Mnoštvo informacija za praćenje tokom monitoringa u početku može djelovati preobimno i preplavljujuće, ali kao i svaka druga kompleksna radnja, vremenom i vježbom prestaje da bude dio svjesnog napora i prelazi u rutinu. Samo ukoliko je supervizija sveobuhvatna, odnosno ukoliko podrazumijeva sve ove promjene fokusa i ako je sprovodi supervizor koji ima ove „helikopter vještine“ o kojima smo govorili u poglavlju o kompetencijama, ona može biti uspješna i korisna svim učesnicima: i krajnjim korisnicima i voditeljima slučaja i rukovodstvu, odnosno centru u cjelini.

INDIKATORI I NAČIN PRAĆENJA I EVIDENTIRANJA

Da bi monitoring bio uspješan važno je da postoje indikatori i jasna metodologija praćenja, odnosno sistem za evidentiranje i praćenje. Za početak je značajno razjasniti **na osnovu čega supervizor prati rad voditelja slučaja**, odnosno koji standardi moraju da budu zadovoljeni i koja su očekivanja od zaposlenih.

Osnovu u tom smislu čine standardi propisani Pravilnikom o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti, jer oni direktno određuju veliki dio procedure koja se sprovodi u centru za socijalni rad. Pored ovog pravilnika tu su i razni drugi zakonski propisi ili obavezujući dokumenti (poput Pro-

tokola) koji uređuju rad centra za socijalni rad. Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad prilično detaljno opisuje zahtijevanu proceduru vođenja slučaja i propisuje rokove za sve faze stručnog postupka.

U narednom okviru predstavljeni su članovi Pravilnika kojima se definišu faze stručnog postupka:

Početna procjena: „Nakon otvaranja slučaja, donijete odluke o nivou prioriteta i određivanja voditelja slučaja počinje početna procjena, koja je osnov za određivanje sadržaja rada sa korisnikom, radi pružanja usluga. Početna procjena traje najduže deset radnih dana. Odluka o osnovnom sadržaju rada donosi se uz aktivno učešće i saradnju korisnika i njegove porodice.“

Usmjerena procjena: „Postupak usmjerene procjene otvara se ako se zaključi da je potrebno još podataka i procjenjivanja radi pružanja usluga, odnosno preduzimanja mjera. Usmjerena procjena traje najviše 30 dana od dana okončanja početne procjene.“

Usmjerena procjena obavezno se sprovodi, kad: 1) je dijete izdvojeno iz porodice da bi mu se osigurala bezbjednost; 2) se planira smještaj djeteta van porodice uz saglasnost ili bez saglasnosti roditelja; 3) je pokrenut postupak za lišenje poslovne sposobnosti i stavljanje odraslog i starog lica pod starateljstvo; i 4) u drugim slučajevima kad je za pružanje potrebnih usluga odnosno sprovođenje mjera, potreban detaljniji uvid u stanje korisnika i kad je prisutna složenost elemenata koji utiču na odluku.“

Planovi usluga: „U Centru se sačinjavaju posebni individualni planovi usluga: 1) početni plan usluga i mjera, najkasnije 15 dana od dana kad je započet rad s korisnikom; 2) porodični plan s planom stalnosti za dijete (u daljem tekstu: porodični plan), najkasnije 60 dana od dana kad je započeo rad s korisnikom; 3) plan usluga i mjera za odraslo i staro lice, 60 dana od dana kad je započeo rad s korisnikom; i 4) plan za osamostaljivanje, prije navršene 14. godine života djeteta.“

Početni plan usluga i mjera donosi se poslije okončanja početne procjene, a najkasnije 15 dana od dana kad je započet rad s korisnikom. Početni plan usluga i mjera može da se razvija paralelno s postupkom usmjerene procjene, ako se donese odluka da je usmjerena procjena potrebna.“

Porodični plan: „Porodični plan donosi se u slučaju kad se utvrdi potreba za daljim pružanjem usluga i mjera, po završetku procesa procjene, najkasnije 60 dana od kad je započet rad s korisnikom. Prilikom donošenja porodičnog plana, Centar će zajedno s drugim organima, odnosno organizacijama u jedinici lokalne samouprave i članovima porodice uložiti napore da dijete ostane sa roditeljima, da se preduprije ili otklone okolnosti zbog kojih dijete može da bude izmješteno iz porodice, ili će uložiti napore da se steknu uslovi za povratak djeteta u porodicu.“

Iz navedenog primjera vidi se da Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti daje neke vrlo jasne indikatore za praćenje, kao što su:

- redosljed aktivnosti („nakon otvaranja slučaja, donijete odluke o nivou prioriteta i određivanja voditelja slučaja počinje početna procjena“... „Početni plan usluga i mjera donosi se poslije okončanja početne procjene, a najkasnije 15 dana od dana kad je započeo rad s korisnikom“),
- rokovi („Početna procjena traje najduže deset radnih dana“, „početni plan usluga i mjera, najkasnije 15 dana od dana kad je započeo rad s korisnikom“, „plan usluga i mjera za odraslo i staro lice, 60 dana od dana kad je započeo rad s korisnikom“) ali i
- principi rada, kao što je
 1. participacija korisnika („Odluka o osnovnom sadržaju rada donosi se uz aktivno učešće i saradnju korisnika i njegove porodice“)
 2. eko-sistemske i holističke pristupe („Prilikom donošenja porodičnog plana, Centar će zajedno s drugim organima, odnosno organizacijama u jedinici lokalne samouprave i članovima porodice uložiti napore...“) i sl.

Iako daje osnovne smjernice, normativni okvir **ne definiše sve aspekte rada i postoji veliko područje stručne prakse koje se otvara na granicama normativnog okvira**, a koje je takođe predmet supervizije. Ovo polje čine različite aktivnosti, pristupi i modeli koje voditelji slučaja primjenjuju, a koje nijesu standardizovane i koje je važno razmatrati zajednički i na nivou kolektiva postići sporazum o tome na koji način se obavljaju.

Na primjer, koje alate procjene stručni radnici koriste u određenim situacijama, na koji način se postavljaju, odnosno, formulišu ciljevi u planu usluga, na koji način se najbrže i najefkasnije uključuje kolega u tim za korisnika ili u konsultativni proces, šta tačno znače „napori da dijete ostane s roditeljima i da se preduprije ili otklone okolnosti zbog kojih dijete može da bude izmješteno iz porodice“, i sl.

Supervizor je odgovoran za uspostavljanje standarda, odnosno, jasnih koraka u radu na nivou službe i njegov je zadatak da zajedno s voditeljima slučaja te korake dogovori i uskladi. Kad su procedure i koraci u stručnom postupku dogovoreni, usaglašeni i jasni svim zaposlenima, onda je i proces monitoringa jednostavniji i transparentniji. S dobro postavljenom metodologijom rada supervizor ima materijal za praćenje i sticanje uvida u to da li voditelj slučaja radi posao dovoljno dobro, zatim ima osnovu za ocjenjivanje, ali i za planiranje razvoja svakog pojedinačnog voditelja slučaja.

Supervizor ima zadatak i da uspostavi **način evidentiranja**, odnosno, da osmisli sistem za organizaciju i evidentiranje podataka iz monitoringa radnog procesa. Ovaj sistem treba da bude praktičan i pregledan, da ne zahtijeva veliki napor, ali da ujedno obezbjeđuje sve značajne informacije o voditeljima slučaja i njihovim predmetima. Sistem za praćenje je važan jer samo ukoliko on postoji, supervizor može davati argumentovane povratne informacije i prijedloge za unapređenje rada voditeljima slučaja, a na kraju i izvještavati o napretku voditelja slučaja.

Osnovne informacije koje su značajne tokom monitoringa radnog procesa odnose se na podatke o predmetu, podatke o fazama rada na slučaju, teškoćama, pozitivnim rješenjima, stepenu uključivanja supervizora i supervizijskim intervencijama.

Način na koji će supervizor registrovati ove informacije je individualan i to može biti pisana ili elektronska forma, folder ili fascikla, sveska ili word dokument. Ono što je važno jeste da se proces odvija na planiran i strukturiran način i kontinuirano prateći dinamiku rada voditelja slučaja i supervizijskog procesa.

U zavisnosti od prirode aktivnosti koju prati, supervizor će koristiti različite metode i tehnike. Jedna od najzastupljenijih svakako će biti **posmatranje** ili **opservacija**. Posmatranje kao metoda praćenja razlikuje se od običnog posmatranja po tome što ima cilj, plan, sprovodi se sistematski (registruju se samo činjenice od značaja), kontrolisano je (vodi se računa o uslovima u kojima se posmatranje odvija) i objektivno (registrovanje činjenica se jasno razgraničava od objašnjenja i tumačenja). Supervizor u svom radu različite oblike posmatranja koristi

uvijek, **a posmatranje s učestvovanjem** onda kad učestvuje u radu voditelja slučaja, bilo da prisustvuje njegovoj komunikaciji s korisnikom ili kad zajedno s njim radi na slučaju. Kvalitetno postavljen proces praćenja podrazumijeva definisanje jasnih indikatora i tehniku bilježenja, koja omogućava trajnu dostupnost informacija strukturiranih prema kriterijumima opservacije i olakšava evaluaciju. **Snimanje audio i video zapisa omogućava naknadno preslušavanje ili posmatranje i detaljno uočavanje svih relevantnih pokazatelja u procesu praćenja.**

Slika 1. Primjer formulara za evidenciju tokom praćenja rada voditelja slučaja

Forma za evidenciju tokom praćenja rada voditelja slučaja¹

VODITELJ SLUČAJA: _____

r. br.	Korisnik /broj predmeta	Datum uključenja supervizora u rad	Problem korisnika (na osnovu početne procjene)	FAZA RADA					Problemi/potrebe voditelja slučaja	Primijenjene metode i tehnike supervizije	Datum okončanja supervizije (u konkretnom predmetu)	Komentari i zapažanja
				P. P.	U. P.	PL.	P. PR.	Z. S.				

P. P. početna procjena
 U. P. usmerena procjena
 PL. plan rada s korisnikom
 P. PR. ponovni pregled
 Z. S. zatvaranje slučaja

¹ Adaptirano iz materijala za učesnike akreditovanog programa obuke „Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad“, RZSZ i PZSZ, 2009.

Pored procedura i rokova, koji su najlakši za praćenje, teži zadatak nameće se supervizoru kad je u pitanju **praćenje kvalitativnih aspekata rada voditelja slučaja**, kao što je na primjer, način uspostavljanja odnosa s korisnicima, vođenje intervjua i sl.

Kvalitativne aspekte rada supervizor prati na tri načina:

- direktnom opservacijom ili posmatranjem
- pregledom dokumentacije i
- razgovorom s voditeljem slučaja.

Direktnu opservaciju supervizor može obavljati na različite načine u zavisnosti od slučaja i prirode aktivnosti koje voditelj slučaja sprovodi. On može prisustvovati intervjuu koji vodi voditelj slučaja u prostorijama centra za socijalni rad, otići s njim/njom u kućnu posjetu ili na sudenje, prisustvovati s voditeljem slučaja kontaktu roditelja i djeteta pod nadzorom ili prisustvovati konferenciji slučaja. Bez obzira na to koliko je voditelj slučaja iskusna, preporuka je da supervizor bar jednom u tri mjeseca direktno opservira njegov/njen rad. (Salus, 2004) **Pregled dokumentacije** predstavlja značajan izvor informacija kad je u pitanju praćenje kvalitativnih aspekata rada, jer se tu, na primjer, kroz opis porodice može vidjeti na koji način voditelj slučaja uspostavlja odnos i u kojoj mjeri uvažava snage porodice i pojedinačnih članova. Pregled dokumentacije posebno je koristan kad se koristi kao osnova za diskusiju tokom individualnih sastanaka s voditeljem slučaja, koji su prilika da se s voditeljem slučaja detaljno razmotre kvalitativni aspekti njegovog/njenog rada. Tehnike koje olakšavaju i pospješuju proces praćenja su intervju i upitnik. Intervju je tehnika prikupljanja podataka na osnovu strukturiranog razgovora. Osim što omogućava prikupljanje podataka, ova tehnika omogućava i neposredno intervenisanje u radu. Upitnici, s druge strane, omogućavaju snimanje činjeničnog stanja i prikupljanje određenih stavova, ocjena ili sudova anketiranih osoba.

TEŠKOĆE VODITELJA SLUČAJA I INTERVENCIJE TOKOM RADA NA SLUČAJU

Tokom rada na konkretnom slučaju supervizor je upućen i formalno odobrava sve faze stručnog postupka. Nekad će sve faze biti korektno urađene, a nekad će biti uočeni nedostaci i teškoće i tada se otvara prostor za supervizijske intervencije.

Teškoće s kojima se voditelji slučaja suočavaju mogu biti razne, situacione, kad su izazvane nekim specifičnim neočekivanim događajem/situacijom ili trajne kad se ponavljaju u određenom vremenskom periodu. Na primjer, voditelj slučaja može biti suočen s izuzetno kompleksnim slučajem nasilja nad djetetom prvi put i ne umije da se snađe s prvim koracima u radu ili se u svim slučajevima nasilja nad djecom dešava da mu/joj je potrebno previše vremena za početnu procjenu i izradu početnog plana usluge, jer se osjeća preplavljeno i nesigurno zbog prevelike odgovornosti.

Pored toga, teškoće se mogu odnositi na formu, odnosno propuste u proceduri ili redosljedu aktivnosti ili suštinu, kad podrazumijevaju nepoznavanje koncepata značajnih za pružanje podrške korisnicima. Takođe, različite teškoće pojavljivaće se u različitim fazama vođenja slučaja. Tokom procjene, voditelji slučaja mogu imati teškoće na samom početku, u planiranju početne procjene, tako što ne isplaniraju adekvatno proces prikupljanja podataka, odnosno, ne donesu odluku koga uključiti i na koji način. Neki voditelji ne uviđaju značaj pripreme za razgovor s korisnicima tokom procjene, obavljaju intervju nepripremljeni pa su skloni improvizaciji i samim tim u riziku od gubljenja fokusa. To se onda reflektuje na izvještaje/nalaz i mišljenje, koji su ili nepotpuni ili opterećeni suvišnim informacijama. Vrlo često nalaz i mišljenje obiluje vrednosnim stavovima (npr: „on je brižan otac“ ili „oni su adekvatni roditelji“, „porodica je funkcionalna“ i sl.) koji nijesu potkrijepljeni argumentima i činjenicama (u čemu se ogleda brižnost, adekvatnost, funkcionalnost, odnosno, preko kojih ponašanja i situacija se manifestuje?). Tokom planiranja, kao problemi mogu se javiti teškoće u adekvatnom terminiranju, broju i obimu aktivnosti, ali i u primjeni različitih savremenih pristupa za uključivanje

i motivisanje korisnika kao što je fokusiranost na snage. Praćenje realizacije aktivnosti takođe može predstavljati problem za voditelja slučaja u smislu nedovoljne motivisanosti ili nedostatka evidencije tokom procesa. Na kraju, čest primjer za teškoće voditelja slučaja prema svjedočenjima supervizora iz Srbije odnosi se na zatvaranje slučaja, tokom koga voditelji imaju tendenciju da nepotrebno dugo drže slučaj otvorenim i ne osjećaju se dobro kad treba samostalno da donesu odluku o završetku rada s korisnikom ili porodicom.

Razlike u teškoćama usloviće i razlike u vrsti i intenzitetu intervencija supervizora. Na primjer, u slučaju teškoća u izradi nalaza i mišljenja, jedna vrsta intervencije je potrebna ukoliko neko ponekad ili često permutuje elemente u strukturi nalaza i mišljenja, a sasvim drugačija ako ne poznaje sadržaj nekog od elemenata ili piše mišljenje koja nijesu usklađena s navedenim nalazima procjene. Takođe, važno je sagledati da li je teškoća u nekoj oblasti problem sam po sebi ili posljedica nekog ozbiljnijeg problema. Naime, ukoliko voditelj slučaja ima problem s dokumentovanjem nalaza iz kućne posjete, postavlja se pitanje da li je problem u nedostatku vremena, nepoznavanju metodologije kućne posjete ili je voditelj slučaja, na primjer, psiholog u otporu prema metodologiji rada koja je nova i prepoznata kao ugrožavajuća za profesionalni identitet.

Pored toga što neposredno pomaže u rješavanju teškoća voditelja slučaja, a pritom ih i prikuplja radi sistematičnog i trajnog rješavanja, zadatak supervizora je i da im analitično priđe postavljajući sebi sljedeća pitanja:

• **Je li uočena teškoća trenutna ili predstavlja nedostatak u radu voditelja slučaja?** Na primjer, da li voditelj slučaja kasni uvijek ili je kasnio u određena tri slučaja? Da li ne zna da procijeni porodične snage ili ponekad pogrešno protumači određena ponašanja roditelja? Je li nedostatak u radu konstantno prisutan ili se odnosi na određenu specifičnu oblast u radu?

• **Je li problem značajan?** Ukoliko je voditelj slučaja neuredan, to može predstavljati problem samo ako počne da gubi dokumentaciju ili na bilo koji drugi način utiče na ishode procesa. Supervizor ne treba da ispravlja ponašanja voditelja slučaja koja nijesu relevantna za ishode njegovog rada.

• **Ima li voditelj slučaja sve informacije da bi mogao/mogla da odgovori na određeni zadatak?** Ponekad teškoće nastaju iz nedostatka informacija ili iz nerazumijevanja instrukcija.

• **Zna li voditelj slučaja da njegov/njen rad ne ispunjava standarde i očekivanja?** Ukoliko ne dobiju jasnu povratnu informaciju voditelji slučaja mogu biti u uvjerenju da sasvim adekvatno obavljaju svoj posao. Na primjer, direktivnost u radu s korisnicima može da ima pozitivne efekte u smislu da korisnici rade ono što im se kaže, ali nijesu u skladu s principima aktivnog učešća i slobode odlučivanja. Voditelj slučaja zato mora biti upoznat s očekivanjima i zahtjevima i oni se nikako ne bi smjeli podrazumijevati.

• **Proističe li teškoća iz spoljnih faktora van kontrole voditelja slučaja?** Na primjer, u situacijama saradnje s drugim institucijama ili pružaocima usluga, ponekad su mogućnosti voditelja slučaja ograničene zbog nedostatka saradljivosti i razumijevanja s druge strane. Zato je na supervizoru da provjeri da li samo taj voditelj slučaja ima problem ili se to i drugima dešava.

• **Ima li voditelj slučaja znanja i vještine da obavi određeni zadatak?** Ponekad će se supervizor suočavati s nedostacima u radu za koje ne može da procijeni jesu li uzrokovani neodgovornošću, nebrigom ili nedostatkom znanja i vještina i zbog toga je neposredno učešće u radu voditelja slučaja neprocjenjiv izvor informacija.

• **Da li se kvalitetan rad nagrađuje ili može da dovede do negativnih posljedica?** U idealnim uslovima dobar rad podrazumijeva pohvalu i nagradu, ali često se dešava da nabolji radnici dobijaju najteže slučajeve i na taj način se osjećaju kažnjenim. Pored toga, ukoliko se na nivou službe ne vrednuje kvalitet rada, voditelj slučaja koji adekvatno radi može biti izložen isključivanju od strane kolega i osjećati se neprihvaćeno u radnom kontekstu.

• **Postoji li u centru organizaciona klima u kojoj se ne-kvalitetan rad „nagrađuje“?** Ovaj slučaj se javlja u organizacijama u kojima je supervizor fokusiran samo na probleme i jedini način da se dobije njegova pažnja je da se ističu teškoće.

• **Da li voditelj slučaja uopšte može da izađe na kraj sa zahtjevima posla?** Neki ljudi jednostavno nijesu za rad u centru za socijalni rad, bez obzira na to kakvo obrazovanje, obuku i superviziju imaju. (Fournies, 1978, prema Salus, 2004)

Tokom neposrednog rada na slučaju prva reakcija supervizora na teškoće voditelja slučaja uvijek mora biti vođena principom uvremenjenosti i najboljeg interesa korisnika. Dakle, učenje voditelja slučaja ne smije uticati na odlaganje postupanja u samom predmetu. S druge strane, važno je evidentirati teškoće i njima se naknadno pozabaviti. Ponekad će voditelju slučaja biti dovoljno da jednom, tokom rada dobije instrukciju kako nešto treba da uradi i time će proces učenja biti završen, a intervencija supervizora će pored praktičnog imati i edukativno dejstvo. Kad su u pitanju komplikovanije procedure koje treba savladati ili neadekvatno primijenjeni postupci, zadatak supervizora postaje složeniji, odnosno, uviđene teškoće postaju materijal za ulazak u ciklus individualne supervizije.

Učešće supervizora u radu voditelja slučaja zavisice u velikoj meri od potrebe voditelja slučaja, složenosti predmeta, kao i od procjene supervizora o nivou samostalnosti voditelja slučaja i kvalitetu njegovog rada.

Kao što je više puta spomenuto, uloga supervizora će se u zavisnosti od ovih faktora kretati od informativne ili konsultativne u slučaju iskusnih voditelja slučaja i jednostavnih problema, do uloge mentora ili timskog saradnika u slučajevima nedovoljnog iskustva voditelja slučaja ili veoma kompleksnih situacija. Ipak, važno je nikako ne podrazumijevati da iskusnim kolegama supervizija nije potrebna, niti da je u slučaju iskusnih radnika dovoljan potpis da bi se ispoštovala procedura. Naprotiv, istraživanja u zemljama s dužom tradicijom supervizije pokazuju da je **iskusnim radnicima supervizija podjednako značajna kao i mladim kolegama**. Pored toga udruženja socijalnih radnika u anglo-saksonskim zemljama upozoravaju na uticaj koji svjetska ekonomska kriza ima na socijalne služ-

be, a posebno na kvalitet supervizije, u smislu sve češćeg svodenja supervizije na formalno administrativno praćenje i rukovođenje. Oni upozoravaju na zanemarivanje druge dvije funkcije supervizije, edukativne i podržavajuće, a posebno na nedovoljno pridavanje značaja aspektu supervizije, koji čak nazivaju četvrtom funkcijom, a to je zajedničko donošenje odluka. Iako je u osnovi metodologije vođenja slučaja nezavisnost i autonomija stručnjaka u procjeni i odlučivanju, specifičnost, kompleksnost i delikatnost zadataka voditelja slučaja čine da se oni često osjećaju ugroženim i izloženim. Učešće supervizora u tom smislu predstavlja benefit jer omogućava:

1. Kolegijalnu provjeru profesionalnih odluka: ovo je koncept koji je široko prihvaćen u medicinskim krugovima i u kontekstu kliničke supervizije.
2. Zaštita građanskih prava i sloboda: posebno važno u postupcima kad se osobe lišavaju poslovne sposobnosti ili se organizuje smještaj.
3. Zaštita korisnika: obezbjeđuje da se korisnici ne nađu u rizičnim situacijama na osnovu odluke samo jedne osobe.
4. Zaštita zaposlenih: obezbjeđuje da se zaposleni ne nađu u situacijama koje prevazilaze njihove sposobnosti i znanja i u kojima moraju da se bave veoma stresnim i emocionalno zahtjevnim situacijama bez podrške.
5. Zaštita službe: služba i organizacija u cjelini odgovara za odluke zaposlenih. Zajedničko donošenje odluka ukazuje na to da organizacija ozbiljno shvata svoje odgovornosti i provjerava svoj rad i rad svojih zaposlenih.
6. Podsticaj otvorenosti u radu i kolektivnoj odgovornosti: u najboljem slučaju podstiče se organizaciona klima u kojoj je dijeljenje sastavni dio rada i gdje su profesionalci slobodni da preispituju praksu jedni drugih sve u želji da unaprijede kvalitet zaštite korisnika. (UNISON Scotland i BASW UK, 2009)

Intervencije odnosno aktivnosti supervizora tokom monitoringa su brojne i raznovrsne, ali je važno da ostvare svoju svrhu, odnosno da omogućе da se usluga korisnicima pruži na najbolji mogući način, a da se voditelj slučaja pritom osjeća sigurno i podržano.

VI Poglavlje

INDIVIDUALNA I GRUPNA SUPERVIZIJA

Karakteristike supervizijskog procesa

Ciklus individualne supervizije

Grupna supervizija

Faze u procesu grupne supervizije

Razvoj grupne dinamike i praćenje grupnog procesa

Individualna i grupna supervizija predstavljaju dva ključna oblika ili forme rada u supervizijskom procesu, koje se planiraju i realizuju na osnovu utvrđenih teškoća i potreba voditelja slučaja, kao i na osnovu prioriteta ili promjena na nivou službe i/ili organizacije.

Stičući uvid u način rada voditelja slučaja kroz praćenje radnog procesa, njegove opšte i stručne kompetencije, kao i profesionalni stil, supervizor otkriva probleme i teškoće s kojima se voditelj slučaja u svom radu srijeće, kao i njegove lične i profesionalne kapacitete i ambicije. Upravo se tu otvara prostor za produbljeniji **individualni rad s voditeljem slučaja**, koji treba da rezultira prevazilaženjem problema i osnaživanjem ličnih i profesionalnih kompetencija voditelja slučaja. Individualna supervizija bi trebalo da bude strukturirana tako da omogućava posvećenost razvojnim ciljevima voditelja slučaja, kontinuitet i praćenje procesa i zbog toga se sastoji iz takozvanih **ciklusa** kojima se zaokružuju određene oblasti rada voditelja slučaja i supervizora.

Individualna supervizija usmjerena je na potrebe jednog voditelja slučaja i podrazumijeva rad širi od monitoringa radnog procesa i podrške voditelju slučaja u neposrednom radu s korisnicima. Ona predstavlja novo područje rada, koje se realizuje kroz posebno strukturiran individualni proces, odnosno, aktivnosti i sastanke posvećene razvoju konkretnog voditelja slučaja kroz periodične cikluse individualne supervizije.

S druge strane, analiza potreba različitih voditelja slučaja u kombinaciji sa sagledanim razvojnim potrebama službe, supervizoru otvara prostor za organizovanje grupne supervizije sa ciljem da se kroz grupni proces i razmjenu pojača kohezivnost između stručnih radnika, ostvare određeni ciljevi učenja i omogući usaglašavanje prakse na nivou službe ili centra za socijalni rad.

Grupna supervizija je supervizija koja se odvija u grupi stručnjaka, gdje interakcija voditelja slučaja i supervizora kroz grupni proces predstavlja osnov njihovog

razumijevanja sebe samih kao profesionalaca, korisnika s kojima rade, kao i svrhe, osnovnih vrijednosti i suštine usluga socijalne zaštite. Svrha grupne supervizije je da pomogne članovima grupe da sagledaju i integrišu sve činioce, koji utiču na njihov profesionalni rad i na taj način razvijaju nove i osnaže postojeće lične i profesionalne kompetencije. Rad u grupi doprinosi ovom cilju time što omogućava interakciju među članovima grupe, razmjenu iskustava i uzajamnu podršku. Proces grupne supervizije treba da rezultira usaglašavanjem stručnih pristupa unutar službe, s jedne, i vrijednosti, stavova i kodeksa prakse, s druge strane, a sve radi obezbjeđenja kvalitetnijih usluga u zaštiti najboljih interesa korisnika.

Individualna i grupna supervizija su dva komplementarna procesa sa zajedničkim opštim ciljem, ali različitim fokusom, metodama i tehnikama rada. Interna supervizija, kakva je zastupljena u centrima za socijalni rad, trebalo bi da podrazumijeva primjenu obje forme, s obzirom na to da one imaju različit fokus i omogućavaju supervizoru veći opseg metoda i tehnika kojima zatim obuhvata ravnopravne potrebe voditelja slučaja.

KARAKTERISTIKE SUPERVIZIJSKOG PROCESA

Osim osnovnih formi supervizije kao karakteristike supervizijskog procesa razmatračemo u najkraćim crtama i neke od osnovnih elemenata korišćenih za opisivanje supervizijskog procesa a to su: struktura, fokus i učestalost.

Struktura supervizijskog procesa predstavlja odgovor na pitanje u kojoj mjeri je proces uređen i planiran, tj. je li zasnovan na individualnim planovima razvoja, napravljenim u saradnji voditelja slučaja i supervizora, da li se planovi redovno sprovode, prate i evaluraju i da li se i u kojoj mjeri koriste osnovne forme supervizije, individualna i grupna. U planiranju supervizijskog procesa posebno važnu ulogu ima definisanje ciljeva, jer od kvaliteta postavljenih ciljeva zavisi uspješnost u njihovoj realizaciji. Saglasnost voditelja slučaja i supervizora u definisanju ciljeva predstavlja važan element za uspostavljanje odnosa, a dobro postavljeni ciljevi mogu djelovati

kao motivacioni faktor. Na kraju, dobro postavljeni ciljevi olakšavaju evidenciju i praćenje, kao i formirne adekvatne i argumentovane povratne informacije.

U odnosu na učestalost supervizije, u centrima za socijalni rad nije definisano trajanje i dinamika supervizijskih susreta. Američkim standardima određeno je da učestalost supervizije mora da bude dogovorena, ali nije precizirano koji je optimum njenog organizovanja. S druge strane, u Velikoj Britaniji, Australiji i na Novom Zelandu standardi supervizije u socijalnom radu nalažu obezbjeđivanje supervizije neiskusnom radniku najmanje jednom u dvije nedjelje (Velika Britanija i Novi Zeland), dok se u australijskim standardima navodi da je takav vid podrške potreban i iskusnim radnicima koji se suočavaju s promjenama na poslu, novom korisničkom grupom i sl. Iskusni socijalni radnici (u Australiji definisani kao radnici, koji imaju više od dvije godine radnog iskustva) trebalo bi da imaju superviziju najmanje jednom mjesečno. Trajanje individualnih supervizijskih sastanka tamo je određeno na najmanje sat vremena, dok je u Velikoj Britaniji i na Novom Zelandu minimum sat i po vremena (Regional Policy for Northern Ireland Health and Social Care Trusts, 2008; ANZASW, 2012; AASW, 2014, prema Branković, 2015).

Tokom razmatranja učestalosti supervizije važno je pravi razlike između različitih vrsta kontakata između voditelja slučaja i supervizora koji mogu biti formalni ili neformalni, planirani ili ad hoc (Wonnacott, 2012). Kombinacija ovih karakteristika upućuje na **četiri vrste supervizijskih interakcija**, koje su uglavnom sve prisutne tokom supervizijskog rada i koje je značajno razgraničiti tokom planiranja, sprovođenja i praćenja procesa supervizije u centru za socijalni rad.

Formalna planirana supervizija odvija se kroz individualne sastanke supervizora i voditelja slučaja prema dogovoru postignutom tokom planiranja ciklusa individualne supervizije i podrazumijeva susrete jednom nedjeljno, jednom u dvije nedjelje ili jednom mjesečno, u zavisnosti od potreba voditelja slučaja. Fokus tih sastanaka su razvojni ciljevi voditelja slučaja i mada se na njima mogu razmatrati konkretni predmeti, njihov sadržaj bi trebalo da bude usmjeren na razvoj vještina kroz refleksiju i uopštavanje

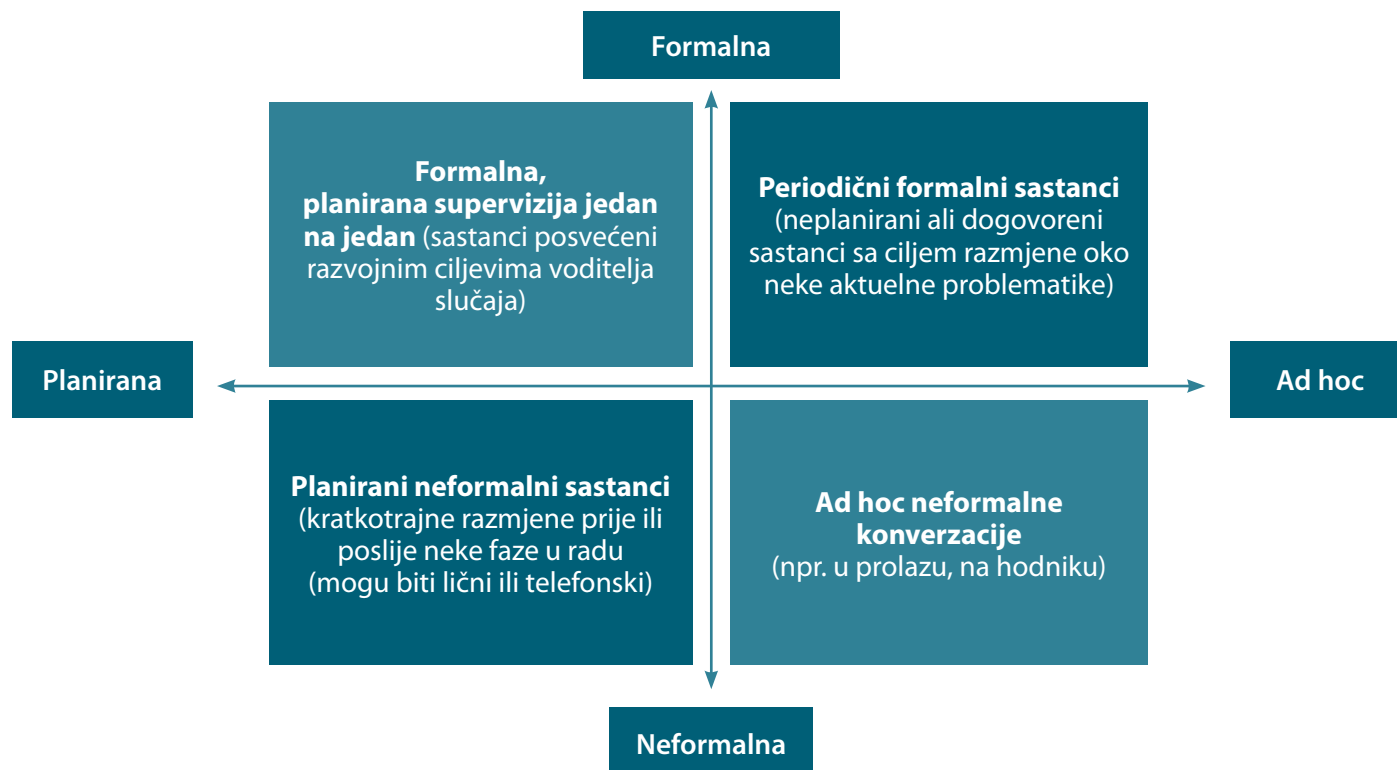
iskustava. Wonnacott (2012) navodi da ovi sastanci obezbjeđuju konzistentnost, predvidivost i regularnost, i utiču pozitivno na kvalitet supervizijskog odnosa. Oni takođe omogućavaju stalan uvid u tok supervizijskog procesa i održanje fokusa na razvojne potrebe.

Periodični formalni sastanci predstavljaju drugi tip supervizijskih susreta i usmjereni su na diskusiju oko trenutno aktuelnih pitanja vezanih za slučajeve na kojima voditelj slučaja radi. Oni se organizuju po potrebi, uglavnom na zahtjev voditelja slučaja ili u situacijama kad supervizor procijeni da bi voditelju slučaja bilo korisno (na primjer, u situacijama kad voditelj slučaja preuzima izuzetno težak slučaj s traumatskim sadržajem). Oni se odvijaju u kancelariji supervizora i voditelja slučaja i traju određeno vrijeme koje je unaprijed dogovoreno.

Za razliku od periodičnih formalnih, **planirane neformalne interakcije** dešavaju se često u supervizijskom procesu i odnose se na kratkotrajne susrete ili komunikaciju voditelja slučaja i supervizora u određenim fazama rada voditelja slučaja, a na osnovu prethodnog dogovora. (na primjer, kratka, dogovorena razmjena telefonom nakon što je voditelj slučaja razgovarao s korisnikom ili došao s terena).

Na kraju, posljednja vrsta su **ad hoc neformalne interakcije**, koje se obično odvijaju na hodniku ili u kancelariji nekog od kolega i uključuju razmjenu informacija manjeg ili većeg značaja. Ovakve razmjene su neizbježne, ali je za supervizora veoma važno da ne dozvoli da se značajne informacije o slučajevima ili problemima voditelja slučaja saopštavaju na hodniku. Posebno je važno

Šematski prikaz 4. Formalna i neformalna supervizija (Wonnacott, 2012)



da supervizor izbjegava da daje bilo kakve savjete ili instrukcije u tom kontekstu, jer to relativizuje i potencijalno obesmišljava proces supervizije.

Savremeni trendovi u komunikaciji upućuju na sve češće korišćenje **alternativnih vidova komunikacije** (online, telefon, elektronska prepiska), kao dopune neposrednoj superviziji „jedan na jedan“. Većina autora se slaže da je ovaj vid supervizije legitiman u slučajevima kad je direktna komunikacija nemoguća usljed geografske udaljenosti ili nekih drugih okolnosti. Ipak, preporučuju obavezan neposredni kontakt kao osnovu za izgradnju odnosa prije upuštanja u online ili telefonsku superviziju. (Hawkins i Shoet, 2012)

Fokus ili sadržaj supervizije zavisi od velikog broja faktora, a s obzirom na trofunkcionalni model, koji se u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori primjenjuje, on može biti usmjeren na administriranje i radne zadatke, učenje i razvoj kompetencija ili podršku u savladavanju stresa i lični razvoj voditelja slučaja. Izbor supervizora da daju prednost jednoj od funkcija supervizije zavisice od iskustva i predznanja voditelja slučaja, ali i od ličnih preferencija i shvatanja supervizije, pa je negdje fokus na administrativnoj funkciji, tj. praćenju stručnog postupka i administrativnih procedura, dok je negdje uloga supervizora više konsultativna u toku samog rada na slučaju, a pažnja je dominantno usmjerena na razvoj znanja i vještina voditelja slučaja. Rezultati istraživanja karakteristika supervizije strukture procesa, fokusa i učestalosti, ukazali su na sljedeće: da bi supervizija uticala na veće zadovoljstvo praktičara i vodila do profesionalnog razvoja ona bi trebalo da bude redovna, obezbijeđena od strane iskusnog i stručnog profesionalca, da omogući supervizantima učenje novih metoda i intervencija i to na način koji podrazumijeva njihovo aktivno učešće. Dalje, emocionalna klima supervizije, tj. stvaranje „bezbjednog i sigurnog okruženja“ ključno je za integraciju raznih teških emotivnih događaja na poslu u profesionalno i lično iskustvo. S druge strane, administrativni fokus supervizije, koji podrazumijeva praćenje produktivnosti i rokova, može biti ocijenjen kao negativan, kritizerski nastojen i ugrožavajući za profesionalno samopouzdanje praktičara (Bogo, Paterson, Tufford i King, 2011, prema Branković, 2015).

Kad je riječ o centrima za socijalni rad, prije svega se treba fokusirati na individualnu i grupnu superviziju, kao osnovne oblike rada supervizora s voditeljima slučaja kojima pruža supervizijsku podršku.

CIKLUS INDIVIDUALNE SUPERVIZIJE

Ciklus individualne supervizije **počinje formulisanjem problema i** definisanjem prioriteta, a zatim se nastavlja kroz nekoliko faza: postavljanje ciljeva, izrada individualnog razvojnog plana, opservacija i praćenje, procjena napretka, tj. procjena u odnosu na ostvarenost ciljeva, planiranje novog ciklusa, koje u velikoj mjeri podsjećaju na ciklus vođenja slučaja.

Supervizija je proces u kojem jedan stručnjak ima odgovornost da radi s drugim stručnjakom sa svrhom da se postignu određeni profesionalni, lični i organizacijski ciljevi superviziranog. Ti ciljevi uključuju osiguravanje kompetentnog i odgovornog neposrednog rada s korisnicima, kontinuirani profesionalni razvoj, te ličnu podršku superviziranom. (Harries, 1987)

Ciklus individualne supervizije počinje **formulisanjem problema i definisanjem prioriteta**. Problemi i prioriteta definišu se na osnovu praćenja rada voditelja slučaja i sagledanih teškoća u radu i razvojnih potreba. Oni uvijek treba da budu usklađeni sa ciljevima službe, odnosno, centra za socijalni rad i voditelj slučaja treba da ih prepozna kao značajne. Iako se ova faza u radu naziva formulisanje problema, moguće je da voditelj slučaja nema izražene probleme u radu, pa će onda fokus supervizijske podrške biti na dodatnom razvoju vještina u oblasti za koju voditelj slučaja ima najviše interesovanja. S obzirom na to da je moguće da voditelj slučaja ima više oblasti u kojima je potrebna podrška ili puno interesovanja za stručno usavršavanje, u ovoj fazi potrebno je dogovoriti redosljed u realizaciji aktivnosti u supervi-

zijskom procesu kroz prioritizaciju problema i potreba. Prioritet bi svakako trebalo da imaju nedostaci u radu i teškoće voditelja slučaja koje najviše utiču na kvalitet prakse i neposrednog rad s korisnicima. Ostali kriterijumi za prioritizaciju su takođe individualni i odnose se na razvojnu fazu voditelja slučaja i potrebe za obukom i podrškom, ali i organizacijski i praktični kao što su akutne potrebe na nivou službe (pojava većeg broja slučajeva porodičnog nasilja, izazovi rada s migrantima i sl.), objektivne mogućnosti za uključivanje u edukativne aktivnosti, dostupnost literature i sl.

Utvrđivanje problema i prioriteta je zajednički zadatak voditelja slučaja i supervizora i u tu svrhu može koristiti sljedeći **formular za (samo)procjenu** koji daje pregled ključnih kompetencija, znanja, vještina i stavova. Formular pored kompetencija sadrži tri kolone: za procjenu (koju popunjava supervizor) i samoprocjenu (koju popunjava voditelj slučaja), kao i kolonu za zajedničku ocjenu nakon usaglašavanja. Ocjene se zajednički dogovaraju i mogu biti od 1 do 5, od 1 do 10 i sl. Preporuka je da se ovaj formular koristi kao priprema za supervizijski sastanak za utvrđivanje problema i prioriteta tako što će ga voditelj slučaja i supervizor nezavisno popuniti i donijeti na sastanak gdje će diskutovati o ocjenama koje su dali i tragati za zajedničkim razumijevanjem teškoća, ali i postojećih resursa i snaga. Ovaj formular pruža osnovu za revidiranje, odnosno procjenu napretka nakon određenog perioda, a takođe se može dopunjavati znanjima, vještinama i stavovima tokom supervizijskog procesa.

PROCJENA KOMPETENCIJA VODITELJA SLUČAJA ¹				
Voditelj slučaja _____		Datum _____		
	Kompetencije voditelja slučaja	Samoprocjena VS	Procjena supervizora	Zajednička ocjena
1.	Znanja			
1.1.	Poznavanje normativnog okvira relevantnog za oblast rada			
1.2.	Posjedovanje specifičnih znanja o korisničkim grupama s kojima neposredno radi			
1.3.	Poznavanje stručnog postupka (faza vođenja slučaja)			
1.4.	Poznavanje stručnih procedura i njihovo razumijevanje			
1.5.	Poznavanje relevantnog teorijsko-konceptualnog okvira (sistemsko-ekološki pristup, različite psihološke teorije i dr.)			
2.	Kompetencije za vođenje stručnog postupka			
2.1.	Spremnost za samostalan rad u toku početne procjene			
2.2.	Prepoznavanje ključnih elemenata u postupku procjene			
2.3.	Prepoznavanje potrebe za formiranjem tima			
2.4.	Spremnost za samostalan rad u toku planiranja rada s korisnikom			
2.5.	Razvijanje različitih mogućnosti za rješavanje problema s korisnicima			
2.6.	Motivisanje korisnika za preuzimanje odgovornosti			
2.7.	Razumijevanje i primjena principa participacije korisnika			
2.8.	Tehnike i vještine dolaženja do pozitivnih rezultata, strategije pregovaranja			
2.9.	Uspostavljanje saradničkog odnosa s klijentima			
2.10.	Sigurnost u odlučivanju tokom rada na slučaju			
2.11.	Ponovni pregled – kapacitet za integraciju podataka o korisniku i evaluaciju			
2.12.	Zatvaranje slučaja			
3.	Vještine			
3.1.	Vještina planiranja, dobra organizovanost, vještina prepoznavanja prioriteta			

	Kompetencije voditelja slučaja	Samoprocjena VS	Procjena supervizora	Zajednička ocjena
3.2.	Vještina pisane korespondencije (dopisi, obavještavanje, zakazivanje...)			
3.3.	Vještina usmene komunikacije			
3.4.	Vještina izvještavanja			
3.5.	Upravljanje vremenom i poštovanje rokova			
3.6.	Vještina postavljanja pitanja			
3.7.	Vještina slušanja			
3.8.	Asertivnost			
3.9.	Vještine prevazilaženja nesuglasica/konflikta s kolegama i korisnicima			
4.	Stavovi i lični stil			
4.1.	Kulturološka senzitivnost			
4.2.	Etičnost			
4.3.	Motivisanost za rad s korisnicima			
4.4.	Inicijativnost i lična odgovornost			
4.5.	Spremnost za sticanje novih vještina, znanja, iskustava u cilju ličnog razvoja			
4.6.	Empatičnost			
4.7.	Posjedovanje vještine brige o sebi u odnosu na stres na poslu, konflikte i pritisak			
4.8.	Uspostavljanje i njegovanje dobrih odnosa s kolegama i rukovodstvom			
4.9.	Davanje konstruktivnih prijedloga i sugestija tokom timskog rada			
4.10.	Zauzimanje profesionalnog i argumentovanog stava o stručnim i organizacionim pitanjima unutar kolektiva			
4.11.	Doprinos pozitivnoj atmosferi i duhu zajedništva u kolektivu			
5.	Znanja, vještine i stavovi koji su od značaja za proces supervizije			
5.1.	Motivisanost za superviziju			
5.2.	Redovnost i pripremljenost za učešće			
5.3.	Aktivno učešće			
5.4.	Kritičko razmišljanje i sposobnost reflektovanja nad sopstvenim iskustvom			
5.5.	Spremnost na pružanje podrške ostalim učesnicima			
5.6.	Tolerancija na negativnu povratnu informaciju			

Dogovor o teškoćama i potrebama i razgovor o prioritizaciji u supervizijskom radu predstavlja prvi korak ciklusa individualne supervizije koji sadrži nekoliko značajnih faza predstavljenih u narednom šematskom prikazu.

Šematski prikaz 5: Ciklus individualne supervizije



Kao što je već navedeno, nakon zajedničkog definisanja oblasti rada, supervizor i voditelj slučaja ulaze u planiranje ciklusa individualne supervizije, odnosno **izradu individualnog razvojnog plana**. Dogovor o supervizijskom procesu između voditelja slučaja i supervizora je veoma značajna faza u supervizijskom procesu od koje zavise svi dalji koraci u superviziji. Iako supervizija u Crnoj Gori ne podrazumijeva direktno ugovaranje između supervizora i voditelja slučaja, individualni razvojni plan predstavlja svojevrstan dogovor, koji je neophodan da bi se potvrdilo zajedničko usmjerenje i započeo supervizijski rad. Dogovaranje ili, u našem slučaju, zajedničko planiranje predstavlja jednu od aktivnosti u cilju konsolidacije supervizijskog odnosa, kao ključnog faktora za efektivnost supervizije (Carroll, 2014).

Postavljanje ciljeva kao prvi korak u planiranju posebno je značajno jer od kvaliteta postavljenih ciljeva zavisi uspješnost u njihovoj realizaciji. Saglasnost voditelja slučaja i supervizora u definisanju ciljeva takođe je važan element za uspostavljanje odnosa. Dobro postavljeni ciljevi mogu djelovati kao motivacioni faktor za voditelje slučaja a supervizorima omogućavaju evidenciju i praćenje, kao i adekvatnu i argumentovanu povratnu informaciju (Mead, 1990. prema Milošević Arnold i sar., 1999). Ciljevi se mogu odrediti u odnosu na različite oblasti:

- Ciljevi koji se odnose na radne zadatke (na primjer, procedure, obim posla, rokovi i sl.)
- Ciljevi učenja ili razvoja (nedostajuća znanja, stručno usavršavanje i dr.)
- Lični ciljevi (slabosti ili snage na kojima sam voditelj slučaja želi da radi uz pomoć supervizora).

U postavljanju ciljeva neophodno je da između supervizora i voditelja slučaja **postoji saglasnost** oko toga koji su ciljevi prioritetni, kroz koje korake se mogu ostvariti i u kom vremenskom roku.

Jedna od korisnih tehnika čijom primjenom mora da ovlada svaki supervizor je SMART tehnika. Ona će mu u velikoj mjeri pomoći da ciljevi koje postavi budu specifični, mjerljivi, dostižni – ostvarljivi, relevantni – značajni i vremenski determinisani.

S – specifičan

Cilj je tako formulisan da konkretno odgovara na pitanje *Šta mora da bude urađeno?*

M – mjerljiv

Cilj ima kvalitativno ili kvantitativno mjerljive rezultate.

A – adekvatan/dostižan

Cilj je utemeljen na postojećim kapacitetima i mogućnostima stručnjaka, korisnika i službe.

R – realan/značajan

Cilj ima značaj za stručnjaka, korisnika i službu.

T – Traju tačno određeno vrijeme.

Cilj ima utvrđene rokove po fazama i konačan rok.

Takođe, neophodno je da supervizor utvrdi neku vrstu kriterijuma na osnovu kojih će procjenjivati ostvarenost postavljenih ciljeva, tj. da definiše koji su to kriterijumi uspješnosti i na osnovu kojih indikatora će pratiti napredak voditelja slučaja.

Planiranje aktivnosti je sljedeći korak na početku ciklusa individualne supervizije.

Supervizor i voditelj slučaja u ovoj fazi na osnovu kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, definišu zadatke kojima se ti ciljevi mogu ostvariti i vremenski rok za njihovo ostvarivanje. Plan treba da sadrži listu konkretnih aktivnosti koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarili prethodno postavljeni ciljevi, kao i sredstva koja će biti korišćena za realizaciju aktivnosti, vremensku dinamiku, a može sadržati i odgovorne osobe, ukoliko se u proces uključuje još neko osim voditelja slučaja i supervizora. Forma indi-

vidualnog razvojnog plana nije propisana. On treba da bude pregledan i da sadrži sve relevantne informacije i u ovoj fazi supervizor bi trebalo da ima na umu naredne faze ciklusa supervizije i da s voditeljem slučaja postavi jasne indikatore za praćenje i kriterijume uspješnosti, koji će ukazivati na to da je određeni cilj ostvaren ili da proces teče ka ostvarivanju ciljeva.

Kad je dogovor između supervizora i voditelja slučaja postignut i individualni razvojni plan kreiran, počinje faza **realizacije aktivnosti** u kojoj se dogovorene aktivnosti realizuju na prethodno dogovoreni način i uz kontinuirano praćenje procesa od strane supervizora.

Faza **opservacije i praćenja** podrazumijeva aktivnosti supervizora na nadgledanju sprovođenja plana, a na osnovu kriterijuma uspješnosti, koji moraju biti objektivni, jasno definisani i unaprijed poznati. Da bi supervizor

Slika 2. Primjer Individualnog razvojnog plana voditelja slučaja

Individualni razvojni plan voditelja slučaja¹

Ime i prezime voditelja slučaja: _____ Datum izrade plana: _____

Ciljevi (što želimo da postignemo u odnosu na potrebe učenja ili nedostatak vještina voditelja slučaja)	Zadaci i aktivnosti (što je neophodno obaviti da bi se ciljevi ostvarili i u kom periodu)	Kriterijumi uspješnosti (kako ćemo znati da smo ostvarili ciljeve)	Supervizijske intervencije (koja je uloga supervizije u tom procesu)	Ishodi (što je postignuto i u kom periodu)
1. Unapređenje znanja i vještina za savjetodavni rad u slučajevima maloljetničkog prestupništva do kraja supervizijskog ciklusa (12 mjeseci)	1. Upoznavanje s konceptom pozitivnog razvoja mladih 2. Upoznavanje s relevantnim teorijskim pravcima u radu s mladima s problemima u ponašanju u druga dva mjeseca 3. Provođenje savjetodavnog sastanka sa supervizorom	1. Demonstrirane savjetodavne vještine u tri slučaja rada s maloljetnim počiniocima krivičnih djela 2. Demonstrirana sposobnost predstavljanja koncepta od značaja za rad s mladima s problemima u ponašanju	1. Obezbeđivanje literature 2. Organizovanje grupe supervizije na kojoj će se diskutovati praksa u radu s mladima s problemima u ponašanju 3. Organizacija sastanaka na kojima će se putem simulacije ili igranja uloga provježbavati vještine savjetovanja	
2. Unapređenje vještina za izradu nalaza i mišljenja u slučajevima maloljetničkog prestupništva u prva tri mjeseca supervizijskog ciklusa	1. Analiza normativnog okvira u oblasti 2. Uvid u relevantnu literaturu u oblasti u drugom mjesecu 3. Kritički osvrt na tri nalaza i mišljenja u oblasti u trećem mjesecu	1. Nakon mjesec dana demonstrirana znanja o normativnom okviru i ključnim standardima od značaja za pisanje nalaza i mišljenja 2. Nakon tri mjeseca nalazi i mišljenja kreirani u skladu sa standardima dobre prakse (navesti rokove, strukturu i sl.)	1. Obezbeđivanje normativnog okvira 2. Obezbeđivanje literature 3. Obezbeđivanje nalaza i mišljenja za analizu 4. Davanje konstruktivnih sugestija i povratnih informacija tokom procesa supervizije	

Struktura supervizijskog procesa
(koliko često će se odvijati sastanci individualne supervizije)

Tokom prva tri mjeseca individualni sastanci odvijaju se **svakog drugog četvrtu od 14 do 15 časova**. Nakon toga, ukoliko cilj broj dva bude ostvaren, individualni sastanci će se odvijati jednom mjesečno, datum će biti dogovoren naknadno.
Ponovni pregled plana za tri mjeseca.

Potpis voditelja slučaja _____

Potpis supervizora _____

¹ Queensland Health Practice Supervision Program for Mental Health Practitioners – Supervisor's Toolkit, 2008

mogao da prati napredak, tj. da bi mogao da „izmjeri“ progres supervizanta on mora utvrditi preko kojih indikatora, odnosno pokazatelja, to čini i da ih na neki način učini mjerljivim.

Na primjer, kriterijum uspješnosti može biti nivo ažurnosti u radu na predmetima. Jedan od indikatora praćenja u ovom slučaju može biti poštovanje rokova propisanih Pravilnikom o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti. Supervizor, budući da ima uvid u predmete voditelja slučaja i svu prateću dokumentaciju, može s lakoćom utvrditi da li on poštuje ili ne poštuje propisane rokove; ako kasni – koliko kasni i iz kog razloga, i da u skladu s dobijenim podacima, zajedno s voditeljem slučaja, napravi plan na koji način se problem, ukoliko ga ima, može riješiti.

Kriterijum uspješnosti može biti mjera unapređenja vještina za motivisanje korisnika, a indikatori preko kojih se prati kvalitet tog odnosa mogu biti raznovrsni: način komunikacije s klijentom; uključivanje klijenta u sačinjavanje plana usluga i mjera; praćenje napretka, učešća i zadovoljstva korisnika službom koja obezbjeđuje usluge i dr.

Metode i tehnike kojima supervizor treba da ovlada u cilju što objektivnijeg praćenja napretka supervizanta su metode koje inače koristi tokom praćenja radnog procesa, samo što će sad **fokus praćenja biti određen dogovorenim ciljevima i aktivnostima definisanim u individualnom razvojnom planu.**

U ovoj fazi **veoma je važno da proces bude odgovarajuće dokumentovan**, jer to olakšava prikupljanje građe za procjenu napretka voditelja slučaja i formulisanje argumentovane povratne informacije. Dokumentacija može biti u klasičnom pisanom obliku: bilješke, dnevnici i izvještaji ili dopunjena tehničkim sredstvima, kao što su video i audio snimci. Veoma je važno naglasiti da je redovno zapisivanje u toku i nakon supervizijskih susreta važno ne samo za supervizora, već i za voditelja slučaja koji je u poziciji supervizanta. Bilješke koje vodi biće mu od pomoći ne samo da lakše pripremi izvještaj za naredni supervizijski susret, već i da aktivno razmišlja o problemima kojima se u okviru supervizije bavi, o svom odnosu prema njima, o načinu kako drugi u okviru grupne supervizije razmišljaju na istu temu, o tome koliko njihovo mišljenje

utiče na njegove stavove i dr. Takođe, supervizijske bilješke imaju i dodatni značaj, jer predstavljaju dobru vježbu za razvijanje vještine kratkog i jasnog pisanog (naravno i verbalnog) izražavanja, što je svakom voditelju slučaja dragocjeno i u svakodnevnom stručnom radu.

Procjena napretka, odnosno, procjenjivanje u odnosu na ciljeve je faza ciklusa individualne supervizije, koja je u velikoj mjeri uslovljena kvalitetom rada supervizora u prethodnim fazama. Naime, ukoliko su oblasti rada jasno definisane i dogovorene, ciljevi dobro postavljeni, aktivnosti realistično planirane i ako je praćenje i vođenje evidencija obavljeno kako treba, procjena napretka biće objektivna i neće predstavljati problem.

Na osnovu rezultata praćenja supervizor ocjenjuje u kojoj mjeri je voditelj slučaja ostvario napredak, u odnosu na postavljeni cilj ili ciljeve ukoliko ih je više. Veoma je važno da se prilikom ocjenjivanja napretka supervizor rukovodi principima objektivne procjene, odnosno da:

- ne bude previše kritičan
- ne ide linijom manjeg otpora i sve procjenjuje kao prosječno dobro
- se ne fokusira samo na neuspjehe, nedovoljno dobro urađene poslove ili greške, jer će to izazvati konfrontaciju s voditeljem slučaja. Procjena treba da bude dobro izbalansirana — supervizor u okviru nje ne treba da se bavi samo onim što nije dobro, već da istakne i napredak ili trud da se napredak postigne, kako bi voditelja slučaja motivisao za dalji rad i saradnju.
- ne bude previše uopšten, tako da voditelj slučaja nema jasnu predstavu o tome šta je uradio kako je trebalo, a šta ne
- ne kritikuje ličnost voditelja, već da se fokusira na konkretnu radnju ili ponašanje.

U ovoj fazi, supervizor treba dobro da pripremi povratnu informaciju za voditelja slučaja u vezi s ocjenom njegovog napretka i da, tek nakon toga, zakaže sastanak s njim na kome će mu te informacije prenijeti. Za adekvatnu procjenu napretka i povratnu informaciju od ključnog značaja je argumentacija supervizora zasnovana na adekvatnoj evidenciji i dokumentaciji. S obzirom na značaj povratne informacije u supervizijskom procesu detaljni-

Slika 3. Primjer evidencionog lista o individualnim supervizijskim sastancima

Evidencija o individualnim supervizijskim sastancima¹

Voditelj slučaja (VS) _____

Br.	Datum sastanka	Trajanje i vrsta sastanka (redovan, ad hoc, konsultativni i sl.)	Tema sastanka	Komentari i zapažanja supervizora
1.	14. 5. 2017.	1h planirani sastanak u okviru individualne supervizije	Razgovor o normativnom okviru u oblasti maloljetničkog prestupništva	VS došla nepripremljena na sastanak, literaturu pregledala površno, žali se na veliku opterećenost zbog slučaja porodičnog nasilja na kome trenutno radi.
2.	16. 5. 2017.	20 minuta konsultativni sastanak	Konsultacije tokom finalne faze procjene u slučaju porodičnog nasilja (br. predmeta...)	VS pokazala izuzetne vještine procjene rizika i najboljeg interesa djeteta i ostvarila saradnički odnos s majkom djeteta. Demonstrira visok stepen anksioznosti, bilo bi korisno eksplorisati to na sljedećem sastanku.
3.	...			
4.				

¹ Prema Queensland Health Practice Supervision Program for Mental Health Practitioners – Supervisor's Toolkit, 2008

je informacije i preporuke date su u poglavlju IX, a Slika 3 ilustruje primjer formulara za evidenciju individualnog rada s voditeljem slučaja.

Individualni supervizijski sastanak u vezi s procjenjivanjem određen je kao posebna faza u ciklusu individualne supervizije, jer povratna informacija predstavlja važno sredstvo učenja, kao i faktor za očuvanje odnosa između voditelja slučaja i supervizora. Povratnu informaciju nikako je ne treba davati olako i *ad hoc*, već je veoma važno obezbijediti uslove u kojima će ona biti plasirana na konstruktivan način tako da voditelj slučaja od nje ima koristi. U tu svrhu supervizor treba unaprijed da pripremi strukturu sastanka i da u odnosu na voditelja slučaja zauzme asertivan stav. Ovaj sastanak, u odnosu na ostale, ima specifičan značaj, jer ukoliko nije dobro pripremljen može doći do neprijatne situacije, naročito ukoliko je ocjena nepovoljna po voditelja slučaja. Naime, kao što je već rečeno, supervizor ne treba da kritikuje,

već da ukazuje na konkretne propuste u radu. Takođe, ukoliko se voditelj slučaja ne složi s njegovom procjenom, on mora da ga sasluša i da od njega traži argumente za takvo svoje mišljenje, koje će, ukoliko je opravdano, uvažiti. Vrlo je važno da na ovom sastanku ne dođe do bilo kakvih konflikata između supervizora i voditelja slučaja, jer bi to otežalo njihovu dalju saradnju i ugrozilo obostrano povjerenje koje je od presudne važnosti za supervizijski proces.

Planiranje novog ciklusa je naredni korak, po završetku ciklusa individualne supervizije. Ova faza podrazumijeva da supervizor, zajedno s voditeljem slučaja, definiše korake koji vode ka realizaciji ciljeva koji nijesu ostvareni ili su djelimično ostvareni i razmatra nove zadatke koje treba ostvariti u narednom periodu. Na taj način, ulazi se u novi ciklus individualne supervizije, tj. u fazu redefiniisanja starih i postavljanja novih ciljeva.

GRUPNA SUPERVIZIJA

Svrha grupne supervizije jeste da pomogne članovima grupe da sagledaju i integrišu sve činioce koji utiču na njihov profesionalni rad i na taj način razviju nove lične i profesionalne kompetencije i osnaže postojeće. Grupa omogućava razvoj kompetencija, profesionalnog samopouzdanja, saosjećanja i kreativnosti (Proctor, 2008), a rad u grupi doprinosi ovom cilju time što omogućava interakciju među članovima grupe, razmjenu iskustava i uzajamnu podršku. Proces grupne supervizije treba da rezultira *usaglašavanjem stručnih pristupa unutar službe, s jedne strane, i vrijednosti, stavova i kodeksa prakse, s druge strane, a sve radi obezbjeđenja kvalitetnijih usluga u zaštiti najboljih interesa korisnika.*

Pored grupne supervizije, često se spominju srodni oblici grupnog supervizijskog rada kao što je timska supervizija i intervizija. Oni se, iako slični, značajno razlikuju ako se uzme u obzir njihov cilj, svrha i sadržaj aktivnosti.

Tabela 2. Grupna supervizija i srodni pojmovi

Razlika između grupne supervizije i srodnih pojmova	
Grupna supervizija	Članovi grupe ne rade na istom zadatku/slučaju; govore o problemima i situacijama koji se događaju izvan grupe, a interakcija samih članova grupe postaje tema supervizije samo ako doprinosi razjašnjenju pojedinog slučaja ili narušene pozitivne atmosfere grupe.
Timska supervizija	Članovi tima su međusobno povezani zajedničkim zadatkom, intenzivnom saradnjom i procesom rada, supervizija je usmjerena na međusobne odnose članova tima i na sam proces rada.
Intervizija	Grupa relativno ujednačenih stručnjaka razmjenjuje iskustva i razmatra pojedinačne slučajeve pri čemu svi vrše ulogu supervizora.

FAZE U PROCESU GRUPNE SUPERVIZIJE

I Postavljanje zajedničkih ciljeva

Supervizor uvodi grupu u razumijevanje ciljeva grupne supervizije polazeći od opštih ciljeva – da grupna supervizija obezbjeđuje pružanje kvalitetnih usluga korisnicima kroz profesionalni rast i razvoj svakog pojedinačnog stručnjaka. Naime, supervizijom konkretnih predmeta uz pomoć refleksije i razmjenom iskustava dolazi se do boljeg uvida i sagledavanja rješenja iz različitih uglova. Takođe, integracijom u proces učenja tretmanskih efekata grupe (olakšavanje uvida, smanjenje osjećaja usamljenosti, suočavanje s problemima, učenje iz međuljudskih odnosa, emocionalno rasterećenje i dr.) grupna supervizija doprinosi profesionalnom i ličnom rastu svakog pojedinačnog člana grupe ka njihovoj specifikaciji u odnosu na konkretne oblasti i zadatke (specifični ciljevi za svaki pojedinačni susret u okviru grupne supervizije). Supervizor planira grupne supervizije na osnovu usaglašavanja potreba svih članova grupe i trudi se da omogućiti da se u okviru grupne supervizije pruži podrška ostvarivanju individualnih razvojnih ciljeva voditelja slučaja. Za razliku od eksterne supervizije, koja je dominantno organizovana u vidu grupnog rada, u okviru interne supervizije, kakva je u centru za socijalni rad, **grupni rad predstavlja svojevrsnu dopunu individualnom radu, uz napomenu da svakako ne smije da zamijeni individualni pristup u razvoju kompetencija stručnih radnika.** (Wonnacott, 2012)

U određivanju ciljeva grupne supervizije značajno je utvrditi oblasti u kojima će ciljevi biti postavljeni, kao i vrstu kriterijuma koji će pokazati da li su ciljevi ostvareni. Ciljevi mogu biti usmjereni na radnu praksu, obuku i razvoj i promjenu ponašanja vodeći pri tom računa da se ciljevi u grupnoj superviziji ostvaruju na dva nivoa:

- na nivou procesa (na primjer, unapređenje komunikacije između stručnih radnika u okviru službe)
- na nivou rezultata (na primjer, usklađivanje pristupa u radu na slučajevima *smještaja odrasle osobe u ustanovu socijalne zaštite*).

Ne treba zaboraviti da se oba nivoa razmatranja mogu sagledati iz ugla pojedinačnog člana grupe i grupe kao cjeline, kao i da je zadatak supervizora da prati i podstiče procese na oba nivoa. (Proctor, 2009)

Ključne metode i tehnike koje supervizori treba da usvoje, da bi grupnim radom došli do dobro postavljenih ciljeva koje žele da ostvare procesom grupne supervizije su SMART metoda postavljanja ciljeva (o kojoj je bilo više riječi u dijelu o ciklusu individualne supervizije) i vještine nedirektivne komunikacije.

II Uspostavljanje pravila grupe

Vrlo je važno naglasiti da supervizor treba da pomogne grupi da uspostavi pravila, a ne da ih nameće. Pravila moraju biti fleksibilna, jer suviše kruta pravila mogu izazvati tenziju ili otpor, dok zajednički dogovoreni ciljevi i pravila izazivaju kod učesnika grupne supervizije osjećanje pripadnosti i „vlasništva“ nad zajedničkim procesom (Proctor, 2008). Zbog toga se na početku rada grupe formiraju početna pravila čije efekte na grupu supervizor prati. On mora biti spreman da vrši izmjene pravila na osnovu povratnih informacija dobijenih od članova grupe.

Elementi za utvrđivanje pravila grupe su:

- mjesto i vrijeme održavanja sastanaka
- učestalost
- redovnost prisustvovanja
- priprema učesnika
- način predstavljanja slučaja/teme
- pravila ponašanja u grupi.

Prilikom donošenja pravila supervizor mora voditi računa o tome da:

- supervizor stvara atmosferu za uključivanje svih u donošenje pravila, njihovo usvajanje i poštovanje
- treba izbjegavati predstavljanje više slučajeva tokom jednog sastanka, kao i predstavljanje dodatnih problema u jednom slučaju
- supervizor dogovara sa članovima grupe koje metode i tehnike će koristiti u prezentaciji određenih slučajeva.

III Strukturiranje pojedinačnog sastanka

S aspekta supervizije kao sistematskog procesa u kome je cilj učenje, svaki susret učesnika u njemu mora biti strukturiran. Za supervizijski susret moraju biti dobro pripremljeni svi, kako supervizor tako i supervizanti, jer su za uspjeh supervizije svi i odgovorni.

Priprema supervizanta znači da svako među njima unaprijed promisli o sadržaju kojim će učestvovati u sljedećem susretu. Na primjer, nakon što je tema sastanka usaglašena određeni voditelj slučaja će imati obavezu da pripremi svoju „studiju slučaja“ s detaljnim jasnim i konciznim opisom konkretne situacije i njegova lična iskustva iz kojih proizilazi **supervizijsko pitanje**. On/ona sve to napiše i pošalje supervizoru unaprijed da bi mogao pripremiti sastanak.

Priprema supervizora obuhvata pažljivo čitanje sopstvenih bilješki (ili pregled snimljenog susreta). Dobro je, takođe, da formuliše pitanja za refleksiju na prethodni susret. Drugi dio pripreme sadrži upoznavanje sa studijom slučaja i pitanjem koje je pripremio jedan od supervizanta. Imajući u vidu sve okolnosti supervizor će odlučiti koju će od tehnika odabrati u obrađivanju konkretnog pitanja, a moguće je i da pripremi unaprijed određena pitanja koja će pomoći u analizi i razjašnjavanju situacije.

Struktura pojedinačnog grupnog sastanka može se sagledati na više načina. Ona može biti sagledana s formalnog aspekta i tada predstavlja neku vrstu dnevnog reda, ali i s neformalnog metodološkog aspekta, te tada o njoj prije svega vodi računa supervizor. Uz to, struktura sastanka ili razgovora može se razlikovati od aktivnosti do aktivnosti u skladu s različitim modelom, fazom, vrstom aktivnosti, konkretnim ciljem supervizijskog procesa ili u zavisnosti od dogovora učesnika u supervizijskom procesu.

Kako će izgledati pojedinačni supervizijski grupni susret zavisi u velikoj mjeri i od faze u kojoj se nalazi supervizijski proces. Ovdje ćemo **posvetiti pažnju strukturi pojedinačnog sastanka u radnoj fazi**, koja bi se sažeto mogla svesti na sljedeće elemente:

1. Kratko osvjetljavanje trenutne situacije i osjećanja svih učesnika

Važno je da na supervizijskom susretu supervizor da priliku supervizantu da kaže nešto o svojim trenutnim osjećanjima. Namjena ovog „trenutnog osvjetljavanja“ jeste da se supervizanti povežu s trenutnom situacijom i da jedan drugom (ako žele) kažu šta su doživeli nakon prethodnog susreta i šta ih u tom trenutku okupira. Najvažnije je što se osvjetljavanjem trenutne situacije učesnicima omogućava da se rasterete od svega što ih ometa i da nakon toga mogu, bez opterećenja i intenzivno da učestvuju i sarađuju u superviziji.

2. Osvrt na prethodni susret

Ovdje se ne radi o nizanju činjenica koje su se dogodile na prethodnom susretu, već o utvrđivanju posljedica koje su ova događanja imala po supervizante. Supervizor posmatra i prati da li je svaki supervizant nova saznanja uspio da poveže s pređašnjim i spoznao slične modele u prethodnim situacijama. Supervizor pri tome upoznaje stil učenja supervizanta i pažljivo prati ostvarene rezultate.

3. Dogovor o sadržini susreta

Supervizor je taj koji priprema plan svakog susreta i predlaže ga supervizantima. Supervizanti, naravno, imaju mogućnost da prema svojim aktuelnim potrebama još ponešto dodaju ili da predlože odlaganje neke od predloženih tačaka ako za nju nijesu u potpunosti spremni.

4. Predstavljanje i obrada konkretnog supervizijskog pitanja

Bez obzira na odabranu temu zadatak supervizora je da sve vrijeme obezbjeđuje jasno predstavljanje supervizijskog pitanja, što može postići postavljanjem dodatnih pitanja supervizantu. Supervizantovu priču pažljivo sluša, razmišlja zajedno s njim i s drugim supervizantima, članovima grupe i sve to povezuje s pređašnjim saznanjima. Supervizor je u neprestanom dijalogu sa supervizantom, a pažljivo prati i sve supervizantove neverbalne

reakcije koje prate njegove iskaze. Taj dijalog je svjestan, promišljen i usmjeren na dalje podsticanje supervizantovog učenja i unutrašnjeg dijaloga koji će ovo omogućiti. Sve što supervizor kaže, uradi ili čak i ne izrekne i ne uradi, vodi ka određenom rezultatu. Neki put je i bolje kad supervizor svoje reakcije ne pokazuje nego prepusti supervizantu da sam dođe do novih spoznanja i povezivanja. Važnu ulogu u opažanju i slušanju učesnika supervizantata ima i intuicija. Supervizor mora uključiti sva svoja čula i to mu pomaže u razumijevanju cjelokupne situacije. A pred toga, supervizor mora i pažljivo pratiti pravilan tok odvijanja supervizijskog razgovora. U zavisnosti od vrste problema supervizor u ovoj fazi može koristiti neki od strukturiranih načina za uključivanje svih članova grupe u rad kao što su različite vrste diskusije, igranje uloga ili neka druga metoda ili tehnika učenja odraslih. (Detaljnije o metodama i tehnikama učenja u poglavlju VIII.)

5. Refleksija na susret

Nakon što je supervizijsko pitanje obrađeno, supervizor obezbjeđuje svim učesnicima da iskažu svoje misli, uvide i osjećanja o svemu što se na susretu događalo. Važno je da svako od članova grupe može izraziti svoja individualna zapažanja koja su pratila događanje. Neki put su veoma dragocjena zapažanja posmatrača koji su bili samo posredni učesnici, ali su zbog toga bili u prilici da primijete više.

6. Dogovor za sljedeći susret

Treba odlučiti o datumu i terminu narednog susreta, kao i o temi, odnosno, sadržaju rada uz jasnu podjelu odgovornosti u odnosu na pripremu voditelja slučaja. Ono što je važno još jednom podvući jeste da i supervizor i učesnici grupne supervizije moraju biti unaprijed dobro pripremljeni za susret ukoliko žele da od njega imaju koristi.

Da bi supervizor ostvario benefit na nivou grupe, on mora ovladati *različitim nivoima analize supervizijskih pitanja i problema*:

<i>Refleksija</i>
Refleksija je učenje analizom sopstvenih iskustava. Supervizor usmjerava supervizanta da sistematično opiše svoje iskustvo i u tom procesu dolazi do novih saznanja. Supervizor je u tom procesu kao „treće oko“ koje određeno iskustvo vidi objektivnije, pomaže njegovu analizu i razumijevanje i na taj način pomaže učenje supervizanta.
<i>Problematizacija</i>
U supervizijskoj grupi se odvija rasprava o različitim uzrocima i uticajima koji su se pojavljivali u vezi s nekim konkretnim iskustvom i doprinijeli stvaranju novog znanja. Pritom uvijek vodimo računa i analiziramo činioce na mikro, mezo i makro nivou povezanost u specifičan sistem. Tu se objašnjavaju i pritivrječnosti među nivoima znanja, ponašanja i osjećanja. Pri tome, ne radi se o traženju rješenja već o osvjetljavanju djelovanja koja objašnjavaju problemsku situaciju.
<i>Konkretizacija</i>
Konkretizacija znači veoma jasno osvjetljavanje svih objektivnih i subjektivnih djelovanja koja su bila prisutna u konkretnoj situaciji. Radi se o detaljnoj analizi onoga što se dogodilo, kakvo je bilo reagovanje svih učesnika, kako se događaj odvijao i u čemu je supervizijski problem.
<i>Generalizacija</i>
Generalizacija ili uopštavanje je važna kako za sam proces učenja, tako i za to što supervizija nije od koristi samo pojedincu supervizantu u nekoj konkretnoj situaciji. Uz analizu svake konkretne situacije, u stvari, dolazimo do novog opšteg znanja koje se može koristiti u novim, sličnim situacijama.

Vještine neophodne supervizorima u ovoj fazi procesa grupne supervizije su: vještina fokusiranja na konkretan problem, vještina postavljanja pitanja, sposobnost uživanja u problem, vještina sagledavanja prepreka, orijentacija na traženje rješenja, spremnost na dijalog, orijentacija na uopštavanje i dr.

RAZVOJ GRUPNE DINAMIKE I PRAĆENJE GRUPNOG PROCESA

Proces razvoja grupne dinamike odvija se od samog početka rada supervizijske grupe. Tokom supervizijskih susreta supervizor vodi računa o različitim aspektima grupnog procesa:

- *dobroj atmosferi* (da se članovi osjećaju prihvaćeno, da osjećaju slobodu da iskažu svoje stavove i poteškoće, osjećanja, da se osjećaju uvaženo, da atmosfera bude podsticajna, optimistična...)
- *procesu učenja* (da proces učenja teče neometano, da primijenjene metode i tehnike odgovaraju potrebama i načinima učenja članove grupe i dr.)
- *razvojnim potrebama članova grupe* (da prepoznaje nedostajuća znanja, potrebu za razvojem određenih vještina, stavova i emocionalnog odnosa stručnjaka prema klijentu, procesu i dr.)
- *stvaranju prostora svakom članu grupe za refleksiju* (Važno je da svi članovi grupe imaju mogućnost učenja analizom vlastitih iskustava.)
- *opterećenosti stručnjaka* (Supervizor vodi računa o znacima, preopterećenosti slučajevima, sagorijevanju na poslu, nezadovoljstvu usljed subjektivne ili objektivne procjene člana grupe o sopstvenoj preopterećenosti, prepoznaje disfunkcionalnost koja doprinosi stvaranju utiska kod stručnjaka da je opterećen poslom više nego drugi.)
- *njegovanju dobrih međuljudskih odnosa* (Supervizor stvara dovoljno prostora za vježbu pozitivnih odnosa i odnosa prihvatanja, razumijevanja, tolerancije, uvažavanja među članovima grupe.)

U ovoj fazi rada važno je da supervizor maksimalno koristi sva svoja znanja i vještine, istovremeno primjenjujući različite metode i tehnike, da pokaže asertivnost, kapacitet za dobro zapažanje / opservaciju i integraciju grupnog procesa.

Praćenje grupnog procesa u superviziji nužno je radi evaluacije supervizijskog rada. Proces praćenja mora biti zabilježen. Supervizor u tu svrhu vodi svoje bilješke sa

Slika 4. Primjer evidencionog lista o sastancima grupne supervizije

Evidencija o sastancima grupne supervizije¹

Br.	Datum sastanka i prisutni VS	Tema i cilj sastanka	Primijenjene metode i tehnike	Komentar i zapažanja supervizora
1.	18. 5. 2017. T. L. K. A. T. A. Ž. V.	Tema: Procjena i intervjuisanje roditelja u slučajevima razvoda s maloljetnim djetetom Cilj: usklađivanje pristupa, procjena kompetencija voditelja slučaja	Pripremljena studija slučaja, primjer iz prakse T.L. Diskusija o elementima procjene, nedoumicama i teškoćama tokom primjene Simulacija intervjuisanja majke od strane voditelja slučaja T. A.	Diskusija je pokazala da postoje relativno ujednačeni stavovi voditelja slučaja po pitanju elemenata koje je neophodno uključiti u procjenu, ali da postoje teškoće tokom njihove primjene u neposrednom radu. Izražene su nedoumice u pogledu odvojenog i zajedničkog intervjuisanja. Potrebno je produbiti tu temu na nekom od narednih sastanaka. T. L. i K. A. su se istakle produbljenim poznavanjem problematike, teorijski i iskustveno. T. A. se uključivala u diskusiju na način koji ukazuje da ima informacije ali ne i dovoljno iskustva, tokom simulacije demonstrirala je vještine (...) i smatra da joj je korisna povratna informacija kolega. Postoji rizik da bi mogla imati predrasude prema očevima, ispitati. Ž. V. je uglavnom ćutao. Provjeriti kako se osjeća u ovoj temi tokom individualne supervizije.
2.				
3.	...			
4.				

¹ Prema Queensland Health Practice Supervision Program for Mental Health Practitioners – Supervisor’s Toolkit, 2008.

zapažanjima, koristi audio i video zapise, primjenjuje po potrebi skale i upitnike. Za uspješno praćenje važna je usredsređenost na ciljeve, dobro opažanje, organizacijske sposobnosti i vještine vođenja grupe, kao i sposobnost dobrog i uvremenjenog planiranja aktivnosti. Podaci iz evidentiranja procesa značajni su kao dokaz realizovanog rada i u funkciji su unapređenja procesa i pripreme supervizijskog izvještaja.

Morison (2005) upućuje na nekoliko pitanja na koja bi supervizor trebalo da ima odgovore prije nego što se upusti u proces grupne supervizije:

1. Osjećate li se samouvjereno u odnosu na svoje znanje o grupnoj dinamici? Jeste li pohađali neku obuku iz oblasti grupnog rada?
2. Kako ćete tokom grupne supervizije obezbijediti da se čuje glas svakog učesnika?
3. Jeste li obezbijedili povezanost između ciljeva grupne supervizije i individualnih razvojnih ciljeva voditelja slučaja? Kako će grupni rad doprinijeti individualnom razvoju voditelja slučaja?
4. Kako će grupni supervizijski proces biti dokumentovan? (prema Wonnacott, 2012)

Tabela 3: Ostvarivanje funkcija u zavisnosti od vrste supervizije

INDIVIDUALNA SUPERVIZIJA		GRUPNA SUPERVIZIJA
ADMINISTRATIVNA FUNKCIJA	<p>KONKRETNI RADNI ZADACI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ovladavanje novim radnim procedurama • Unapređenje efikasnosti i efektivnosti u radu • Prevazilaženje problema i teškoća u radu • Usaglašavanje profesionalnih uloga s profesionalnim standardima jačanjem funkcije kontrole kvaliteta • Podsticanje lične odgovornosti i sposobnosti donošenja odluka 	<p>PROFESIONALNA PRAKSA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uspješnije prihvatanje novina u organizaciji rada CSR • Standardizacija radnog procesa • Očuvanje i unapređenje profesionalnih standarda i standarda kvaliteta rada na nivou čitave službe i CSR u cjelini • Razvijanje i održavanje poželjne organizacione kulture • Usaglašavanje stručnih pristupa unutar službe, s jedne strane, i vrijednosti, stavova i kodeksa prakse, s druge strane
EDUKATIVNO-RAZVOJNA FUNKCIJA	<p>UČENJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utvrđivanje obrazovnih potreba, tj. nedostajućih znanja konkretnog voditelja slučaja, kao i njegovih kapaciteta za učenje i razvoj • Razvijanje potrebe za stalnim stručnim usavršavanjem 	<p>OBUKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj novih i osnaživanje postojećih ličnih i profesionalnih kompetencija • Njegovanje kulture učenja
PODRŽAVAJUĆA FUNKCIJA	<p>PODRŠKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikovanje ličnih i profesionalnih slabosti i snaga konkretnog voditelja slučaja • Ohrabrivanje prepoznavanja i izražavanja sopstvenih potreba i osjećanja 	<p>PODRŠKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razmjena znanja i iskustava u rješavanju profesionalnih problema ili dilema • Unapređenje kvaliteta uzajamnih odnosa, s naglaskom na potrebu za saradnjom, razmjenom i međusobnom podrškom

Adaptirano iz *Programa osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad*, Republički zavod za socijalnu zaštitu i Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu (2009)

VII poglavlje

PODRŠKA RAZVOJU VODITELJA SLUČAJA

Značaj samorefleksivne prakse

Faze u razvoju voditelja slučaja

Ljestvica zaključivanja

Supervizija je izazov praktičarima da reflektiraju o svom radu i tako pomjeraju granice svog profesionalnog djelovanja. (Barretta-Herman i sar., 2000)

Kad se govori o superviziji uvijek se ističe da je njen cilj lični i profesionalni razvoj voditelja slučaja, i to pored očuvanja standarda u radu jeste ključni cilj supervizijske podrške. Da bi ovaj važan zadatak mogao uspješno da obavlja, supervizor mora da razumije koje su to oblasti ličnog i profesionalnog razvoja na koje treba i može da utiče i kako.

Pod profesionalnim razvojem u ovom priručniku podrazumijeva se usvajanje novih i usavršavanje postojećih vještina neophodnih za obavljanje određenog posla, konkretno, vođenja slučaja u centru za socijalni rad. Lični razvoj je kompleksniji pojam, supervizija treba da podstiče, odnosno da se bavi onim aspektima ličnog razvoja koji se neposredno reflektuju na profesionalnu praksu superviziranog stručnog radnika. S obzirom na to da je socijalni rad profesija u kojoj su lično i profesionalno i te kako povezani, jasno je da je razlika između ove dvije vrste razvoja ponekad nejasna i da je intervencije supervizije vrlo teško jasno izdiferencirati u odnosu na to koju vrstu razvoja podstiču.

Profesionalac ne može, niti treba, da u potpunosti isključi ličnost iz rada, ali je zato neophodno da ima uvid u učesće i uticaj sopstvenih ličnih sadržaja i da ne dozvoli da oni negativno utiču na kvalitet njegovog/njenog rada.

Zadatak supervizora je da ima razumijevanja za teškoće posla koje proizlaze iz emocionalnog angažmana, da uvaži lične karakteristike i specifičan stil voditelja slučaja i stvori prostor u kome će se voditelj slučaja osjećati sigurno da o svemu ovome govori. Važno je naglasiti da supervizor u tom smislu nikako nije psihoterapeut (mada bi bilo poželjno da ima neka znanja iz psihoterapije), jer ne ulazi u lične sadržaje koji se ne tiču profesionalnog iskustva, ali jeste izvor podrške, koji je voditelju slučaja i te kako potreban. Supervizor je u oblasti ličnog razvoja možda sličniji onome što se posljednjih godina naziva profesijom kouča, odnosno profesionalca koji vodi i usmjerava drugu osobu ka ostvarenju određenog profesionalnog ili životnog cilja i pomaže u razrješavanju poslovnih ili emotivnih nedoumica.

Ova uloga supervizora naziva se i savjetničkom u smislu da supervizor radi na ličnom i profesionalnom razvoju voditelja slučaja. Iako je ova uloga supervizora važna, njena svrha nije savjetovanje po sebi već izgradnja kva-

litenog odnosa između voditelja slučaja i supervizora, smanjenje tenzije i anksioznosti i podsticanje uvida o sebi i sopstvenoj praksi. Supervizor u tom smislu podstiče samorefleksivnost i istraživanje osjećanja na tankoj granici između supervizije i psihoterapije pazeći pritom da je nikako ne pređe. Supervizor stoga može pomagati u radu na temama kao što su lične snage i slabosti i emocionalna stanja kad su u vezi s radom s određenim klijentima, istraživati transferne i kontratransferne relacije, pratiti otpornost voditelja slučaja i rizik od profesionalnog izgaranja.

Generalno gledano uloga supervizora u procesu vođenja i usmjeravanja razvoja voditelja slučaja mora biti zasnovana na sljedećem:

- **Podržavajući pristup.** Supervizor mora jasno staviti do znanja voditelju slučaja da neće biti osuđivan i kritikovan i da proces bavljenja određenim problemom ili temom nema za cilj disciplinovanje voditelja slučaja već upravo rješavanje problema, prevazilaženje teškoće i razvoj za budućnost.
- **Zajedničko razumijevanje situacije.** Da bi se ovo postiglo, potrebno je aktivno slušanje i svijest o tome da cilj nije da voditelj slučaja prihvati mišljenje supervizora, već da supervizor uvidi perspektivu voditelja slučaja. Važno je da supervizor razumije da ono što voditelj slučaja radi, on čini jer time zadovoljava neku sopstvenu potrebu koja nije vidljiva, ali je njegova i samim tim legitimna. Zato je cilj supervizije otkriti koja je to potreba (stav, iskustvo) i naći novi način za njeno zadovoljavanje. Na primjer, ukoliko supervizor procijeni da voditelj slučaja ima previše emotivne i osuđujuće reakcije prema potencijalnim nasilnicima u situacijama kad se sumnja na nasilje nad djecom, ono što treba da se zapita je zašto je to tako, odnosno koja životna iskustva, stavovi i uvjerenja mogu voditi ka ovakvim reakcijama. S voditeljem slučaja zato treba pokrenuti razgovor otvarajućim pitanjima, koja će mu omogućiti da razmotri izvore sopstvenih reakcija, ali i razgovor na temu značaja promjene, odnosno negativnog uticaja osuđujućeg stava profesionalca na mogućnosti podrške porodici. Ono što svakako ne bi vredjelo je da se voditelju slučaja samo pošalje poruka: „Treba da naučiš da kontrolišiš emocije“.
- **Razumijevanje ličnih ciljeva i vrijednosti voditelja slučaja kao pokretača promjene u profesionalnom kontekstu.** Na primjer, voditelj slučaja zanemaruje vođenje dokumentacije, jer daje prednost ostvarivanju ličnog kontakta s korisnicima. To govori da je voditelj svakako visoko fokusiran na korisnika, pa je značajno dati mu povratnu informaciju iz te perspektive. Na primjer, *Ukoliko ne vodiš dobru dokumentaciju, a u tvom odsustvu neko drugi mora donijeti odluku, može se dogoditi da taj drugi nema dovoljno informacija i da odluka bude donijeta na štetu djeteta/porodice.*
- **Kreiranje jasnog, specifičnog i ostvarivog plana za promjenu.** Kao i sve druge teškoće u radu, kad su lični razlozi za određeno ponašanje utvrđeni, važno je da supervizor i voditelj slučaja zajedno dogovore način za rad na njima, kroz ciklus individualne supervizije (Poglavlje VIII).
- **Praćenje napretka.** Nedostatak praćenja može donijeti skoro isto onoliko štete koliko i neadekvatna procjena potrebe za podrškom, i zato je važno da supervizor učestvuje u aktivnostima dogovorenim s voditeljem slučaja.
- **Davanje povratne informacije.** Da bi se promjene u ponašanju voditelja slučaja održale, one moraju biti primijećene i istaknute. (Salus, 2004) Zato je važno da supervizor pruži i evaluativnu i razvojnu povratnu informaciju da bi održao pozitivne promjene kod voditelja slučaja (Poglavlje IX).

Teme i sadržaji na kojima supervizor može raditi u oblasti razvoja voditelja slučaja su brojne i raznovrsne, a zavise prije svega od potreba voditelja slučaja, kao i od znanja i vještina samog supervizora.

Zadovoljenje razvojnih potreba voditelja slučaja ostvaruju se kroz sljedeće procese:

- Učenje supervizanta kroz iskustvo i refleksiju,** što u superviziji znači opažanje s razmišljanjem – pogled na iskustvo i reflektovanje iskustva. Preko reflektovanja u grupi, timu ili diadi supervizant prepoznaje svoje postupanje. Na osnovu dobijenih povratnih informacija on sam odlučuje o tome šta od tih znanja može prihvatiti, zadržati ili promijeniti.
- Oblikovanje nove realnosti** – cilj je traženje primjen-

ljivosti, u smislu da li je to što vidim, razumijem, doživljam primjenljivo u odnosu na to šta vide, razumiju i doživljavaju drugi.

- c) **Kreativno rješavanje profesionalnih, a ponekad i ličnih problema** – kroz proces analiziranja i kritičkog razmišljanja supervizant pokušava da nađe nove mogućnosti za rješenje profesionalnih i/ili ličnih problema.
- d) **Proces globalizacije** – supervizant se suočava s prepoznavanjem svojih uloga, položaja u cjelovitom sistemu za koji radi.
- e) **Podrška** – podrška supervizantu na osnovu koje on uspješnije održava i unapređuje sopstvene sposobnosti za rad.
- f) **Učenje efektivne komunikacije** – na osnovu koje supervizant može lakše izraziti svoje potrebe, očekivanja i granice i raditi na unapređenju svoje profesionalne uloge.
- g) **Psihohigijenski proces**, koji znači zaštitu i preventivu u procesima sagorijevanja i izloženosti stresovima (Milošević Arnold i sar., 1999).

ZNAČAJ SAMOREFLEKSIVNE PRAKSE

Posebno značajan aspekt rada supervizora je podrška voditeljima slučaja u izgradnji samorefleksije, odnosno sposobnosti kritičkog promišljanja o sopstvenoj praksi, iz perspektive uticaja koji teške životne priče korisnika imaju na voditelja slučaja, kao i uticaja koji lični sadržaji imaju na ponašanje i odnos voditelja slučaja prema korisnicima. Naravno, preduslov da bi supervizor mogao ovim da se bavi je da je prije svega sposoban za kritičko sagledavanje sebe i sopstvenog rada.

Oblasti na kojima se u superviziji jača sposobnost samorefleksije mogle bi biti sljedeće:

Kontratransfer, odnosno uticaj lične istorije, nerazriješenih sadržaja, nesvjesnih želja i motiva, kao i traumatičnih iskustava na odnos prema određenim korisnicima i rad s određenim korisnicima. Da bi obezbijedili objektivnost, supervizori bi trebalo da objasne svojim voditeljima slučaja dinamiku kontratransfera. Takođe, važno

je da obezbijede kontekst za refleksiju, diskusiju i provježbavanje. Ovdje je još jednom važno napomenuti da supervizor nikako ne smije da upadne u zamku da bude psihoterapeut voditelju slučaja, već je cilj da s voditeljem slučaja ostvari odnos povjerenja tako da ukoliko procijeni da je voditelju potrebna podrška stručnjaka iz oblasti mentalnog zdravlja, to otvoreno može i da mu predloži.

Lične karakteristike voditelja slučaja. Neki voditelji slučaja imaju karakteristike koje mogu biti ometajuće u radu s određenim korisnicima, kao što je neadekvatan komunikacijski stil. Na primjer, voditelj slučaja može biti previše otvoren i direktivan s korisnicima, bez imalo takta i diplomatske sposobnosti. Da bi se ovo promijenilo, važno je da voditelj slučaja ima sposobnost samorefleksije ili samouvida. Ukoliko voditelj ima te vještine, onda je zadatak supervizora da ga pravim pitanjima dovede do potrebnih uvida.

Granice. Voditelji slučaja moraju znati da uspostave granice u odnosu na korisnike. U suprotnom dolazi do veoma bliskih odnosa s korisnicima ili previše distanciranog stava koji onemogućava izgradnju radnog saveza. Pretjerana bliskost s korisnicima, manifestuje se načinom komunikacije, uzimanjem većeg učešća u aktivnostima koje bi korisnik trebalo da sprovede samostalno (rad za korisnika, a ne s korisnikom), otkrivanje privatnih sadržaja voditelja slučaja, intimiziranje. Posljedica ovakvog ponašanja je pasiviziranje korisnika, a za voditelja slučaja postoji rizik od pridavanja sebi prevelikog značaja zbog uspjeha, kao i od potencijalnog preplavlivanja negativnim emocijama u slučaju nazadovanja ili neuspjeha.

Uvažavanje različitosti. Ovo je veoma značajno pitanje koje se na ovim prostorima često zanemaruje argumentom da smo (još uvijek) dominantno homogena društva bez prevelikih razlika između grupa stanovništva. Ipak, nisu samo radikalne (i vidljive) razlike razlog za promišljanje na temu sopstvene reakcije na različitost. Zbog toga je važno s voditeljima slučaja otvoriti sljedeća pitanja:

- Koje razlike koje uočavaju kod svojih korisnika čine da se osjećaju neprijatno – rasa, etničko porijeklo, socio-ekonomski status, seksualna orijentacija, religija, pol i sl.?
- Kako sopstveno kulturno nasljeđe utiče na njihovu percepciju korisnika?

- Koje stereotipe i predrasude imaju u odnosu na određene društvene grupe ili pojave (na primjer, porodično nasilje)?
- Na koji način naša uvjerenja utiču na to kako živimo i kako se odnosimo prema drugim ljudima?
- Umiju li poštovati potrebe koje proističu iz različitosti i jesu li sposobni da kreiraju intervencije koje će biti kulturološki prilagođene? (Haynes i sar. 2002, prema Salus, 2004)

Imajući u vidu navedene principe supervizor vodi voditelja slučaja kroz proces koji se zove **refleksivno ispitivanje** i koji uključuje sistematičnu samorefleksiju, refleksivni razgovor i kritički orijentisanu promjenu. Ovaj proces ima tri faze:

1. Faza opisa ima za cilj razumijevanje sopstvenog načina rada i u njoj voditelj slučaja opisuje problematičan događaj ili situaciju: aktivnosti, misli, osjećanja i namjere tokom rada s određenim korisnikom ili porodicom. Uloga supervizora u ovoj fazi jeste da pomogne voditelju slučaja da što detaljnije opiše svoje iskustvo i da napravi svjestan napor da sagleda sebe i svoje akcije.

2. Refleksivna faza je naredna faza u kojoj se opisane aktivnosti, misli i osjećanja analiziraju u odnosu na vrijednosti, uvjerenja i znanja voditelja slučaja. Zadatak supervizora je da pomogne voditelju slučaja da uzimajući u obzir sve potrebne elemente, konstruiše okvir u kome se može razmatrati problemska situacija imajući u vidu adekvatan normativni i teorijski okvir i standarde dobre prakse.

Ciljevi refleksivnog ispitivanja su:

- razumijevanje načina rada i značenja koje praktičari daju svom radu
- korekcije i unapređenje prakse kroz samorefleksiju i kritičnost
- promišljanje o modelima dobre prakse i teorijskim konceptima zasnovanim na dokazima kroz primjenu u procesu refleksije i kritičko razmatranje urađenog.

3. Kritička/emancipatorska faza odnosi se na integraciju prethodno navedenih sadržaja kroz korekcije i asimilaciju novih znanja koja su se iskristalisala u prve dvije faze. Uključuje razgovor o prirodi i izvorima skretanja, nedosljednosti i neusklađenosti između:

- a) vrijednosti i uvjerenja voditelja slučaja i prakse
- b) namjere i aktivnosti voditelja slučaja
- c) mjere u kojoj su stavke pod a) i pod b) u skladu s potrebama korisnika.

Uloga supervizora je da voditelja slučaja provede kroz ovaj proces da bi razumio probleme na koje nailazi u radu i da bi mogao svjesno uticati na njihovo rješavanje (Kim, 1999, prema Queensland Health, 2008).

Johns (1995) takođe nudi model strukturirane refleksije koji može biti od pomoći u radu na razvoju voditelja slučaja, jer podrazumijeva seriju pitanja, kojima supervizor vodi supervizante kroz proces osvješćivanja supervizijskog problema. Pitanja su grupisana u sljedeće oblasti:

1. Situacija – na samom početku supervizor traži od supervizanta da opiše situaciju o kojoj bi želio/željela da promišlja /reflektuje.

2. Okolnosti – sljedeće pitanje odnosi se na utvrđivanje činilaca koji su uticali na navedenu situaciju.

3. Refleksija – slijedi set pitanja usmjerenih na podsticanje refleksije u vezi s navedenom situacijom, a koje supervizant treba da postavi samom sebi:

- Što sam želio/željela da postignem?
- Zašto sam se tako ponašao/ponašala?
- Kakve su bile posljedice mog ponašanja za mene, za korisnika, njegovu porodicu, za saradnike s kojima radim?

4. Alternativne mogućnosti – supervizor nakon toga traži od supervizanta da razmotri odgovore na sljedeća pitanja:

- Koje druge mogućnosti sam imao/imala?
- Kakve bi bile posljedice tih drugih mogućnosti?

5. Učenje – peti korak vezan je za pitanja kojima se stiče novi uvid u istu situaciju, a taj novi uvid suštinski predstavlja učenje. Pitanja koja se koriste u ovu svrhu mogu biti:

- *Kako sad vidim/osjećam/razumijem tu situaciju, odnosno, doživljaj?*
 - *Da li bih se u budućnosti u sličnoj situaciji ponašao/ponašala drugačije? Kako?*
 - *Šta sam iz te situacije, odnosno doživljaja naučio/naučila?*
- 6. (Samo)uvid** – posljednji korak u primjeni strukturirane refleksije u procesu supervizije odnosi se na sticanje (samo)uvida u ono što je supervizant dobro uradio, znanja i vještine koje posjeduje, kao i potrebu za njihovim produbljivanjem i proširivanjem. Takođe u okviru ovog koraka supervizant treba da osvijesti i potrebu za drugim vidovima podrške supervizora, ali i ostalih članova grupe. Pitanja koja se koriste u ovom koraku, odnose se na:
- *Koje metode, intervencije, teorije, ideje koje sam upotrijebio/upotrijebila su mi bile od pomoći?*
 - *Koja su mi lična obilježja (osobine, stavovi i dr.) koristila?*
 - *Što bih želio/željela da poboljšam, unaprijedim, na čemu bi trebalo dalje raditi?*
 - *Koja su moja očekivanja od supervizora?*
 - *Što mi je potrebno od grupe?*
 - *Koji je u ovoj situaciji moj supervizijski problem?*

Primjer iz prakse: Ana je supervizor u centru za socijalni rad u maloj opštini i primijetila je da su procjene, a zatim i nalazi i mišljenja voditelja slučaja u situacijama razvoda braka veoma često dominantno pozitivno orijentisani prema očevima i to bez pretjerane zasnovanosti na činjenicama, dok su prema majkama vrlo uzdržani. Ovi „dvostruki aršini“ posebno su vidljivi u situacijama kad je majka podnosilac zahtjeva za razvod ili je tokom braka imala izvanbračnu vezu, što je većini voditelja slučaja potpuno neprihvatljivo i dovoljno da bi je prikazali kao osobu narušenih roditeljskih kompetencija. Razgovori s voditeljima slučaja pokazali su da oni nemaju jasne argumente za ovakav rad i često su kao obrazloženje za svoje nalaze navodili iskaze kao što je „pa dobro, ipak je on dobar čovjek, izdržava porodicu...“ i „Sve ja razumijem, ali kakva je to majka koja hoće da rasturi porodicu“. Analizirajući ovu pojavu Ana je zaključila da su voditelji slučaja pod velikim uticajem patrijarhalnog obrasca razmišljanja, kao i da je taj obrazac toliko jak da negativno utiče na njihovo razumijevanje najboljeg interesa djeteta.

Zadatak za Anu je da osmisli strategije individualnog i grupnog rada s voditeljima slučaja u kome je cilj razumijevanje uticaja ličnih sadržaja na kvalitet prakse. Rad na predrasudama i uvjerenjima koje imaju ovako duboke korijene nije lak i sigurno ne može biti kratkotrajan, ali razjašnjavanje procesa i raščlanjivanje pojmova (rodne uloge u partnerskom odnosu, odgovornost za uspješan brak, roditeljske kompetencije i sl.) kao i njihovo dovođenje u vezu s uvjerenjima i pristupima radu kroz refleksivni proces, moglo bi da dovede do uvida kod voditelja slučaja kako njihov lični i kolektivni vrijednosni referentni okvir može biti neusaglašen ili čak ugrožavajući za ostvarivanje jednog od ključnih principa dobre prakse – najboljeg interesa djeteta.

FAZE U RAZVOJU VODITELJA SLUČAJA

Da bi adekvatno odgovorio na razvojne potrebe voditelja slučaja, supervizor treba da ima jasnu predstavu o tome koji nivo kompetencija voditelj slučaja posjeduje i koje dominantne razvojne potrebe ima, jer će se one razlikovati od osobe od osobe u zavisnosti od iskustva, ali i od različitih ličnih i profesionalnih karakteristika.

Kad novi radnik dolazi u centar za socijalni rad, postoji nekoliko faza kroz kojeće najvjerovatnije proći prije nego što bude osposobljen za samostalan rad i prije nego što će se osjetiti sigurnim da nezavisno stupi pred korisnike. Zadatak supervizora tokom uvođenja u posao jeste da novom stručnom radniku obezbijedi proces uvođenja u posao i učenja, da podstakne njegovo/njeno osjećanje pripadnosti novoj radnoj sredini i obezbijedi prihvatanje od strane kolektiva.

Kad je u pitanju uvođenje u posao voditelja slučaja, supervizor može odlučiti da novom radniku namijeni mentora ili da neposredno pruža mentorsku/supervizijsku podršku. U slučaju kad novi radnik ima iskustva u radu centra, intervencije supervizora biće manjeg intenziteta i neće biti toliko fokusirane na učenje koliko na usklađivanje s postojećom praksom i procedurama i podršku integraciji u novu sredinu. Bez obzira na to koliko iskustva ima, svakom radniku je potrebno uvođenje u posao i podrška u prvim mjesecima rada. Pored toga, svi novi radnici će u manjoj ili većoj mjeri proći kroz četiri faze u razvoju voditelja slučaja koje Salus (2004) definiše kao:

1. faza visoke anksioznosti
2. faza ambivalencije
3. faza osnovnih vještina
4. faza relativne nezavisnosti.

Naravno, način na koji će voditelj slučaja prolaziti kroz ove faze je individualan i zavisi od faktora kao što su obrazovni profil, odnosno zanimanja (socijalni radnici, vs, ostali), prethodno iskustvo (iskustvo u centru, u NVO ili u nekom drugom sistemu), da li je pohađao/pohađala neke posebne obuke i/ili edukacije i, na kraju, kakav je kvalitet supervizijskih intervencija u procesu uvođenja u posao. **Faza visoke anksioznosti** traje najviše do šest mjeseci od počet-

ka rada i karakterišu je osjećanja preplavljenosti svim što treba da se nauči da bi se posao obavljao. U ovoj fazi raste entuzijazam voditelja slučaja i motivacija je na veoma visokom nivou. Zadaci supervizora u ovoj fazi su da što više umanjí anksioznost voditelja slučaja kroz jasno informisanje i razjašnjavanje mandata centra za socijalni rad, uloga i odgovornosti voditelja slučaja, karakteristika korisnika i resursa u okviru zajednice. Iako je za voditelja slučaja veoma teška, ovo je faza u kojoj ima najviše podsticaja za učenje i razvoj. Supervizor bi u toku tih prvih šest mjeseci trebalo da može da zabilježi vidljive promjene kod voditelja slučaja u smislu opadanja nesigurnosti i anksioznosti i porasta u razvoju kompetencija.

Supervizijski pristup u fazi visoke anksioznosti treba da bude zasnovan na:

- prihvatanju i responzivnosti na potrebu voditelja slučaja za većim intenzitetom podrške
- obezbjeđivanju jasnih instrukcija – u ovoj fazi voditeljima slučaja je potrebna struktura
- prihvatanju i normalizaciji zbunjenosti i osjećanja neadekvatnosti voditelja slučaja
- konstruktivnosti i podršci u identifikovanju grešaka
- strukturiranoj podršci – redovnost susreta plus dostupnost u krizi
- izbjegavanju rada umjesto voditelja (osim u ekstremno teškim slučajevima)
- postepenom opterećivanju voditelja slučaja

Sljedeća faza može se preklopiti tokom nekoliko mjeseci s fazom visoke anksioznosti i počinje oko mjesec dana nakon početka rada, onda kad je voditelj slučaja već upoznat sa supervizorom, kolegama i elementarnim zadacima u okviru centra. Dominantno osjećanje za ovu fazu je **ambivalencija**, koja proističe iz izloženosti velikom pritisku, i dalje izaziva negativne emocije i preispitivanja svega, od sopstvenih kompetencija, preko kompetencija kolega i neposrednog supervizora, do same organizacije i metodološke osnove rada u okviru centra za socijalni rad. Negativan ishod ove faze je odustajanje, dok je pozitivan razvijanje slike o sebi kao profesionalcu koji može da se nosi s teškoćama i razvijanje osjećanja pripadnosti timu koji ima jasnu misiju.

Supervizijski pristup u fazi ambivalencije treba da bude zasnovan na:

- spremnosti i davanju dozvole za greške voditelja slučaja
- osnaživanju znanja
- podršci u analizi podataka i razvoju ideja
- preispitivanju intuitivnih odluka uz njegovanje kreativnosti i spontanosti
- povezivanju voditelja slučaja s drugim iskusnijim kolegama
- podsticanju kohezije i integracije na nivou službe ili tima.

Faza osnovnih vještina dolazi nakon prve dvije faze i odnosi se na period u kome je voditelj slučaja ovladao osnovnim procedurama, ali još uvijek nema vještine za samostalan rad. U ovoj fazi voditelj slučaja ima jasnu sliku o kontekstu, korisnicima, koracima u postupanju i principima rada. Upoznat je sa svim fazama stručnog postupka. Na primjer, umije da koristi ključne instrumente u toku procjene, da postavi ciljeve i isplanira aktivnosti, kao i da isplanira ponovne preglede i sl. Voditelj slučaja ima i svijest o razvoju svojih kompetencija i o okviru svog djelovanja. Pored toga, u ovoj fazi razvija se svijest i o nemogućnosti djelovanja u određenim situacijama i o ograničenjima u pružanju podrške. Ova faza je neka vrsta „testiranja realnosti“ i veoma je važno obratiti pažnju na način na koji će voditelj slučaja reagovati na objektivne prepreke i teškoće u radu, jer to predstavlja ozbiljan rizik za rani razvoj profesionalnog izgaranja ili pojavu empatskog zamora. Poseban izazov u tom smislu može izazvati činjenica da voditelj slučaja može imati manju potrebu za supervizijom, a negativan ishod može biti stagniranje u razvoju.

Supervizijski pristup treba da bude zasnovan na:

- aktivnom slušanju
- identifikovanju i diskusiji o otporu voditelja slučaja, ukoliko postoji u odnosu na određene korisnike, ali i procedure i sl.
- podršci voditelju slučaja u identifikaciji i razmatranju opcija za odlučivanje
- redovnoj povratnoj informaciji, pozitivnoj i negativ-

noj, u odnosu na očekivanja i standarde u radu, a ne samo u odnosu na profesionalni razvoj kao u prethodnim fazama

- podsticaju kontinuiranog učenja i razvoja – stvaranju izazova za rast.

Posljednja faza, **faza relativne nezavisnosti** podrazumijeva da voditelj slučaja ima jako osjećanje kompetentnosti i sigurnosti u sopstvene vještine, znanja, kao i u sopstvenu osposobljenost da djeluje u skladu sa zadacima i odgovornostima posla. Voditelj slučaja je sposoban da analizira i donosi odluke i demonstrira visok nivo autonomije i nezavisnosti. U ovoj fazi nastavlja se rizik od empatskog zamora i profesionalnog izgaranja, ali je naglašena i potreba za novim izazovima i znanjima što je važna informacija za supervizora čiji je zadatak da obezbijedi dalje oblike stručnog usavršavanja.

Supervizijski pristup treba da bude zasnovan na:

- podsticanju redovnog uključivanja u supervizijske sastanke
- podršci voditeljima slučaja u razumijevanju sopstvenih razvojnih i edukativnih potreba
- pripremi i stvaranju uslova za nove izazove i eventualno ostvarivanje u novim ulogama
- izbjegavanju pretrpavanja najiskusnijih voditelja slučaja najtežim predmetima (Salus, 2004)

Faze u razvoju voditelja slučaja mogu se sagledati i u odnosu na fokus odnosno usmjerenost voditelja slučaja na sebe, korisnike ili proces i kontekst rada i tada se mogu porediti s razvojnim periodima u ljudskom životu: djetinjstvo, adolescencija, odraslo i zrelo doba (Hawkins i Shohet, 1989). Karakteristike voditelja slučaja i njihove potrebe od supervizije u zavisnosti od faze, predstavljene su u Tabeli 4.

Tabela 4. Faze u razvoju voditelja slučaja (Hawkins i Shohet, 1989)

1. Usmjerenost na sebe „dijete“	2. Usmjerenost na korisnike „adolescent“	3. Usmjernost na proces „odrasla osoba“	4. Usmjerenost na proces u kontekstu „zrela osoba“
KARAKTERISTIKE VODITELJA SLUČAJA			
<ul style="list-style-type: none"> • zavisnost od supervizije • anksioznost pri ocjenjivanju • nesigurnost u donošenju profesionalnih odluka • pretjerana fokusiranost na sadržaj, zadatak i detalj 	<ul style="list-style-type: none"> • balansira između potrebe za autonomijom i zavisnosti • pretjerano siguran ili preplavljen • manje pojednostavljuje i razvija sposobnost sagledavanja kompleksnosti • kreira intervencije prema korisnicima • saživljava se sa svojom ulogom 	<ul style="list-style-type: none"> • značajno profesionalno samopouzdanje • vidi širi kontekst u kome se nalaze potrebe klijenta – „sagledavanje iz helikoptera“ • ima sposobnost generalizacije i može to da reflektuje u procesu učenja • supervizija postaje više saradnička i izazovna 	<ul style="list-style-type: none"> • profesionalna zrelost • može da artikulira sopstveno znanje i uvide i prenese ih drugima • sposoban da supervizira i uči druge • pojačana svijest o sopstvenim snagama i nedostacima
POTREBE U SUPERVIZIJI			
<ul style="list-style-type: none"> • struktura • informacije • učenje • konstruktivna i redovna povratna informacija • podrška 	<ul style="list-style-type: none"> • sloboda da interveniš • prostor da uči na greškama • reflektovanje o mogućnostima i preprekama 	<ul style="list-style-type: none"> • sloboda da inicira • dalji profesionalni razvoj • refleksija nad sopstvenom praksom • opasnost: dosada! 	<ul style="list-style-type: none"> • veći opseg odgovornosti • korišćenje njihovog iskustva • manji intenzitet supervizije
(Hawkins i Shohet, 1989, prema Fox, 2011)			

Važno je razumjeti da razvojne faze nisu uslovljene samo iskustvom i da mogu zavisiti i od ličnih karakteristika ili teškoća voditelja slučaja. Na primjer, voditelj slučaja može imati mnogo godina iskustva, ali da i dalje bude „zaglavljen“ u fazi osnovnih vještina ili čak u fazi visoke anksioznosti i to nekoliko godina nakon početka primjene vođenja slučaja, jer ne može da prihvati novu organizaciju rada i promjenu u svojoj profesionalnoj ulozi.

Primjeri iz prakse: Jelena je psiholog i porodični psihoterapeut koji radi kao voditelj slučaja od 2009. godine. Ima 18 godina iskustva u radu u socijalnoj zaštiti pri čemu je prvih 10 radila u savjetovalištu za brak i porodicu. Njen supervizor primjećuje da Jelena treba mnogo vremena za izradu početne procjene jer koristi „terapijski pristup“ i nikad nije sigurna da je prikupila dovoljno podataka. S druge strane, Vladimir, socijalni radnik, radi već 20 godina, prihvatio je vođenje slučaja i solidno se snalazi u svim fazama stručnog postupka, ali i dalje jednom nedjeljno zakazuje sastanke sa supervizorom na kojima zajedno detaljno prolaze kroz sve faze, zaključke i planirane aktivnosti.

Kod oba voditelja slučaja očigledno postoje teškoće koje ih onemogućavaju da stručni postupak obave uvremeno (Jelena) ili samostalno (Vladimir) što pokazuje da su suočeni s određenim ograničavajućim faktorima koji ih održavaju u fazi osnovnih vještina ili „adolescencije“.

Brojna istraživanja su obavljena radi isticanja značaja razvojne faze voditelja slučaja i fleksibilnosti supervizijskog stila da bi na adekvatan način odgovorila potrebama promjenjivim u vremenu. Uopšteno, istraživanja su pokazala da mladi supervizanti više vrednuju podršku razvoju vještina, usmjeravanju i stručnoj (na zadatak usmjerenoj) podršci, dok iskusniji supervizanti više cijene dimenziju odnosa i teme koje se odnose na lični razvoj (na proces – usmjerena podrška).

Ronnestad and Skovholt (1993) zaključuju da rana supervizija može biti efektivna ako je zasnovana na učenju,

povratnoj informaciji, podršci, vještinama i usmjeravanju u podsticajnom okruženju. S druge strane, supervizija iskusnih supervizanata biće efektivnija ako uključuje korekcije, jasnoću, refleksiju, konsultacije i konfrontacije u strukturiranom setingu. Whiting, Bradley & Planny (2001) ističu da promjene u iskustvu i profesionalnom razvoju voditelja slučaja utiču na promjene u intervencijama ali i u fokusu i stilu supervizora. **Podaci iz istraživanja pokazuju da je fleksibilnost supervizora jedan od najboljih prediktora uspjeha supervizije.** Svijest o sopstvenom nivou razvoja (o kome je bilo riječi u poglavlju III) i razvoju voditelja slučaja ključna je za razvoj i održanje efektivnog radnog saveza u superviziji, kao i poboljšanje efekata supervizije jer omogućava kontrolu procesa, metoda i sadržaja supervizije u skladu s razvojnim potrebama supervizanta (prema Queensland Health, 2008).

LJESTVICA ZAKLJUČIVANJA

Koristan alat za rad na povećanju sposobnosti za samo-refleksiju i razvoj samosvijesti jeste „**Ljestvica zaključivanja**“, koju supervizori mogu koristiti sa svojim voditeljima slučaja da bi im pomogli da razviju svjesnost o svom procesu zaključivanja i o mjeri u kojoj na taj proces utiču njihova uvjerenja, pretpostavke, stereotipi i stavovi. Ljestvica opisuje sve faze zaključivanja i pomaže da se taj proces razumije i raščlani demistifikujući uvjerenje da je to jednostavan i objektivan čin. Ljudi često vjeruju da su njihovi zaključci zasnovani na činjenicama i zanemaruju uticaj svih drugih faktora, kao što su uvjerenja i stavovi, ali i trenutno stanje, pa i raspoloženje. Pri tome često nisu ni svjesni, niti se sjećaju koraka u zaključivanju.

Slika 5. Ljestvica zaključivanja²



Kao što slika prikazuje na prvom stepeniku nalaze se „realnost i činjenični podaci“. Opservacija realnosti je jedini korak u procesu koji je objektivna, bar do trenutka kad imamo situaciju ili problem koji moramo da rješavamo.

„Posmatram objektivno“

Onog momenta kad se fokusiram na određenu situaciju počinje automatsko filtriranje, koga često nijesmo svjesni i koje teško možemo da kontrolišemo ako ga ne osviještimo. Naime, u tom trenutku mi smo već na sljedećem stepeniku „izabrane stvarnosti“, a to znači da se fokusiramo na dio stvarnosti (pojave, događaja i sl.) odnosno, na jedan dio podataka, koje procjenjujemo kao važne, a koji se na taj dio stvarnosti odnose. Značaj stvarima daje kontekst, koji može biti kulturološki, religijski, profesionalni, društveni ili mikro kontekst porodice ili vršnjačke grupe.

² https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_91.htm

„Biram podatke koje opserviram“

Sljedeći korak je „interpretacija stvarnosti“, odnosno davanje značenja podacima koji su izabrani. Značenje dajemo na osnovu normi koje opet dolaze iz našeg neposrednog referentnog okvira, kulture i iskustva.

„Dajem značenje podacima koje opserviram“

Na osnovu značenja donosimo „pretpostavke“ i penjeemo se još jedan stepenik više ka konačnoj odluci. Pretpostavke imaju funkciju da popune praznine u informacijama koje posjedujemo o pojavi i možemo ih donositi na osnovu znanja, odnosno naučno zasnovanih pravilnosti, ali ih često donosimo i na osnovu intuicije, sopstvenog prethodnog iskustva, stavova i mišljenja.

„Donosim pretpostavke na osnovu značenja“

Kad pretpostavke „popune prazninu“ u znanju stvara se konzistentan sadržaj informacija na osnovu kojih donosimo „zaključke“, koji opet u nama izazivaju emocije (pozitivne ili emotivne) i na taj način se utvrđuju kao istine, koje ne provjeravamo, a koje u potpunosti prihvatamo – „uvjerenja“.

„Izvlačim zaključke i to izaziva emocije.“

„Razvijam uvjerenja o svijetu koji me okružuje.“

Uvjerenja koja tako nastaju postaju osnova za djelovanje, odnosno za prelazak na posljednji stepenik koji podrazumijeva „aktivnosti“ u skladu s uvjerenjima i emocijama.

„Preduzimam akcije u skladu sa svojim uvjerenjima i emocijama.“³

Imajući u vidu da stavove upravo čine emotivna, kognitivna i konativna komponenta (Smith, 1947. prema Brec kler, 1984), ljestvica zaključivanja je zapravo jedan od načina na koji se formiranje stava može objasniti. Pored toga ljestvica zaključivanja je zgodan alat da se u supervizijskom procesu provjeri u kojoj mjeri je zaključivanje voditelja slučaja zasnovano na realnosti i činjenicama i kakav uticaj imaju njegovi/njeni lični stavovi i uvjerenja. Najbolji način je da se voditelji slučaja prije svega upoznaju sa ovim alatom i da se onda zajedno odgovara

³ <http://leadershipdiamond.blogspot.rs/2009/04/ladder-of-inference.html>

na pitanja kao što su: Da li je ovo „pravi“ zaključak?, Na osnovu čega donosim ovu pretpostavku?, Zbog čega mislim da je baš to prava aktivnost?, Da li je ova odluka zasnovana na činjenicama?.

Kod složenih slučajeva kod kojih postoji nedoumica u ispravnost odluke mogu se preispitati svi koraci u odlučivanju od aktivnosti na dolje, koristeći slijedeća pitanja⁴:

- Zašto su izabrane baš te aktivnosti? Koje su druge aktivnosti bile moguće?
- Koje uvjerenje je dovelo do izbora ove aktivnosti? Da li je utemeljeno?
- Kako su donijeti zaključci? Da li je zaključak ispravan?
- Šta su bile pretpostavke i zašto? Da li su validne?
- Koji su podaci izabrani i zašto? Da li je odabir podataka bio dobar?
- Koje činjenice su još bile prisutne? Da li je trebalo uzeti u obzir još nešto?

⁴ https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_91.htm

VIII poglavlje

SUPERVIZIJA KAO PROCES UČENJA

Oblici stručnog usavršavanja

Karakteristike i principi učenja odraslih

Metode i tehnike učenja

Supervizija je forma aktivnog učenja, učenja iz prakse. (...) Proces je jasan: ciklus aktivnog učenja predstavlja putovanje na kome refleksija o praksi u prošlosti vodi novom saznanju, koje se zatim integriše u praksu za budućnost. (Carroll, 2014)

Psihosocijalni rad zahtijeva širok teorijski i iskustveni referentni okvir, ali i produbljena specifična znanja unutar užih područja. Iako školovanjem stručni radnici stiču potreban nivo osposobljenosti, praksa je pokazala da ne postoje univerzalna znanja koja će voditelju slučaja omogućiti uspješno rješavanje svih izazova na koje će naići radeći s korisnicima usluga socijalne zaštite. Osim kompleksnosti profesionalnih zadataka, stručni rad u savremenom svijetu odlikuje i potreba za stalnim sticanjem novih znanja i vještina, uslovljena ubrzanim razvojem i brojnim promjenama u svim oblastima društva. Tako dolazimo do **zahtjeva za uspostavljanjem procesa cijeloživotnog učenja**, koji se, iako nesporan, ipak ne odvija automatski, već ga je neophodno stalno podsticati prije svega u radnom okruženju i kroz neformalne oblike obrazovanja.

Posmatrano u kontekstu učenja, superviziju možemo definisati kao oblik neformalnog profesionalnog učenja, odnosno, kao jednu od metoda koja omogućava doživotno učenje za profesionalnu ulogu.

OBLICI STRUČNOG USAVRŠAVANJA

Budući da je jedan od preduslova reformskih promjena u oblasti socijalne zaštite stalno stručno usavršavanje kadrova i razvoj njihovih ličnih i profesionalnih kompetencija, potpuno je jasno da superviziju možemo posmatrati i kao dio procesa usmjerenog na podsticanje profesionalnog razvoja. **Jačanje profesionalnih kapaciteta zapošljenih** u potpunosti korespondira **edukativnoj funkciji** supervizije u centru za socijalni rad. Kroz nju se ističe razvojna komponenta, a supervizor je angažovan na razvijanju kulture kontinuiranog učenja i usavršavanja, u kojoj su rast i razvoj znanja i vještina stručnih radnika posebno ohrabrivani i podsticani.

Stručno usavršavanje obuhvata neprekidno praćenje, usvajanje i primjenu savremenih dostignuća u nauci i struci, radi održavanja i unapređivanja profesionalnih kompetencija i kvaliteta stručnog rada svih zapošljenih u sistemu socijalne zaštite. Cilj stručnog usavršavanja je kontinuiran profesionalni razvoj zapošljenih u skladu s

definisanim planom prema potrebama zapošljenog, organizacije, struke, djelatnosti socijalne zaštite i društva u cjelini. (Uputstvo za planiranje stručnog usavršavanja stručnih radnika i saradnika u sistemu socijalne zaštite, radna verzija – februar 2012)

Oblici stručnog usavršavanja su raznovrsni i obuhvataju: formalno obrazovanje, sticanje akademskih i stručnih zvanja; stručni ispit; akreditovane programe obuke za pružaoce usluga socijalne zaštite, kao i obuke koje su akreditovane u drugim sistemima a značajne su za rad u sistemu socijalne zaštite; interne obuke od značaja za rad u sistemu socijalne zaštite; obuke na radnom mjestu; učešće u supervizijskom procesu; diskusije ili izlaganja, prikaz knjige, stručnog članka, rezultata analize ili istraživanja na sastancima savjetodavnih tijela, kolegijuma i stručnih timova; učešće u istraživanjima, projektima posebnim ili inovativnim programima; domaće i međunarodne naučne i stručne skupove (kongresi, konferencije, savjetovanja, simpozijumi, okrugli sto, tribine i sl.); stručna i studijska putovanja; samoobrazovanje (praćenje stručne literature, interneta...) i druge oblike obnavljanja, dopunjavanja i proširivanja stručnih znanja.

„Pokrenuti lični rast i razvoj i postići vidljive pomake nije moguće povremenim i sporadičnim seminarima i radionicama ma kako oni bili vrijedni, važni, zanimljivi i metodički primjereni. Za to je potrebno vrijeme, jer su lični rast i razvoj zapravo proces, a ne događaj.“ (Pregrad, 2007)

Ne umanjujući značaj ostalih oblika stručnog usavršavanja pokušaćemo da razmotrimo značaj, karakteristike i način organizovanja stručnog usavršavanja kroz učešće u supervizijskom procesu.

Kadushin (1992) s pravom pravi razliku između edukativne funkcije supervizije i obuke stručnih radnika na poslu i kaže:

„Potrebno je praviti razliku između razvoja osoblja kroz obuku na radu i edukativne supervizije. Razvoj osoblja odnosi se na sve procedure koje neka agencija može da upotrijebi kako bi povećala znanja vezana za posao, vještine i stavove svog osoblja, što uključuje obuku na radu i edukativnu superviziju. Aktivnosti razvoja osoblja obuhvataju trening sesije, predavanja, vježbe, uvođenje, informativne brošure i diskusione grupe za radnike na slučaju, administratore i administrativno osoblje... Edukativna supervizija je još specifičnija vrsta razvoja osoblja. U ovom slučaju obuka je usmjerena ka potrebama posebnog radnika koji brine o posebnom slučaju, suočava se s posebnim problemima i kome je potrebna neka vrsta individualizovanog programa obuke.“

KARAKTERISTIKE I PRINCIPI UČENJA ODRASLIH

Kad govorimo o učenju u okviru supervizijskog procesa veoma je važno istaći da uloga supervizora nije da direktno podučava (iako je i to ponekad potrebno), već da voditelje slučaja motiviše i potstiče da uče iz vlastitog iskustva i kroz razmjenu s drugima. On organizuje proces učenja, vodeći računa o njegovim osnovnim karakteristikama, ali i specifičnostima tog procesa kad je riječ o odraslima.

Ključne karakteristike učenja definisane su u „Deklaraciji o učenju“, djelu brojnih autora – autoriteta u oblasti učenja u okviru organizacija:

- Učenje je kompleksno i višeznačno, pokriva različite pojmove, kao što su znanje, vještine, uvidi, uvjerenja, vrijednosti, stavovi i navike.
- Učenje se može odvijati individualno, ali i kolektivno u grupama i organizacijama.
- Znanje se može steći iz svakog iskustva – neuspjeha, uspjeha ili nečeg između.
- Učenje je istovremeno i proces i rezultat.
- Učenje može biti rast u istom smjeru ili transformacija.
- Učenje može biti svjesno i nesvjesno.

- Učenje može biti planirano i neplanirano.
- Rezultati učenja mogu biti željeni, ali i neželjeni.
- Nema učenja bez promjene.
- Učenje može biti i uzrok i posljedica promjene.
- Učenje ima moralnu dimenziju. (UNESCO, 1997)

Za supervizijski rad, osim opštih karakteristika učenja, veoma je važno poznavati **specifičnosti učenja odraslih**. Odrasli su motivisani da uče kad je potreba za učenjem aktuelna, kad postoji povjerenje u okruženje u kome se učenje odvija, kad se podstiče sloboda izražavanja i prihvatanje različitosti, kad je učenje usmjereno na njih same i njihove potrebe, kad oni aktivno učestvuju u procesu učenja i kad ostvaruju napredak u odnosu na jasno postavljene ciljeve učenja.

Reay (1994) smatra da su **ključni principi učenja odraslih sljedeći**:

- **Motivacija ili osjećaj svrsishodnosti** – Ljudi najbolje uče kad krajnji cilj procesa vide kao nešto u što je vrijedno uložiti trud.
- **Relevantnost za lični interes i izbor** – Najbolja motivacija za učenje postiže se ako onaj ko uči vjeruje da je to za njega važno.
- **Učenje uz praktičnu primjenu** – Stara izreka kaže: „Čujem i zaboravim. Vidim i zapamtim. Uradim i razumijem.“ Razumijevanje je ključno za uspješnost i samo praksa može omogućiti pravo razumijevanje.
- **Sloboda da se pogriješi bez posljedica** – Učeći i istovremeno primjenjujući naučeno znači da ljudi prihvataju rizik od neuspjeha. Proces učenja ili sticanja iskustva mora da uvjeri ljude da su bezbjedni i da mogu pogriješiti, ali edukatori im moraju pomoći da iz tih grešaka uče.
- **Povratna informacija** – Onaj ko uči ima potrebu za povratnom informacijom o tome kako radi, ali to se najbolje postiže tako što će se učesnicima staviti na raspolaganje sredstva kojima će sami procijeniti sopstveni napredak, odnosno putem samoprovjere.
- **Mogućnost da ljudi uče u vrijeme koje im odgovara i ritmom koji njima odgovara** – Učenje će biti efikasni-

je ako oni koji uče mogu sami da odluče, u skladu sa sopstvenim sklonostima, o tempu kojim će napredovati (prema Velat i Radić Dudić, 2008).

U odnosu na proces učenja odrasli imaju drugačija očekivanja nego djeca. Odrastao čovjek ima potrebu za prepoznavanjem smisla i namjene svog učenja, a rezultat učenja mora biti upotrebljiv. Naime, oni žele da napredak ostvaren u procesu učenja prenesu na svoj lični život i rad i da od toga imaju vrlo konkretnu dobit, koja se ogleda kroz lični i profesionalni rast i razvoj. Takođe, odrasli uče dobrovoljno i supervizor mora imati u vidu da spolja nametnuto učenje neće dovesti do trajnih rezultata. Osim toga, neophodno je obezbijediti primjeren fizičko okruženje i prijatnu atmosferu, jer su odrasli u procesu učenja veoma osjetljivi na socijalno okruženje. Ipak, najznačajnijom odlikom učenja odraslih može se smatrati povezanost s iskustvom i polazeći od te činjenice supervizor će vršiti izbor metoda i tehnika rada. Odrasli najefikasnije uče ako se njihovo prošlo iskustvo koristi kao edukativni materijal, ako edukatori dijele s odraslim učenicima svoje iskustvo, ako učenicima omogućavaju vrijeme za refleksiju, te ako se učenje odvija u atmosferi fleksibilnosti, brizi za učenike i otvorenosti.

Prednosti, ali i opasnosti, učenja zasnovanog na ličnom iskustvu u odnosu na tradicionalni pristup poučavanju ogledaju se u činjenici da prethodno iskustvo:

1. povećava individualne razlike među osobama u procesu učenja
2. raznolikost individualnih iskustava proširuje mogućnosti učenja iz različitih primjera
3. usmjeravanje na vlastito iskustvo i postignuća jača samosvijest i lični identitet
4. usmjeravanje na vlastito iskustvo može aktivirati ukorijenjene predrasude, pogrešne percepcije i rigidna uvjerenja koja mogu otežati ili spriječiti novo učenje.

Jedan od najprihvaćenijih modela učenja dao je Dejvid Kolb, koji se bavio posmatranjem i proučavanjem načina na koji odrasli uče. Kolb (1974) vjeruje da iskustvo, ili činjenje stvari, samo za sebe nije dovoljno za efikasno učenje. Slično tome, sama kontemplacija ili razmišljanje

o stvarima neće dovesti do efikasnog učenja. Ono što je potrebno je kombinacija oba elementa. On je na osnovu svojih zapažanja razvio četvorostepeni proces koji sadrži sljedeće elemente: konkretno iskustvo, refleksiju, uopštavanje i primjenu.

Šematski prikaz 6. Kolbov ciklus učenja odraslih (Kolb, 1974)



Učenje, dakle, počinje s konkretnim iskustvom u nekoj situaciji ili tokom nekog događaja koji čovjek kasnije u mislima još jednom prorađuje (reflektuje), zatim pokušava da ustanovi šta o predmetu već zna ili šta o njemu znaju drugi, vrši integraciju novog u postojeće znanje i iskustvo, izvlači zaključke i konačno, novonastala saznanja koristi u sličnim situacijama u budućnosti.

Proces „prerade“ iskustva, odnosno opažanja uz razmišljanje, kako mnogi definišu refleksiju, posebno je važno u situacijama kad ne postoje „univerzalna znanja“ koja se mogu primijeniti na sve situacije, već je neophodno da se u svakom konkretnom slučaju dođe do najboljeg mogućeg rješenja upravo na osnovu kombinacije novih informacija s već postojećim iskustvom.

Knowles, Holton i Swanson (1999) izdvojili su sedam ključnih komponenti (ili zadataka) važnih za uspješnu primjenu iskustvenog učenja. To su:

1. Stvaranje fizičkih i psiholoških uslova koji podstiču iskustveno učenje. U fizičkom smislu to se najlakše postiže razmještanjem stolica u krug ili, ukoliko je grupa veća, razmještanjem u manje grupe. Psihološki povoljna klima stvara se isticanjem važnosti uzajamnog povjere-

nja i podsticanjem na saradničke oblike učenja.

2. Uključivanje učesnika programa u proces planiranja sadržaja i metoda učenja i poučavanja, *što podstiče preuzimanje odgovornosti za vlastito učenje.*

3. Podsticanje učesnika da analiziraju i izlože svoja obrazovna postignuća i obrazovne potrebe. Takav pristup omogućava da učesnici jasnije prepoznaju svoje motive, kao i vlastite resurse, ali i slabe strane.

4. Podsticanje učesnika da odrede ciljeve i očekivane ishode učenja koji će za njih imati ličnu vrijednost.

5. Podsticanje učesnika da odaberu prikladne strategije iskorišćavanja vlastitih resursa za ostvarivanje željenih ciljeva.

6. Davanje stručne i emocionalne podrške učesnicima u realizaciji njihovih obrazovnih ciljeva.

7. Uključivanje učesnika u refleksivan odnos prema procesu učenja, te podsticanje na upotrebu kvalitativnih metoda samoevaluacije.

U okviru supervizijskog procesa edukacija se može organizovati na različite načine, ali se osnovna podjela odnosi na to da li se ona odvija u okviru individualne ili grupne supervizije.

Edukacija voditelja slučaja kroz individualnu obuku

omogućava maksimalno uvažavanje njegovih potreba, predznanja i iskustva, tempa usvajanja znanja, stila učenja i sl. Ova vrsta edukacije može biti sastavni dio procesa individualne supervizije i sprovoditi se u okviru redovnih supervizijskih sastanaka. Ona može pomoći voditelju slučaja da prevaziđe nedostatke u radu ili praznine u znanju, kroz dodatna objašnjenja i informacije dobijene od supervizora. Takođe, edukacija *jedan na jedan pruža mogućnost supervizoru da primijeni učenje po modelu, odnosno da ličnim primjerom pokaže kako nešto treba raditi.*

Metoda modelovanja, kako je neki autori zovu, može

biti veoma korisna prilikom sticanja novih vještina ili primjene novih procedura u radu. Učenje po modelu odvija se kroz tri faze: pažnja – voditelj slučaja je fokusiran na opažanje ključnih aktivnosti; zadržavanje – voditelj slučaja izvršava ono što je posmatrao da bi mogao da zapamti i ponovi naučeno. Zatim vrši selekciju onoga što je važno, a ponavljanje je neophodno da bi se novostečeno ponašanje trajno usvojilo; reprodukcija – demonstracija naučenog radi testiranja uspješnosti. Dobiti ovakvog načina učenja su da voditelj slučaja može steći iskustvo „iz prve ruke“ kroz posmatranje efekata supervizorovog ponašanja; može da mijenja lošu praksu kroz neposrednu podršku usvajanju ispravnog postupanja; uspješnost u primjeni naučenog može osnažiti voditelje slučaja u daljem radu i sl. Učenje po modelu odvija se relativno brzo i uz pomoć njega se usvajaju novi oblici ponašanja, ali njegovom primjenom može se uticati i na opšta pravila ponašanja, stavove i vrijednosti. U osnovi ovog učenja su mehanizam **imitacije** (kod usvajanja jednostavnijeg, spolja vidljivog ponašanja) i mehanizam **identifikacije** (kad je riječ o usvajanju unutrašnjih karakteristika – vrijednosti, osobina ličnosti, moralnih normi i dr.)

Nedostatak ovakvog načina učenja je fokus na dijadnom odnosu koji ograničava mogućnosti supervizora za kreativnost u korišćenju raznovrsnih metoda učenja. Takođe, komunikacija se odvija kroz **dijalog**, koji iako nezaobilazan u edukativnom radu, ipak ograničava razmjenu mišljenja samo na dva ugla gledanja.

Grupna supervizija, sa svojom specifičnom dinamikom, nudi širok spektar metoda za iskustveno učenje i pruža mogućnost za razmjenu većeg broja učesnika.

METODE I TEHNIKE UČENJA

Sve do sada rečeno ukazuje na to da supervizija mora biti zasnovana na iskustvenom učenju i interaktivnim metodama rada i da pasivno usvajanje znanja nije primjereno ovom procesu i da ga treba koristiti samo u izuzetnim prilikama.

Iako je refleksija dio procesa iskustvenog učenja, mnogi autori je tretiraju kao posebnu metodu i u literaturi se

često navodi kao centralna supervizijska metoda. Iz tog razloga o refleksiji ćemo govoriti kao o zasebnoj metodi, iako je ona integralni dio svih iskustvenih metoda, a nakon toga ćemo navesti i ostale metode učenja odraslih koje se mogu primijeniti u okviru supervizije.

Refleksija (opažanje uz razmišljanje) kao sagledavanje iskustva je u procesu supervizije jedna od najviše korišćenih metoda koja se upotrebljava u svim fazama procesa. Osnovna namjena refleksije u superviziji je odražavanje iskustva.

Opažanje uz razmišljanje ima tri stepena:

- **vraćanje iskustvu** – To znači ponovnu rekonstrukciju iskustva u razmišljanju pojedinca. Za ovaj stepen je važno da se odvija bez procjene i bez vrednovanja.
- **korišćenje osjećanja o iskustvu** i potkrijepljenje emotivnih iskustava. Drugim riječima to je upotreba emocija za podsticanje dobijanja daljih iskustava.
- **ponovno vrednovanje iskustva** – evaluacija iskustva; znači utvrđivanje koliko pojedinačno iskustvo odgovara supervizantovim ciljevima i kako je povezano s prethodnim znanjem. Ponovno vrednovanje iskustva u životu obično slijedi poslije samog neposrednog iskustva. Teoretičari preporučuju praktičarima da u procesu supervizije uz refleksiju primijene i fazu misaonog oživljavanja iskustva i prepoznavanje emocija koje je ona prouzrokovala. (Boud, Keogh i Walker, 1989)

Posljednji pomenuti stepen namjenskog razmišljanja sastoji se (po prethodno pomenutim autorima) iz tri stepena:

- povezivanje novih podataka s već poznatim podacima
- integracija novih saznanja u prethodna
- provjeravanje čvrstine i pravilnosti novih saznanja, stavova, koliko odgovaraju i koliko su realni u novim okolnostima.

Pošto su promjene u supervizijskom procesu naporne

za supervizanta, u procesu iskustvenog učenja a naročito pri refleksiji, veoma je važna podrška drugih članova grupe i podržavajuća uloga supervizora.

Metoda simulacije razvila se najprije u profesijama u kojima učenje u realnim situacijama nije bilo moguće (avijacija, astronautika). Takođe, u profesijama rada s ljudima nije moguće eksperimentisati u stvarnim situacijama. Zato je u superviziji metoda simulacije važna metoda učenja.

Simulacija se u supervizijskom procesu upotrebljava u slučaju da želimo u što većoj mjeri da naglasimo realnost. Ova metoda uključuje primjenu sredstava, opreme ili situacija s namjerom da kopiraju ili imitiraju stvaran život.

Zbog naglaska na aktivnost svih učesnika u grupnoj superviziji ova metoda je vrlo poželjna, jer obezbijuje aktivnu participaciju svih članova. Neposredno iskustvo se kasnije reflektuje, analizira, ocenjuje i istražuju se druga moguća rješenja, što je važno za postupanje i odlučivanje u stvarnoj situaciji.

Tehnika igranja uloga ili role play je u superviziji često upotrebljavana. Igranje uloga u svom najjednostavnijem obliku zahtijeva od pojedinca da zamisli da je ili u ulozi samoga sebe ili nekog drugog, u konkretnoj situaciji. Od njega se traži da se ponaša upravo onako kako misli da bi se ta osoba ponašala u datoj situaciji.

Rezultat ove tehnike je da pojedinci uče o datom tipu situacije zaista prolazeći kroz nju. Oni koji posmatraju uče o tom tipu situacije posmatrajući učesnike u igranju uloga.

Dobra i detaljna priprema ove tehnike je osnovni činilac uspješnosti njene primjene. Zbog toga je veoma važno pripremiti pisane instrukcije za:

- Učenika, koji bi trebalo da zna samo onoliko koliko bi znao u realnoj situaciji, a ipak dovoljno da bude u stanju da adekvatno odgovori na situaciju. Važno je naglasiti da je osnovna svrha pomoć ljudima pri učenju, a ne da se oni zastide ili da se napravi situacija u kojoj nešto neće uspjeti da urade.
- Učesnika u igri uloga, kome bi trebalo dati detaljna uputstva o tome kako da se ponaša u toku vježbe. To

nije amatersko dramsko takmičenje. Igrač je tu da pomogne učeniku dajući tačnu sliku određene situacije.

- Grupu, kojoj će biti potrebna konkretna uputstva ukoliko bude uzela ulogu aktivnog posmatrača. U slučaju običnog posmatranja, najmanja informacija koju treba da imaju je ista ona koju ima učenik, tako da se svako od njih može identifikovati sa pojedincem tokom posmatranja.

Uloga supervizora je da pripremi instrukcije za igranje uloga, prati njihovo sprovođenje i na kraju, na osnovu rezultata praćenja, učesnicima pruži jasnu i preciznu povratnu informaciju. Supervizoru treba da bude jasno šta posmatra. Ako je dobro definisao ciljeve, treba da bilježi događaje koji pozitivno ili negativno utiču na ciljeve koje je postavio. Ove tačke bi trebalo da čine glavni dio sagledavanja rezultata. Tehnika igranja uloga ima potencijalnu vrijednost za supervizanta u ulozi učenika, kao i za grupu u cjelini.

Uživljavanje u igru podiže unutrašnju motivaciju i mobilize energiju koja je potrebna za aktivno rješavanje problema. Pod istim uticajem realizuje se i mogućnost upotrebe svih dotadašnjih saznanja. U pretežno sigurnoj situaciji igra predstavlja mogućnost u kojoj supervizanti vježbaju vještine i prepoznaju svoja osjećanja.

Studija slučaja usmjerava učesnike na odlučivanje i aktivno djelovanje. Studija slučaja je prezentacija koja opisuje konkretnu situaciju ili događaj koji pruža mogućnost učenicima da primijene pojedine vještine da bi došli do rješenja, strategija ili preporuka. Da bi bio što jasniji, sažetak studije slučaja obično je u pisanoj formi. Čine ga prikupljene činjenice i prateće informacije, često zasnovane na realnoj situaciji ili donekle prilagođene, koje bi učenik ili grupa mogli da dožive na radnom mjestu.

Studija slučaja ne mora da sadrži sve informacije koje bi bile dostupne u idealnoj situaciji. Praktičari često moraju da rade u situacijama koje mogu biti dvosmislene ili u kojima moraju da donose odluke i preduzimaju korake, a da nemaju sve relevantne informacije.

Od supervizanta se očekuje traženje novih rješenja problema identifikovanih u konkretnom slučaju.

Ovo je metoda koja se najčešće koristi u radu sa malim grupama. Sve grupe mogu dobiti istu studiju slučaja ili

se za svaku od grupa može pripremiti posebna. Članovi grupe analiziraju slučaj, uživljavaju se u iskustva drugih, rješavaju problem, donose nova rješenja.

Metoda studije slučaja obično se završava diskusijom s refleksijom. Prvi dio diskusije koja prati studiju slučaja sastoji se iz dva različita elementa:

- rezultati – prezentovanje i diskusija o rezultatima vježbe
- proces – diskusija o tome na koji način je grupa došla do rezultata.

Cilj studije slučaja je da se učesnicima omogući vježba snalaženja u situacijama koje će se vjerovatno javljati u stvarnom životu, a bez uobičajenih pritisaka na radnom mjestu. Ona pruža mogućnost da se isprobaju različiti pristupi, uporede ideje s drugim kolegama iz struke i istaknu efikasni postupci koji bi se mogli primijeniti u sličnim situacijama u njihovim organizacijama.

Koristan način za podsticanje svih na učešće u grupnoj superviziji je podjela učesnika u male grupe na kratko vrijeme, da bi razmotrili ideje ili razmijenili informacije. Ove **grupe poznate su kao grupe sa šaputanjem i dogovaranjem (buzz groups)** – žamor razgovora se može istog trenutka čuti. Nakon otprilike pet minuta, buka zamire i trener ili supervizor zna da su spremni da daju izvještaj. Prilikom upravljanja tipičnom grupom sa šaputanjem i dogovaranjem supervizor bi trebalo da podijeli grupu na parove ili po troje, prema tome gdje sjede u prostoriji i odrediti temu za diskusiju u trajanju 5–10 minuta. Grupe mogu da razmatraju isto pitanje, mada druge mogućnosti uključuju različite grupe koje nabrajaju prednosti i nedostatke u odnosu na konkretan problem. Na kraju grupe daju kratak izvještaj, a supervizor može da zabilježi ključne stavke na tabli. Grupe sa šaputanjem i dogovaranjem najbolje je koristiti na početku događaja, kad učesnici mogu biti nespremni ili u nemogućnosti da se izraze otvoreno ili kad se pojave barijere koje sputavaju pojedince u iznošenju mišljenja što može biti kritično za njih ili grupu. Takođe, one su korisne u situacijama kad pojedini članovi imaju potrebu da zadrže anonimnost prilikom podnošenja povratnog izveštaja. Grupe sa šaputanjem i dogovaranjem traže manje vremena i manje su zahtjevne od uobičajenog rada u malim grupama. Njihova prednost je što veoma brzo proizvode

ideje. Prilikom primjene ove metode mora se voditi računa o tome da tema bude jednostavna i vremenski ograničena na oko pet minuta. Grupe treba da zabilježe tačke koje će iznijeti u izvještaju, a druge grupe treba da imaju šansu da komentarišu teme o kojima nijesu diskutovali u svojoj grupi sa šaputanjem i dogovaranjem. Supervizor treba da odredi ključne tačke koje treba da pomene ukoliko ih same grupe nijesu istakle.

Brainstorming ili „moždana oluja“ je tehnika čijom primjenom nastaje veliki broj ideja na osnovu kojih se organizuje kratka diskusija. Ova tehnika je preuzeta s kurseva za menadžment koji se bave rješavanjem problema. U nastavi i drugim situacijama učenja njenom primjenom se stvara podsticajna i aktivna atmosfera. Učesnicima se daje tema, predmet, problem, situacija, pitanje i od njih se traži da iznesu bilo koju misao koja im padne na pamet. Svrha je da se navede što više ideja što je brže moguće o određenom predmetu ili problemu. U ovoj fazi se ne donose vrijednosni sudovi. Svrha je dobiti što više ideja koje će se probati, procijeniti i istražiti kroz diskusiju. Supervizor koji koristi ovu tehniku mora znati u koje je svrhe koristi, odnosno koji cilj želi da postigne njenom upotrebom. To takođe mora biti jasno i učesnicima grupe. Treba raditi na ishodima ili sa njima da bi bili od koristi. Ovo znači određivanje prioriteta, prosijavanje, grupisanje ideja prema odgovarajućim kriterijumima. Na kraju, supervizor treba sa članovima grupe da analizira dobijene rezultate i da ih procijeni kroz diskusiju.

Diskusija je aktivna metoda koja se oslanja na učešće i interakciju polaznika, koji raspravljaju o određenoj temi. Grupa istražuje temu ili problem tako što analizira, ocijenjuje ili vrši pregled tematike. Veoma je korisna pri proučavanju stavova, pomaže u izmjeni loših ili asocijalnih stavova. Kad je riječ o superviziji diskusija se može primjenjivati ne samo kao zasebna metoda, već kao sastavni dio nekih dugih metoda, kao što su studija slučaja, igranje uloga, simulacija i dr., da bi se analizirali dobijeni rezultati i razmijenila mišljenja među učesnicima. Budući da je osnovni problem vezan za formiranje ili mijenjanje stavova u tome da se postigne stvarno usvajanje željenih stavova, a ne samo formalno slaganje s njima, postojeći čvrsti stavovi učesnika moraju se „odmrznuti“ da bi se usvojili novi. Slobodna diskusija,

koju spretno vodi supervizor, može pomoći u postizanju ovog cilja u situacijama kad bi predavanje ili neka druga direktivna metoda bili odbačeni kao nametanje mišljenja. U superviziji se mogu primijeniti **različite vrste diskusije**:

Krug kvaliteta – ovaj model diskusije podrazumijeva učešće 5 do 8 osoba, koje se okupljaju na grupnoj diskusiji da bi identifikovale ili razjasnile problem, za koji je potrebno naći najbolje rješenje. Organizaciona ili stručna hijerarhija se u ovom modelu diskusije ignoriše, jer su svi učesnici usmjereni na rješenje problema, što je od interesa za sve članove, tako da ni na koji način njihova pozicija u okviru organizacije, ili odgovornost koju imaju, ne smije uticati na tok diskusije i njene ishode. Diskusija traje sve dok su pitanja o kojima se raspravlja problematična.

Sinergija – je diskusija u maloj grupi. Ona je vremenski ograničena na 20–30 minuta. U ovom modelu diskusije učestvuju samo tri osobe i nema naknadnih sastanaka. Jedan član poziva druga dva, na osnovu poznavanja njihovih kompetencija, da bi zajedno raspravljali o određenom pitanju ili problemu koji bi trebalo sagledati iz različitih perspektiva. Član grupe koji je inicirao diskusiju postavlja pitanje jednom od preostala dva člana, dok treći član posmatra i sluša. Kad on osjeti potrebu da se uključi u diskusiju, jedna od druge dvije osobe preuzima ulogu slušanja. Ove uloge se rotiraju tokom 30 minuta, nakon kojih član grupe koji je pozvao ostale pravi kratak rezime diskusije. I kod sinergije se ignoriše organizacioni ili hijerarhijski status učesnika, ali se u ovom modelu diskusije učestvuje samo po pozivu onog ko je sinergiju inicirao. Takođe, trebalo bi naglasiti da je učešće u sinergiji dobrovoljno i da ne bi trebalo insistirati ukoliko neko, iz bilo kog razloga, ne želi da prihvati poziv.

Pivot – u ovom modelu diskusije jedan od učesnika je centar diskusije, a ostali učesnici su tu da mu pomognu da razriješi neki problem ili dilemu i da unaprijedi svoje profesionalne ili lične kompetencije. Uobičajeno trajanje ovakve diskusije je oko 50 minuta i ona se završava na osnovu odluke članova grupe.

Koji će od ovih modela supervizor odabrati za rad zavisi od konkretne situacije i problema koji je tema diskusije. Ukoliko o temi koja je predmet rasprave postoje podijeljena ili suprotstavljena mišljenja, supervizor može organizovati i **debatu**, koju mnogi autori tretiraju kao zasebnu metodu. Debata je, u stvari, veoma slična diskusiji, ali ima organizovaniju strukturu. Ono što je neophodno prilikom organizovanja debate je postojanje neke kontroverzne teme ili problema. Debata se koristi kad ne postoji samo jedno rješenje. I jedna i druga strana u diskusiji imaju koristi od istraživanja i proučavanja problema. Metoda je efikasna za poboljšanje komunikacijskih vještina značajnih prilikom iznošenja argumenata za i protiv.

Kreativne metode i tehnike – Ove metode su važne za stvaranje dobre atmosfere i prorađivanje emotivnih stanja, stavova, sistema vrijednosti, bez kritike i negativnog vrednovanja. Kreativnim tehnikama dolazi se do osvješćivanja i podsticaja na ekspresiju unutrašnjih doživljaja i ispoljavanja kreativnosti svakog člana grupe. Izražavanje u kreativnim tehnikama lišeno je direktnog ispoljavanja naših karakteristika, ono je posredno (preko drugih likova ili kroz metaforu, preko likovnog izraza i sl.) Važni principi za primjenu kreativnih tehnika su da ne treba

vrednovati tuđa iskustva, da nema prisile, da ne treba pomagati kad je nekome teško, da ne treba primjenjivati objašnjenja i interpretacije. Mogu biti jako različite – likovne, pričanje priča, vođena fantazija i druge.

Predavanje – Primjenjujući ovu metodu, predavač predstavlja sadržaj, detaljno ga obrazlaže i na kraju rezimira. Skoro da ne postoji dvosmjerna komunikacija. Ovo je vrlo efikasan način da jedna osoba prenese veliku količinu informacija velikoj grupi polaznika za kratko vrijeme. Koristi se samo za prenošenje znanja, a ukoliko treba provjeriti razumijevanje, treba primijeniti neku drugu metodu ili predavanje dopuniti vođenom diskusijom, u okviru koje predavač unaprijed priprema pitanja i kontrolira tok diskusije. U posljednje vrijeme predavanje se veoma rijetko koristi. Mnogo češće se koristi **prezentacija**, koja predstavlja kombinaciju verbalnog izlaganja i upotrebe vizuelnih nastavnih sredstava. Prezentacija, kao i predavanje, vrlo je efikasna za prenošenje znanja velikim grupama učesnika. Ono što je različuje od tradicionalnih metoda jeste upotreba vizuelnih nastavnih sredstava, počev od unaprijed pripremljenih flip-čartova do nove tehnologije, kao što su power-point prezentacije. Kad je riječ o supervizijskom procesu, ove metode se mogu primijeniti u slučaju da supervizor odluči, u dogovoru s grupom, da pozove nekog stručnjaka sa strane, kompetentnog za određenu oblast, koji će članove grupe ili širi krug stručnih radnika uputiti u određenu problematiku.

Na kraju, trebalo bi istaći da postoji još mnogo drugih metoda i tehnika koje se mogu koristiti u okviru supervizije. Ovdje je akcenat stavljen na iskustvene i interaktivne metode rada, s izuzetkom predavanja. Za koju će se metodu supervizor opredijeliti zavisi od brojnih činilaca: modela supervizije od kojeg se pošlo, teme ili problema koji je predmet supervizijskog susreta, iskustva voditelja slučaja koji je u ulozi supervizanta, uslova kojima konkretan CSR raspolaže, kompetencija samog supervizora i dr.

Iz svega do sada rečenog proizilazi da se mijenjaju uloge učenika i učitelja, supervizora i supervizanata. Svaki susret u edukativnom i supervizijskom kontekstu predstavlja priliku za sticanje novih uvida, razmjenu iskustava

i unapređenje ličnih i profesionalnih kompetencija. Važno je naglasiti da se te prilike ne odnose samo na učenike i supervizante, već i na one koji ove procese vode. Za supervizora koji misli da sve zna i da nema šta više da nauči, teško bi se moglo očekivati da će biti uspješan. Važno je da je supervizor po svojoj ličnoj orijentaciji, otvoren prema promjenama, tolerantan prema različitostima i svjestan potrebe za permanentnim učenjem kod sebe i kod drugih.

IX poglavlje

Povratna informacija

Vrste povratne informacije

Smjernice za davanje efektivne povratne informacije

Prepoznavanje uspješnosti voditelja slučaja

Kao što je u ranijim poglavljima najavljeno, povratna informacija je jedan od veoma značajnih aspekata supervizijske podrške s obzirom na to da od kvaliteta povratne informacije zavisi i brzina i uspješnost napretka voditelja slučaja i kvalitet odnosa između voditelja slučaja i supervizora. Savladavanje vještina davanja povratne informacije jedan je od težih zadataka za svakog supervizora, ali je neodvojivo od efektivne supervizije i od neprocjenjivog značaja za proces učenja voditelja slučaja.

Bez povratne informacije voditelji slučaja su ostavljeni sami sebi da nagađaju o tome koliko su uspješni u onome što rade i šta njihov supervizor o tome misli, dok zahvaljujući potvratnoj informaciji znaju šta je urađeno dobro i u kojoj oblasti ima prostora za napredak. S druge strane, znaju i da neko na strukturiran način prati i podržava njegov rad. Kao što je u poglavlju o razvoju voditelja slučaja navedeno, efektivna povratna informacija je ključna za osjećanje uspješnosti i zadovoljstva na poslu.

VRSTE POVROTNE INFORMACIJE

Povratna informacija je neizostavna tokom čitavog supervizijskog procesa i zato povratne informacije možemo podijeliti prema tome u kojoj fazi supervizijskog procesa se odvijaju. Naime, supervizor daje povratnu informaciju voditelju slučaja:

- na dnevnom nivou, tokom monitoringa radnog procesa
- kad prikupi dovoljno informacija o potrebama i problemima voditelja slučaja i smatra da je potrebno započeti ciklus individualne supervizije
- periodično, tokom realizacije ciklusa individualne supervizije
- na kraju ciklusa individualne supervizije
- na godišnjem nivou kad piše izvještaj o napretku voditelja slučaja.

U odnosu na to kad i na koji način daje povratnu informaciju ona može biti **formalna, odnosno sumativna** ili **neformalna odnosno formativna** (Carroll, 1996, prema Queensland Health, 2008).

Neformalna ili kratka povratna informacija je ona koju

supervizor daje na dnevnom nivou, tokom monitoringa radnog procesa ili periodično, tokom realizacije ciklusa individualne supervizije. Formalna povratna informacija podrazumijeva pripremu, posebno odvojeno vrijeme i uslove, odnosno organizaciju posebnog supervizijskog sastanka posvećenog povratnoj informaciji i može se odvijati na početku i na kraju ciklusa individualne supervizije i jednom godišnje, tokom ili nakon pisanja izvještaja o napretku voditelja slučaja. (Više o ciklusu individualne supervizije, principima i sastanku posvećenom povratnoj informaciji u poglavlju IX.)

U odnosu na sadržaj povratna informacija može biti pozitivna i negativna, odnosno potvrđujuća ili korektivna. **Pozitivne/potvrđujuće povratne informacije** su dominantno fokusirane na ponašanja, vještine i sposobnosti koje voditelj slučaja ima i koristi na adekvatan način, da bi se one dodatno osnažile i održale, dok **negativne ili korektivne povratne informacije** imaju za cilj da se ispravi neko neadekvatno ponašanje ili popuni nedostatak u znanju voditelja slučaja. Iz ličnog iskustva znamo koliko je ponekad teško prihvatiti negativnu povratnu informaciju i zato je zadatak supervizora da posebnu pažnju i vrijeme posveti osmišljavanju načina na koji će voditelju slučaja saopštiti šta je primijetio kao njegov ili njen nedostatak. Za probleme koji nastaju iz nepoštovanja ili neznanja u oblasti normativa, standarda i procedura, zadatak je nešto lakši jer su tu kriterijumi jasni i definisani. Kad su u pitanju kvalitativni aspekti rada voditelja slučaja, potrebna je dodatna priprema u smislu jasne argumentacije, što objektivnijih pokazatelja i puno demonstrirane dobronamjernosti i strpljenja da bi se postigao željeni efekat.

Direktne i indirektne povratne informacije razlikuju se po formi koju biramo kad želimo da ih uputimo.

Direktna povratna informacija predstavlja otvoreno iskazan stav ili mišljenje supervizora o sagledanom stanju odnosno problemu, teškoći, ali i uspjehu voditelja slučaja.

„U ovoj situaciji nije posvećeno dovoljno vremena za motivisanje korisnika, nijesi pokazao dovoljno strpljenja i nijesi saslušao što je imao da ti kaže.“

Indirektna povratna informacija koristi se u situaciji kad supervizor pretpostavlja da voditelj slučaja ima podjednak uvid i svijest o problemu/teškoći i zato ne izražava direktno svoje mišljenje već navodi voditelja slučaja do svojih zapažanja putem otvorenih ili sugerišućih pitanja.

Ove dvije vrste povratne informacije često se kombinuju. Prva se više koristi u situacijama kad je potrebno pohvaliti voditelja slučaja ili u slučaju negativne povratne informacije zasnovane na jasnim kriterijumima (propisi, rokovi, standardi, procedure).

„Kako procjenjuješ motivisanost korisnika nakon ovog sastanka? Što si mogao drugačije da uradiš da bi se ovaj korisnik dodatno motivisao? Kako procjenjuješ vrijeme odvojeno za ovaj sastanak? Kako bi ocijenio svoje vještine aktivnog slušanja u ovom konkretnom slučaju?“

S druge strane, indirektna povratna informacija može biti korisna kod davanja negativne povratne informacije na kvalitativne aspekte rada voditelja slučaja, ali i kao vid učenja i vježbanja samorefleksivne prakse, zbog čega se ovaj tip povratne informacije naziva i reflektivnom (Queensland Health, 2008). Važno je imati u vidu da i kad koristi indirektnu povratnu informaciju, supervizor obavezno treba da potvrdi uvide voditelja slučaja s kojima se slaže i da dopuni svojim opservacijama, da bi svrha davanja povratne informacije bila ispunjena, odnosno, poruka bila prenijeta jasno i konkretno.

U odnosu na kriterijum ocjenjivanja, povratne informacije mogu biti **evaluativne** ili **razvojne**.

Evaluativne povratne informacije imaju za cilj da ukažu na kvalitet rada voditelja slučaja u odnosu na propisane standarde i procedure, kao i pravila u radu i očekivanja na nivou prakse centra za socijalni rad. Njihov fokus je ishod odnosno rezultat u odnosu na zahtjeve posla.

„Dobro urađen posao! Ovaj nalaz strukturiran je u skladu s Pravilnikom o radu CSR, kao i s preporukama datim u Smjernicama za izradu nalaza i mišljenja organa stareljstva u postupcima koji se tiču maloljetnika.“

Razvojne povratne informacije, kao što im i naziv kaže, imaju za cilj da istaknu pomak u razvoju voditelja slučaja. One predstavljaju korak više u odnosu na evaluativne povratne informacije, jer pored sadržaja i ishoda aktivnosti u odnosu na zahtjeve posla, obuhvataju i procesnu dimenziju, koja je dovela do određenog razvojnog ishoda za voditelja slučaja. I evaluativne i razvojne povratne informacije mogu biti pozitivne i negativne, direktne i indirektne, a za koji će se oblik supervizor odlučiti zavisi od sadržaja informacije koju želi da prenese, cilja odnosno faze supervizijskog procesa i karakteristika voditelja slučaja.

„Odlično napisan nalaz! Jasno se vidi da si pored sadržaja iz Pravilnika o radu CSR ovog puta iskoristila i preporuke date u Smjernicama za izradu nalaza i mišljenja organa starateljstva u postupcima koji se tiču maloljetnika, baš kao što smo se dogovorile.“

SMJERNICE ZA DAVANJE EFEKTIVNE POVRATNE INFORMACIJE

Povratna informacija je efektivna, odnosno korisna voditelju slučaja ako je:

- praktična – ako obezbjeđuje jasne informacije o tome kakav je rad voditelja slučaja, kakav treba da bude i kakvi rezultati treba da budu postignuti
- specifična – ako se fokusira na određene situacije i konkretna ponašanja u radu voditelja slučaja
- dovoljno česta – ako se daje barem jednom nedjeljno u odnosu na neki aspekt rada voditelja slučaja. Korisno je imati na umu da uspješni supervizori imaju tendenciju da daju tri do pet puta više pozitivnog nego negativnog feedbacka.
- uvremenjena – ako je data u vrijeme kad je voditelj slučaja otvoren da je primi i u razumno vrijeme u odnosu na ponašanje koje je procijenjeno
- konkretna – ako nije „uvijena u oblandu“ već predstavlja jasno i konkretno iznijet stav ili zaključak supervizora

- podržavajuća – ako je data tako da voditelj slučaja zna da je supervizor dobronamjeran
- fokusirana na ponašanje – ako se UVIJEK odnosi na ponašanje, a NIKADA na ličnost i osobenosti voditelja slučaja.

Na kraju, povratna informacija je korisna ako je voditelj slučaja razumio njen smisao i zato je zadatak supervizora da ostavi prostor za razmišljanje i postavi pitanja da bi provjerio da je shvaćen na pravi način.

Da bi povratna informacija bila pravilno shvaćena, pri čemu je rizik veći kad je u pitanju negativna povratna informacija, potrebno ju je učiniti:

- jasno povezanom sa standardima, procedurama ili unaprijed dogovorenim očekivanjima
- zasnovanom na unaprijed dogovorenoj metodologiji monitoringa
- zasnovanom na vidljivim i provjerljivim informacijama
- datom u kontekstu odnosa od povjerenja
- datom u skladu s vrijednostima službe i centra za socijalni rad (Morton i DePanfilis, 1987, prema Salus, 2004).

Ako je cilj efektivna informacija, od koristi mogu biti sljedeće smjernice:

- **Budite jasni.** Ukoliko ste neodređeni ili nejasni, to će povećati anksioznost voditelja slučaja. Objasnite kriterijume za davanje povratne informacije i prodiskutujte ih s voditeljem slučaja.
- **Imajte svijest o tome da je povratna informacija koju dajete vaše mišljenje, a ne apsolutna istina.** Dajte primjere i dokaze za svoje razumijevanje situacije i neka to uvijek budu ponašanja, a nikako karakteristike osobe koju ocjenjujete.
- U odnosu na **uvremenjenost** povratne informacije, dajte redovne povratne informacije, a u situacijama značajnih događaja dajte povratnu informaciju odmah poslije, da bi imala više efekta. Imajte na umu da rezultati istraživanja pokazuju da ukoliko je povratna informacija data neposredno nakon događaja u kome je određeno ponašanje ispoljeno i postoji prilika da se

ponašanje s integrisanim sugestijama ponovi u bliskoj budućnosti, veća je vjerovatnoća da će se korigovano ponašanje trajno usvojiti. Na kraju, obavezno dajte povratnu informaciju voditelju slučaja prije nego što predate izvještaj o njegovom/njenom napretku i imajte na umu da ništa u tom izvještaju ne smije biti iznenađenje za voditelja slučaja (više o izvještaju u poglavlju IX koje se odnosi na izvještavanje).

- **Dajte balansirane povratne informacije.** Imajte u vidu da balansiranost podrazumijeva podjednaku zastupljenost pozitivnog i negativnog tokom vremena, a ne i da svaka negativna povratna informacija mora biti praćena pozitivnom.
- Neka vaše **povratne informacije budu specifične i deskriptivne.** Izbjegavajte formulacije kao što su „dobro“ i „loše“ i držite se bihevioralnih formulacija koje su vidljive, provjerljive i na koje se može uticati.
- Neka povratna informacija bude usmjerena na učenje i direktno povezana s ciljevima učenja. Povratna informacija koja nije usmjerena na učenje neće biti od

„Ovaj izvještaj je dobar.“

Vs

„Ovaj izvještaj sadrži sve elemente predložene Smjernicama za izradu nalaza i mišljenja.“

koristi bez obzira na to koliko je „tačna“.

- Dajte osnažujuće povratne informacije. Uvažite snage supervizanta, kao i uložene napore. Istaknite ono što je dobro urađeno i fokusirajte se na ponašanja (kompetencije), a ne na ličnost (Hawkins i Shohet, 2000 prema Queensland Health, 2008).

Pored toga, od pomoći mogu biti i sljedeće strategije u pripremi povratne informacije:

1. Usitnjavanje povratne informacije u nekoliko manjih cjelina da bi se lakše „svarila“.
2. „Samootkrivanje“ odnosno dijeljenje sopstvenog iskustva s voditeljem slučaja, da bi lakše prihvatio određenu sugestiju.

3. Pravljenje sendviča: smještanje negativnih komentara između dva pozitivna (Powell, 2004, prema Queensland Health, 2008).

Uspješnost supervizora u davanju povratne informacije zavisice od njegove kompetentnosti i sposobnosti da povratnu informaciju pripremi na navedeni način, ali i od njegovog prethodnog iskustva, uvjerenja i stavova o davanju i primanju povratne informacije, kao i od odnosa prema suočavanju s neslaganjem i eventualnim konfliktom.

Prethodno iskustvo supervizora u davanju i primanju povratne informacije veoma je značajno, jer utiče na način na koji će to i sam raditi. Naime, ukoliko supervizor nema iskustva ili mu je neprijatno kad prima povratnu informaciju, biće mu teže da se izbori s anksioznošću voditelja slučaja i imaće teškoća da stvori prijatnu atmosferu. S druge strane, supervizor kome je neprijatno kad ga hvale ili mu dijele komplimente, neće dovoljno često dati pozitivnu povratnu informaciju svom voditelju slučaja, što je podjednako loše.

Stavovi i uvjerenja supervizora utiču na to kako i koliko često će supervizor davati povratnu informaciju svojim voditeljima slučaja. Tu stupaju na scenu uvjerenja koja su važna i u roditeljstvu, a odnose se na to koliko često nekoga treba hvaliti, da li se dobro odrađen posao podrazumijeva ili treba da bude primijećen, na koji način se izražava kritika u slučaju greške i sl. Pored toga, važno je kakav odnos supervizor smatra da treba da ima sa svojim voditeljima slučaja, do koje mjere dozvoljava da privatni sadržaji imaju upliv u profesionalni odnos, da li želi da se sviđa svojim kolegama ili mu je važno da ga poštuju i da ga se malo plaše. Jasno je da će supervizor koji želi da se svima dopada imati problema s davanjem negativne povratne informacije dok će „strog, ali pravedan“ supervizor ponekad imati teškoće s izražavanjem topline i pohvale.

Odnos supervizora prema neslaganju i konfliktu također je veoma važan, jer je vrlo vjerovatno da će se kod davanja negativne povratne informacije, bar na početku, kod voditelja slučaja prirodno javljati želja da se odbrane, a kod nekih i da oponiraju i uđu u konflikt. Zato je važno

obaviti dobru pripremu, imajući u vidu sadržaj povratne informacije i moguće reakcije konkretnog voditelja slučaja, s jasnim i preciznim argumentima i u podržavajućem i dobronamjernom tonu. Povratna informacija data u skladu s prethodno opisanim kriterijumima trebalo bi da bude dovoljan okvir za miran i konstruktivan supervizijski rad. Ipak, ukoliko voditelj slučaja izražava neslaganje ili se uznemiri, važno je da supervizor na to ne odrea- guje defanzivno ili da i sam uđe u uznemireno stanje, već da iskoristi ono što mu voditelj slučaja govori i da pošalje poruku da ga čuje, a ne da samo želi da mu prenese sopstveno mišljenje. Ukoliko to ne urodi plodom, treba prekinuti sastanak i osmisliti novu strategiju. Takođe, treba imati na umu da je konflikt inherentan supervizijskom procesu, kao i svakom drugom interpersonalnom odnosu i da je upravo način razrješavanja i prevazilaženja konflikata test efektivnosti supervizije (Mueller & Kell, 1972, prema Queensland Health, 2008). Bordin (1983) piše upravo o superviziji kao odnosu u kome se kroz „kvarenje i popravke supervizijskog radnog saveza“ (rupture and repair) dešava rast i razvoj. On smatra da efektivan supervizijski odnos nije onaj u kome nema konflikta, kao ni onaj u kome je konflikt konstantan, već onaj koji sadrži stalna sučeljavanja supervizora i supervizanta (oko ciljeva, zadataka i njihovog odnosa) koja se uspješno razrješavaju, odnosno popravljaju (Queensland Health, 2008). Na taj način supervizijski radni savez (više u poglavlju IV) postaje kvalitetniji, a učesnici u procesu osnaženiji kao profesionalci.

PROCJENA NAPRETKA VODITELJA SLUČAJA

Davanje pozitivne povratne informacije i prepoznavanje uspješnosti voditelja slučaja su dvije moćne metode upravljanja, kojima se često ne daje dovoljno značaja, a za koje istraživanja pokazuju da su i te kako korisne u motivisanju ljudi. Njihova svrha je osnaživanje samopouzdanja, validacija učinka, povećanje osjećanja prihvaćenosti i uvaživosti i pripadnosti kolektivu. Ovo je posebno važno s obzirom na naš kulturološki kontekst u kome pohvale nijesu tako česte iz straha da se neko „ne pokvari“, „ne uobrazi“ i sl. Istraživanja pokazuju upravo suprotno. Zapošljeni kojima nadređeni, a u našem slučaju supervizori daju pozitivne povratne informacije i uvažavaju ih, mnogo bolje rade i pokazuju veće zadovoljstvo poslom. Nagrade, bonusi i druge vrste materijalne nadoknade su naravno dobrodošli, ali s obzirom na to da u našim uslovima i u ovom trenutku u vremenu nije realistično očekivati ih, ohrabruje podatak iz istraživanja da zaposljeni najviše cijene nagrađivanje koje podrazumijeva ličnu, personalizovanu i spontanu pohvalu od strane direktnog nadređenog (Nelson, B, 1994, prema Salus 2004).

X poglavlje

IZVJEŠTAVANJE U SUPERVIZIJI

Procjena napretka voditelja slučaja

Izveštaj o napretku voditelja slučaja

Izveštaj o supervizijskom procesu

PROCJENA NAPRETKA VODITELJA SLUČAJA

Jedan od osnovnih poslova supervizora, definisan Pravilnikom o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad („Službeni list CG“ broj 27/13) jeste da on **sačinjava godišnje izvještaje o napretku u radu voditelja slučaja.**

Da bi supervizor mogao da prati napredak voditelja slučaja, on mora utvrditi preko kojih indikatora, odnosno pokazatelja, to čini i da ih na neki način učini mjerljivim. To neće biti problem kad je riječ o sticanju praktičnih vještina, usvajanju konkretnih znanja ili promjeni neadekvatnog postupanja, budući da je riječ o objektivnim, spolja vidljivim promjenama. Mnogo je teže pratiti kvalitativne promjene, koje se odnose na unutrašnje karakteristike voditelja slučaja, kao što su stavovi, vrijednosti ili otpori i sa sigurnošću procijeniti da li je u ovoj oblasti postignut napredak.

Veoma je važno da supervizor voditelja slučaja upozna s načinom na koji će pratiti njegovo napredovanje, kao i s **kriterijumima za procjenu uspješnosti.** Kao što je neophodno da cilj bude jasno definisan i da voditelj slučaja razumije šta treba da postigne, isto tako je važno da zna na osnovu kojih kriterijuma će supervizor procijeniti da li je i u kojoj mjeri u tome uspio. Definisanjem jasnih i razumljivih kriterijuma uspješnosti obezbjeđuje se objektivnost procjene i izbjegava mogućnost neslaganja supervizora i voditelja slučaja u pogledu postignutog napretka. Ilustracije radi, navešćemo nekoliko primjera kako se mogu definisati kriterijumi uspješnosti:

- Ukoliko je voditelj slučaja trebalo da usvoji određena znanja u nekoj oblasti provjera se može vršiti primjenom testa znanja. Kriterijumi uspješnosti mogu biti različito definisani – da test ispuni bez greške, da tačno odgovori na 60% pitanja i dr.
- Demonstracija stečene vještine može se procjenjivati primjenom tabele opservacije, u koju će supervizor bilježiti koliko uspješno su realizovani pojedini segmenti te aktivnosti. Kriterijum uspješnosti može biti da je voditelj slučaja uspješno realizovao aktivnost u cjelini ili

da je tokom aktivnosti napravio najviše dvije greške.

- Praktična primjena određene procedure u radu može se smatrati uspješnom samo ukoliko je voditelj slučaja postupio u skladu sa svim koracima i redosljedom propisanim uputstvom za njenu primjenu.
- Ukoliko je voditelj slučaja na kraju ciklusa individualne supervizije trebalo da napiše tri nalaza i mišljenja koji će i u pogledu sadržaja, odnosno obuhvaćenih podataka i u pogledu njihovog strukturiranja biti usklađeni s propisanom formom, kriterijum uspjehosti može biti da su sva tri nalaza napisana u skladu sa zahtjevima ili da su dobro napisana najmanje dva.

Godišnjem izvještavanju supervizora prethodi analiza bilješki i dokumentacije prikupljene tokom supervizijskog procesa i usaglašavanje s voditeljima slučaja o ostvarenim rezultatima. Ovo je veoma važan korak, jer je neophodno da voditelj slučaja dobije povratnu informaciju o svom napretku i da ima priliku da iznese svoje mišljenje o tome. Povratna informacija otvara mogućnosti da se dodatno objasne početna očekivanja i da se obavi prilagođavanje u skladu s eventualnim teškoćama. U situacijama kad se javi neslaganje u pogledu procjene postignutog napretka, supervizor nikako ne bi trebalo da ulazi u raspravu ili konflikt s voditeljem slučaja, već da pokuša da mu na osnovu objektivnih pokazatelja argumentuje svoje mišljenje. Ukoliko i nakon toga voditelj slučaja ostane pri svom stavu, supervizor treba da još jednom preispita ispravnost svoje procjene. Ukoliko utvrdi da primjedbe voditelja slučaja zaista imaju osnovu, trebalo bi da izvrši potrebne korekcije i o tome izvjesti voditelja slučaja. Ukoliko konstatuje da su primjedbe na izvještaj neopravdane i subjektivne, takođe o tome treba da obavijesti voditelja slučaja i da ga informiše da će podaci u izvještaju ostati nepromijenjeni. Supervizor treba da bude fleksibilan i spreman da prihvati mogućnost da je napravio propust, ali nikako ne smije da dozvoli da ga mogućnost da se voditelj slučaja naljuti sprječji da napiše objektivan i na podacima zasnovan izvještaj. Jedan broj voditelja slučaja će od supervizora očekivati isključivo pohvalu i priznanje za svoj rad i ukoliko ono izostane ili im se ukaže na neke nedostatke u radu, to može izazvati negativne reakcije. Ovdje se ponovo

vraćamo na značaj uzajamnog uvažavanja koje postoji između supervizora i voditelja slučaja, a koje treba da rezultira povjerenjem u supervizora i njegovo mišljenje. Ukoliko nema povjerenja, voditelj slučaja može doživjeti suprotstavljeno mišljenje kao neosnovanu kritiku, može biti povrijeđen, što podstiče dalji otpor prema superviziji i sigurno ne otvara prostor za učenje i napredovanje. Takođe, prostor za napredovanje neće postojati ni ukoliko supervizor ide linijom manjeg otpora i izbjegava svaku situaciju u kojoj može doći do neslaganja između njega i voditelja slučaja.

Dobro planiran proces praćenja, evidentiranje podataka i ažurno vođenje dokumentacije, kao i razvijena vještina davanja povratne informacije trebalo bi da preduprije situacije u kojima se mogu javiti problemi u vezi s procjenom napretka voditelja slučaja. Međutim, ni u situacijama kad je sve obavljeno kako treba, ne postoji garancija da do njih neće doći. Zbog toga supervizor mora biti spreman na takve situacije i prihvatiti ih kao sastavni dio svog posla, odnosno kao jedan od izazova koje on nosi.

Značajno je pomenuti da jedan broj supervizora izražava potrebu da i sami dobiju povratnu informaciju o svom radu. S obzirom na to da za sada takva mogućnost nije planirana, interesantno je mišljenje jedne supervizorkice iz Srbije:

„Pravilnikom nepredviđeno, ali u praksi korisno, jeste i davanje povratnih informacija supervizoru od strane voditelja slučaja. Dakle, kako voditelji slučaja vide supervizijski proces, supervizora i njegov napredak, a sve sa ciljem unapređenja supervizijske prakse u CSR i razvijanja partnerskog odnosa u supervizijskom procesu. Lično smatram važnim i da supervizor mapira sopstvene procese učenja i sopstvena nedostajuća znanja, kako bi mogao da planira i sopstveni napredak u narednom periodu. Ovo je svakako nemoguće izvesti na objektivan način bez eksterne supervizije, ali partnerstvo s voditeljima, uz kritičko preispitivanje samog supervizora, su neophodna 'prva pomoć' dok se supervizijska praksa i standardi konačno ne utemelje i ne zažive.“

IZVJEŠTAJ O NAPRETKU VODITELJA SLUČAJA

S obzirom na to da Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti ne određuje strukturu, kao ni detaljan sadržaj supervizijskog izvještaja, iz prikazane analize oblasti rada u okviru supervizijskog procesa proizilazi da on mora obuhvatiti informacije iz svih oblasti rada supervizora s voditeljima slučaja (monitoring radnog procesa, ciklus individualne supervizije, grupna supervizija).

Takođe, osim dijela koji se odnosi na podatke o napretku voditelja slučaja, supervizijski izvještaj treba da sadrži i podatke o supervizijskim intervencijama kao i dalje prijedloge za stručno usavršavanje voditelja slučaja.

Struktura Izvještaja o napretku voditelja slučaja:

1. osnovni podaci o voditelju slučaja
2. aktivnosti supervizije
3. napredak voditelja slučaja
4. prijedlog daljeg stručnog usavršavanja voditelja slučaja

Osnovni podaci o voditelju slučaja – podatke o kontekstu u okviru koga se odvijao supervizijski rad s konkretnim voditeljem slučaja, budući da on u velikoj mjeri može uticati na uspješnost supervizijskog procesa, odnosno napredak koji je u okviru njega ostvario voditelj slučaja. U tom smislu, u uvodnom dijelu izvještaja, neophodno je dati pregled podataka o tome koliko je voditelj slučaja imao predmeta, s kojom vrstom problematike korisnika je radio, koje složenosti su bili predmeti, kakvi su bili po prioritetu reagovanja, šta je urađeno, da li je ispoštovao rokove, procedure i dr.

Aktivnosti supervizije – podaci o metodama i tehnikama koje je supervizor primjenjivao tokom rada s voditeljem slučaja. Takođe, u ovom dijelu važno je navesti strukturu supervizijskog procesa, odnosno kakav je bio intenzitet i sadržaj interakcija voditelja slučaja i supervizora (sastanci individualne i grupne supervizije), na čemu je bio fokus ciklusa individualne supervizije i sl. Neophodno je nave-

sti da li je organizovan jedan ili više ciklusa individualne supervizije, koliko su oni trajali, koji ciljevi su postavljeni, koje aktivnosti su organizovane radi njihovog ostvarivanja, koje metode i tehnike praćenja su primijenjene, na osnovu kojih indikatora je vršena procjena napretka i da li je on ostvaren ili ne.

Napredak voditelja slučaja – ključni dio izvještaja i trebalo bi da ponudi podatke o fokusu i ishodima supervizijskog procesa. *Fokus supervizijskog procesa* odnosi se na probleme koje je voditelj slučaja imao, na koji način su prevazilazeni i kakav je napredak postignut. Već je naglašeno da odabir prioriteta u radu supervizora s konkretnim voditeljem slučaja određuju problemi s kojima se voditelj slučaja srijeće u svom radu. Oni mogu biti raznovrsni: neposredan rad s korisnicima; nedostatak profesionalnih kompetencija; emocije, stavovi i vrijednosti; radni uslovi, međuljudski odnosi i dr. Posebnu pažnju u ovom dijelu izvještaja supervizor treba da posveti onim problemima koji su tretirani kroz ciklus individualne supervizije. Neophodno je još jednom naglasiti da fokus supervizijskog procesa ne moraju biti problemi koje ima voditelj slučaja, već i potrebe i interesovanja za unapređenjem znanja i vještina u nekoj oblasti rada. *Ishodi supervizijskog procesa* – u ovom dijelu izvještaja supervizor treba da navede šta je voditelj slučaja u procesu supervizije naučio, odnosno koje vještine je stekao i kakav je efekat svega toga na unapređenje kvaliteta njegovog rada. Ishodi supervizijskog procesa moraju biti usmjereni na pozitivne promjene i napredovanje voditelja slučaja, koje može da se odnosi na: poboljšanje efikasnosti i efektivnosti u radu; bolje razumijevanje vlastitog ponašanja, kao i ponašanja korisnika; osjećanje rasterećenja i smanjenja tenzije; sticanje samopouzdanja i veća samostalnost u radu; ovladavanje novim metodama i tehnikama rada i dr.

Prijedlog daljeg stručnog usavršavanja voditelja slučaja – na osnovu analize svih aspekata supervizijskog rada s voditeljem slučaja supervizor treba da identifikuje nedostajuća znanja voditelja slučaja, njegove kapacitete za učenje, motivaciju i afinitete, način učenja konkretnog voditelja i da isplanira oblasti njegovog stručnog usavršavanja, kao i oblike kroz koje će se ono sprovesti.

Slika 6. Primjer izvještaja o napretku voditelja slučaja

Izvještaj o napretku voditelja slučaja

Ime i prezime voditelja slučaja: Sara Jovanović

Izvještajni period: januar – decembar 2014.

Osnovni podaci o voditelju slučaja:

Profesija, radno iskustvo, oblast rada, broj predmeta na godišnjem nivou, vrsta i stepen složenosti

Sara Jovanović je rođena 11. 4. 1980. godine. Po profesiji je diplomirani psiholog, a u Centru za socijalni rad radi na poziciji voditelja slučaja u službi za djecu i mlade. Ima sedam godina radnog staža.

Prema evidenciji rukovodioca službe, Sara je u toku 2014. godine bila zadužena sa 128 predmeta, različitih po sadržaju i stepenu složenosti. Značajan broj predmeta (42) se odnosio na pružanje usluga, dok je 39 bilo vezano za predmete u sudskom postupku. U ukupnom broju predmeta 17% se odnosilo na predmete visoke složenosti. Takođe, u toku 2014. godine Sara je imala 12 neodložnih intervencija vezanih za zaštitu djece od zlostavljanja i zanemarivanja. Na mjesečnom nivou prosečan broj predmeta je bio 11,6, a broj završenih predmeta je 8,8.

1. Aktivnosti supervizije

Struktura i ciljevi individualne supervizije (broj i vrsta sastanaka), primijenjene metode i tehnike i sl.

U toku 2014. godine sa Sarom su obavljene 72 konsultacije uglavnom fokusirane na dodatnu podršku u radu na predmetima. Organizovan je jedan ciklus individualne supervizije, usmjeren na unapređenje Sarinih specifičnih kompetencija za izradu nalaza i mišljenja, konkretno, odabira ključnih informacija iz procjene, koji je obuhvatio osam individualnih supervizijskih sastanaka. Takođe, Sara je aktivno učestvovala na svih 12 grupnih supervizijskih sastanaka.

2. Napredak voditelja slučaja

Fokus i ishodi supervizijskog procesa

Uprkos činjenici da Sara posjeduje znanja i vještine neophodne za uspješan rad s korisnicima, kao i da ima iskustvo u praktičnoj primjeni stručnih postupaka i procedura iz nadležnosti CSR, ona je orijentisana na stalno unapređenje svojih kompetencija i motivisana za učenje.

Polazeći od te činjenice individualna supervizija je bila usmjerena na prepoznavanje „slabih tačaka“ u Sarinom radu i preduzimanje odgovarajućih aktivnosti da se one prevaziđu. Veoma je važno naglasiti da je Sara pokazala puno povjerenje u mišljenje supervizora i prihvatila njegove prijedloge i sugestije.

Jedan od identifikovanih problema u Sarinom radu bio je vezan za pisanje nalaza i mišljenja. Sara je posvećena prikupljanju podataka i njeni nalazi su zasnovani na dovoljnom broju relevantnih informacija. Kod pisanja izvještaja uočeno je da teško pravi selekciju informacija, što dovodi do toga da su oni previše opširni. Predloženo joj je da kroz ciklus individualne

supervizije unaprijedi vještinu odabira ključnih informacija. Ciklus je planiran na period od tri mjeseca u okviru kojih je Sara u saradnji sa supervizorom analizirala prikupljene podatke za svaki nalaz koji je pisala i uz njegovu podršku vršila selekciju podataka. Već tokom drugog mjeseca kvalitet Sarinih izvještaja je unaprijeđen, a na kraju ciklusa Sarini izvještaji su ispunili sve unaprijed dogovorene kriterijume uspješnosti: imaju propisanu strukturu, obuhvataju sve relevantne podatke, analiza podataka i sumarna procjena omogućavaju donošenje logičnog i konzistentnog mišljenja, nalaz i mišljenje odlikuje jasnost i preciznost izražavanja, obim nalaza i mišljenja je sveden na dvije kućane strane.

Nekoliko godina unazad Sara pokazuje veliko interesovanje za medijaciju i u više navrata je izrazila želju da ovlada ovom vještinom. Supervizor je još 2012. godine u Sarin plan stručnog usavršavanja unio i akreditovani program obuke iz medijacije, ali Centar nije imao finansijske mogućnosti za njeno uključivanje na ovu obuku. U maju mjesecu Sara je troškove edukacije pokrila ličnim sredstvima, a rukovodilac joj je odobrio slobodne dane za pohađanje edukacije.

Može se zaključiti da je Sara Jovanović tokom rada na predmetima pokazala visok nivo saradnje i aktivno učešće u supervizijskom procesu kroz kontinuirane konsultacije sa supervizorom u toku vođenja slučaja. U odnosu na prethodnu godinu Sarin rad je efikasniji, o čemu govori veći procenat završenih predmeta. Takođe, Sara je stekla više samopouzdanja i pokazuje veći stepen samostalnosti u donošenju odluka. Posebna pažnja tokom 2014. godine bila je usmjerena na unapređenje Sarine vještine pisanja nalaza i mišljenja, a prije svega vještine odabira ključnih informacija. Kroz tromjesečni ciklus individualne supervizije Sara je u potpunosti ovladala ovom vještinom – njeni izvještaji su dobro strukturirani, s dovoljno relevantnih podataka, čija analiza i procjena omogućavaju stručno mišljenje s prijedlogom u vezi sa zahtjevom na koji se odgovara. Obim nalaza i mišljenja je primjeren potrebama, a pisano izražavanje je jasno i precizno.

U toku 2014. godine Sara je svoje kompetencije unaprijedila i sticanjem nove vještine – medijacije. Naime, uspješno je završila akreditovani program obuke i time stekla uslov za dobijanje specijalizovane licence i rad u oblasti za koju pokazuje veliko interesovanje.

3. Prijedlog daljeg stručnog usavršavanja voditelja slučaja

Oblasti u kojima su identifikovane potrebe za učenjem i podrškom i mogući oblici stručnog usavršavanja

U narednom periodu plan stručnog usavršavanja za Saru, osim internih obuka planiranih za sve stručne radnike i učešća na stručnom skupu posvećenom unapređenju primjene vaspitnih naloga, trebalo bi da obuhvati unapređenje praktične primjene vještina u oblasti medijacije. Dogovoreno je Sarino učešće u postupcima medijacije koje u okviru CSR vode njene iskusnije kolege.

Potpis supervizora:

Datum:

15. 1. 2015.

IZVJEŠTAJ O SUPERVIZIJSKOM PROCESU

Cilj izvještaja o supervizijskom procesu jeste davanje pregleda o supervizijskom radu u određenom periodu, najčešće na godišnjem nivou. U ovom izvještaju predstavljaju se najvažniji problemi i teškoće na nivou službe, načini za njihovo prevazilaženje, odnosno, primijenjene supervizijske intervencije i zapažanja supervizora, naučene lekcije i prijedlozi za unapređenje kapaciteta u narednom periodu. Materijal za izradu ovog izvještaja čine pojedinačni izvještaji o napretku voditelja slučaja, evidencija i dokumentacija iz supervizijskog procesa i podaci prikupljeni tokom evaluacije. Svrha izvještaja jeste da se sagleda efektivnost supervizijskog procesa, ali i da se rukovodstvo na argumentovan način informiše o mogućim potrebama za unapređenjem rada na nivou službe ili centra, kao i potrebama za stručnim usavršavanjem zapošljenih.

Struktura izvještaja o supervizijskom procesu ima elemente slične izvještaju o napretku voditelja slučaja, odnosno, sadrži opšte podatke o kontekstu u kome se supervizija odvijala, o supervizijskom procesu, kao i prijedloge stručnog usavršavanja zapošljenih i prijedloge za unapređenje rada na nivou službe ili organizacije.

Struktura Izvještaja o supervizijskom procesu:

1. kontekst
2. supervizijski proces
3. prijedlog plana stručnog usavršavanja stručnih radnika
4. prijedlog unapređenja rada na nivou službe ili organizacije

Kontekst – odnosi se na osnovne karakteristike voditelja slučaja sa kojima supervizor radi (vrsta korisnika, težina predmeta i opterećenosti na nivou službe), kao i o uslovima rada i spoljnjim zahtjevima koji dolaze kako iz promjenjive problematike rada s korisnicima, tako i iz eventualnog uvođenja normativnih i teorijsko-konceptualnih novina u sistem socijalne zaštite.

Supervizijski proces – obuhvata podatke o planiranim aktivnostima, njihovoj realizaciji, načinu praćenja i ostvarenim rezultatima. Naime, u ovom dijelu izvještaja supervizor navodi kako je organizovao proces supervizije, kakva je bila dinamika aktivnosti u okviru individualne i grupne supervizije i koje metode i tehnike je koristio u okviru svake od njih. Supervizor daje procjenu efekata grupne supervizije, dobit od cjelovitog procesa i navodi probleme s kojima se suočavao i način na koji je pokušao da ih prevaziđe.

Prijedlog plana stručnog usavršavanja stručnih radnika – supervizor izrađuje navedeni plan na osnovu:

- analize pojedinačnih izvještaja o napretku voditelja slučaja
- potreba za unaprijeđenjem rada centra u cjelini
- potreba za novim znanjima proisteklim iz novina koje se uvode
- pojave nove ili intenziviranja postojeće problematike u lokalnoj zajednici
- novih teorijskih pristupa i dr.

Prijedlog plana stručnog usavršavanja stručnih radnika treba da obuhvati prioritete oblasti stručnog usavršavanja i oblike kroz koje će se ono realizovati: akreditovane programe obuke, interne edukacije, stručne skupove, tematske oblasti u okviru edukativne funkcije supervizije, mentorski rad i dr.

Prijedlog za unapređenje kvaliteta rada na nivou službe ili organizacije – posljednji element godišnjeg izvještaja ukazuje na još jednu veoma važnu ulogu supervizije, a to je uticaj i značaj supervizije za organizacionu kulturu. Njegovanje organizacione kulture u dosadašnjoj praksi bilo je nedovoljno zastupljeno ali se u novim, reorganizovanim uslovima javlja kao jedan od osnovnih faktora uspješnosti i razvoja organizacije kakva je centar za socijalni rad.

Organizaciona kultura je sistem pretpostavki, vjerovanja i vrijednosti koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje opredjeljuje njihovo mišljenje i ponašanje. Predstavlja zajedničko viđenje članova jedne organizacije koje utiče na način njihovog

Slika 7. Primjer izvještaja o supervizijskom procesu

Izvještaj o supervizijskom procesu	
Ime i prezime supervizora:	<u>Jelena Petrović</u>
Služba:	<u>Služba za odrasle i stare</u>
Izvještajni period:	<u>januar – decembar 2014.</u>
<p>1. Kontekst Osnovne karakteristike voditelja slučaja (vrsta korisnika, težina predmeta i opterećenosti na nivou službe), uslovi rada i okolnosti</p> <p>Supervizijski proces obavlja se s tri voditelja slučaja. Raspodjela predmeta od strane rukovodioca vršena je u dogovoru sa supervizorom i usklađena je s ekspertizom svakog od voditelja slučaja. Ipak, važno je naglasiti da su voditelji slučaja pod značajnim opterećenjem s obzirom na to da od sredine godine nemamo jednog stručnog radnika, kao i da smo u riziku da se situacija pogorša sredinom ove godine kad još jedna koleginja odlazi u penziju. Kao i prethodnih godina, u strukturi korisnika dominiraju korisnici s potrebom za domskim smještajem, primjetno je povećanje kompleksnih slučajeva porodičnog nasilja, a novinu predstavljaju tri korisnika migrantske populacije, tražilaca azila, koje je na centar za socijalni rad uputio Komesarijat za izbjeglice radi ostvarivanja prava na novčanu pomoć i podršku u integraciji u lokalnu sredinu. S obzirom na to da niko nema iskustva s ovom problematikom, problemima migranata prišli smo timski i uspjeli adekvatno odgovoriti na zahtjev za podrškom. Uslovi rada i dalje otežavaju sprovođenje supervizijskog procesa s obzirom na to da je teško obezbijediti prostor za odvijanje supervizije u CSR na način koji omogućava privatnost i diskreciju.</p>	
<p>2. Supervizijski proces Planirane aktivnosti, realizacija, način praćenja i ostvareni rezultati</p> <p>Supervizijski proces zasnovan je na praćenju rada voditelja slučaja, učešćem supervizora u svim fazama stručnog postupka, individualnim planovima s voditeljima slučaja, kao i na periodičnim sastancima grupe supervizije.</p> <p>Monitoring radnog procesa pokazao je da postoji napredak u radu svih voditelja slučaja kad su u pitanju planovi usluga, ali je procjena i dalje oblast u kojoj su konsultacije potrebne u većini slučajeva. Nivo profesionalne odgovornosti u stručnom radu s korisnicima je visok među svim voditeljima slučaja. Izvjesne teškoće javljaju se usljed velikog opterećenja stručnih radnika i ogledaju se u nedovoljnom poštovanju rokova i nedovoljno temeljnom praćenju planova. Planirano je ukupno 36 individualnih sastanaka s voditeljima slučaja, po jedan mjesečno, ali je do kraja godine taj broj porastao na 42 s obzirom na to da su zbog kompleksnih slučajeva nasilja održana dodatna četiri individualna sastanka, a zbog rada s migrantskom populacijom. 2. Ove teme predstavljale su dominantan okvir za održavanje grupe supervizije, koja je dogovarana s voditeljima slučaja od sastanka do sastanka. Od ukupno osam sastanaka grupe supervizije četiri su posvećena nasilju u porodici (fokus procjene u slučajevima nasilja, podrška u zajednici za žene žrtve nasilja, savjetodavni principi u radu sa žrtvama nasilja i rad s djecom iz porodica u kojima postoji nasilje), dok su ostale četiri bile posvećene drugim temama (manipulativni srodnici u postupcima smještaja starijih osoba, izazovi oduzimanja poslovne sposobnosti, komunikacija s migrantima i rizici od nastanka</p>	
	<p>profesionalnog izgaranja). Iako je prvobitni plan bio da se sastanci grupe supervizije odvijaju jednom mjesečno, pokazalo se da dinamika rada to ne dozvoljava. Ipak, to nije uticalo na kvalitet supervizijskog procesa i utisak je da voditelji slučaja dobro reaguju na fleksibilan participativni pristup u organizaciji grupe supervizije.</p> <p>Planirane edukacije su realizovane. Svi voditelji slučaja su uključeni u realizaciju akreditovanog programa obuke „Koordinirana akcija lokalne zajednice u slučajevima nasilja u porodici“ koji je jedan od sedam programa u ciklusu edukacija usmjerenih na osnaživanje profesionalaca u radu na slučajevima porodičnog nasilja. Jedan voditelj slučaja učestvovao je u radionici za kulturno kompetentnu praksu, i to iskustvo je predstavio na sastanku grupe supervizije posvećenom radu s migrantima. Jedan voditelj je samoinicijativno započeo teču godinu edukacije iz sistemske porodične terapije.</p> <p>Ukupan supervizijski proces može se ocijeniti kao solidan, s obzirom na to da je zapažen napredak u radu sa svim voditeljima slučaja što se može vidjeti u pojedinačnim izvještajima.</p>
	<p>3. Prijedlog plana stručnog usavršavanja stručnih radnika Prioritetne oblasti stručnog usavršavanja i oblici kroz koje će se realizovati</p> <p>U narednom periodu bilo bi korisno nastaviti s edukacijama iz oblasti porodičnog nasilja, kao i s edukacijama o radu s migrantima. U odnosu na prvu temu, u saradnji sa CSR iz susjedne opštine mogli bismo organizovati realizaciju akreditovanog programa obuke iz pomenutog ciklusa obuka za rad u slučajevima nasilja u porodici. U tu svrhu već je bilo riječi na sastanku sa supervizorom iz tog centra. Na temu rada s migrantima nema akreditovanih programa obuke, pa se treba povezati s organizacijama koje pružaju usluge na terenu i obavljaju seminare i treninge. Pored toga, bilo bi korisno povezati se sa susjednim centrima za socijalni rad radi razmjene iskustva i eventualno organizacije edukacije bez provjere znanja koju bismo prijavili Komori socijalne zaštite.</p>
	<p>4. Prijedlog unapređenja rada na nivou službe ili organizacije</p> <p>Na nivou službe postoji dobra atmosfera i konstruktivna razmjena među kolegama, koja je dodatno pospješena saradnjom tokom grupe supervizije i veoma pomaže u savladavanju velikog opterećenja kome su voditelji slučaja izloženi. U narednoj godini bilo bi veoma važno da se obezbijedi nedostajući stručni radnik, posebno imajući u vidu da jedna koleginja odlazi u penziju. Radi stimulacije zaposlenih i prevencije profesionalnog izgaranja bilo bi korisno uvesti sistem nagrađivanja, ako ne kroz finansijsku nadoknadu, onda kroz slobodne dane za pozitivne ishode u vođenju slučaja.</p> <p>Na kraju, važno je napomenuti teškoće u supervizijskom procesu, koje stvara činjenica da nemamo adekvatan prostor za odvijanje individualnih supervizijskih sastanaka, što bi se moglo prevazići reorganizacijom prostora u CSR.</p>
	<p>Potpis supervizora: _____ Datum: _____</p> <p style="text-align: right;">15. 1. 2015.</p>

ponašanja. Supervizor bi trebalo da pokreće inicijative vezane za nova organizaciona rješenja, uvođenje novih načina rada, novih načina za unapređenje međuljudskih odnosa i sl., da bi se u centru stvorile pretpostavke za

uvođenje organizacione kulture usmjerene na učenje, zasnovane na učešću svih zaposlenih i stalnoj evaluaciji radi pozitivnih promjena.

XI poglavlje

EVALUACIJA U SUPERVIZIJI

Evaluacija je sistematična procjena (ili ocjena) rezultata obavljenog posla uz pomoć jasnih, unaprijed određenih kriterijuma. Može se definisati kao proces u kome se na što je moguće sistematičniji i objektivni način pokušava odrediti relevantnost, svrhovitost, ekonomičnost i uticaj neke aktivnosti s obzirom na unaprijed postavljene ciljeve.

Cilj evaluacije u superviziji je zajednički rad supervizanta i supervizora na poboljšanju kvaliteta supervizijskih susreta, da bi se ostvarili postavljeni ciljevi supervizijskog procesa. Ona je nužna i neophodna na kraju svakog supervizijskog ciklusa, a i češće ukoliko se u toku procesa za njom ukaže potreba. Značajna je jer nam omogućava da utvrdimo koliko je supervizijski proces koristan za supervizante i koliko doprinosi profesionalnom razvoju supervizanta i supervizora. Ona predstavlja način da se otkriju i razumiju procesi u superviziji i promijeni smjer rada. Na taj način prekidaju se procesi koji su štetni ili nekonstruktivni, a zajednički sa supervizantima supervizor kreira susrete koji će imati nov i za korisnike bolji kvalitet rada. Evaluacija je posebno važna kad dođe do teškoća u superviziji, jer omogućava objektivno sagledavanje procesa i problema.

Evaluacija kao procjena uspješnosti neke aktivnosti nije sama sebi cilj. Ona je u funkciji unapređenja procesa koji se evaluira na više načina:

- Omogućava usaglašavanje procesa s postavljenim ciljevima.
- Doprinosi efikasnosti i efektivnosti rada (omogućava izbor metoda i tehnika koje daju optimalne rezultate u kraćem vremenu i s manjim opterećenjem).
- Omogućava ekonomičnost u radu.
- Unapređuje kvalitet rada.
- Osnova je za planiranje novih aktivnosti u funkciji unapređenja kvaliteta rada.

Evaluacija se unaprijed planira kroz definisanje indikatora i kriterijuma uspješnosti na samom početku aktivnosti. Na osnovu ovih kriterijuma određuje se oblast posmatranja i prikupljanja podataka. Na kraju procesa, evaluacija omogućava sagledavanje uspješnosti neke aktivnosti u odnosu na postavljeni cilj/ciljeve. U odnosu

na pokazatelje može biti kvantitativna (brojčani pokazatelji) i kvalitativna (procjena uspješnosti promjena).

Kao što je u poglavlju o grupnoj superviziji navedeno, s obzirom na postavljene razvojne ciljeve supervizije, nivoi evaluacije mogu biti:

- na nivou procesa – odgovor na pitanje kako nam je zajedno
- na nivou rezultata/ishoda – koji su rezultati supervizije za unapređenje kvaliteta rada.

Pri planiranju evaluacije bitno je da supervizor ima na umu početne ciljeve i svrhu supervizije, kao i očekivane ishode (bolji kvalitet rada s korisnicima). Pitanja za evaluaciju sadržajno odgovaraju očekivanim ishodima. Prilikom planiranja evaluacije treba ostaviti prostor za tzv. neočekivane ishode, to jest procjenu rezultata supervizije koje supervizanti nijesu očekivali u području svog profesionalnog rasta, razvoja i djelovanja. Planiranje se odnosi na vrijeme za evaluaciju: evaluacija se može odvijati u različitim fazama i vremenskim periodima, po unaprijed postignutom dogovoru/planu evaluacije i planiranju metoda i tehnika koje će se koristiti.

S obzirom na vrijeme u kome je planirana, evaluacija se može odvijati:

- tokom supervizijskog procesa – **formativna evaluacija**
- na kraju supervizijskog procesa – završna ili **sumativna evaluacija** (Carroll, 1996, prema Queensland Health, 2008).

Formativna evaluacija podrazumijeva uspostavljanje mehanizama povratne informacije tokom supervizijskog procesa, koji se odvija u svim pravcima: od supervizora ka supervizantima, od supervizanta ka supervizoru, kao i samoprocjena supervizora i supervizanata.

Formativna evaluacija omogućava sagledavanje ostvarenosti ciljeva u dotadašnjem radu, redefinisane ciljeva i načina rada, kao i izražavanje zadovoljstva/nezadovoljstva supervizijskim radom.

Na primjer, supervizor može tokom/nakon svakog supervizijskog sastanka, posebno nakon sastanka grupne supervizije da s učesnicima razmijeni povratne informacije i na taj način omogućiti:

- svakom članu da iskaže svoje mišljenje o načinu rada
- davanje povratne informacije supervizoru o njegovom radu
- sagledavanje prošlog rada, dogovaranje i usklađivanje potreba i načina rada.

Korisna pitanja za formativnu evaluaciju mogu biti:

- Radimo li ono što smo se dogovorili da ćemo raditi?
- Čime ste zadovoljni, a čime nijeste u dosadašnjem radu supervizijske grupe?
- Dobijate li ono što očekujete? Kako, s obzirom na vaša očekivanja, nastaviti dalje?
- Šta želite više razviti kod sebe? Na čemu vi lično želite više raditi?
- Kako gledate na svoju supervizijsku grupu i svoju ulogu u njoj?
- Imate li kakvu sugestiju meni kao supervizoru u vezi s daljim supervizijskim radom? Što bih mogao promijeniti?
- Koliko je i na koji način to što ste dobili tokom supervizije uticalo na vaš neposredan rad?

Evaluacija tokom supervizijskog procesa dešava se u okviru redovnih aktivnosti učenja i povratne informacije između supervizora i voditelja slučaja. S druge strane, **završna** ili **sumativna evaluacija** podrazumijeva posebne tehnike i odnosi se na procjenu uspješnosti supervizije u određenom periodu, najčešće na godišnjem nivou.

Završna ili sumativna evaluacija omogućava sagledavanje uspješnosti cijelog procesa i usvajanje preporuka za unapređenje efikasnosti i efektivnosti rada.

Metode i tehnike evaluacije planiraju se na početku supervizijskog procesa, u skladu s postavljenim ciljevima i u superviziji to su najčešće: opservacija, povratna informacija, bilježenje, snimanje audio i video zapisa, evaluativni upitnik, evaluativni razgovor.

S obzirom na to da je o opservaciji i povratnoj informaciji već bilo riječi u prethodnim poglavljima ovdje ćemo se samo kratko osvrnuti na ostale metode i tehnike.

- **Bilježenje** — Tokom procesa bilješke iz posmatranja vodi supervizor. Supervizant vodi svoje bilješke koje se odnose na proces razmjene na grupi oko supervizijskog pitanja.
- **Snimanje audio i video zapisa** — S obzirom na kompleksnost procesa praćenja i razvoja grupne dinamike, snimanje audio i video zapisa omogućava naknadno posmatranje i detaljno uočavanje svih relevantnih indikatora.
- **Evaluativni razgovor** — Kroz evaluacijski razgovor odmah se rasvjetljavaju osjećanja i razumijevanje aktuelnog događanja na supervizijskom sastanku, otklanjaju nesporazumi i omogućava dalje puno učešće supervizanta u procesu. Evaluativni razgovor može se odvijati prema planu, i uvijek kad se za tim ukaže potreba (kad dođe do teškoća u supervizijskom susretu).
- **Evaluativni upitnik** — Često primjenjivana tehnika. Postoje evaluativni upitnici koji se mogu primjenjivati skoro u svim procesima, ali i upitnici koji se namjenski sastavljaju za određeni cilj i ciljnu grupu. Prilikom sastavljanja evaluativnog upitnika bitno je jasno definisati nivoe procjene i dati objašnjenje šta koji nivo procjene podrazumijeva.

U nastavku su primjeri evaluativnih upitnika za procjenu zadovoljstva voditelja slučaja supervizorom i procjenu voditelja slučaja u odnosu na ishode supervizijskog procesa.

Evaluacija supervizora od strane voditelja slučaja

(Adaptirano prema Borders i Leddick, 1978)

Instrukcije: Molimo Vas odgovorite na sljedeća pitanja koja se odnose na Vašeg trenutnog supervizora, koristeći datu skalu.

Skala:	1 uopšte se ne slažem	2	3	4 umjereno	5	6	7 u potpunosti se slažem
--------	-----------------------	---	---	------------	---	---	--------------------------

Odgovorite zaokruživanjem jednog od ponuđenih stupnjeva na skali

1. Dobijam korisne informacije koje se tiču mog ponašanja.	1	2	3	4	5	6	7
2. Pomaže mi da s lakoćom prođem kroz proces supervizije.	1	2	3	4	5	6	7
3. Čini superviziju konstruktivnim procesom učenja.	1	2	3	4	5	6	7
4. Pruža mi specifičnu pomoć u oblastima na kojima treba dodatno da radim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Zadaje mi zadatke koji su relevantni za moj trenutni slučaj.	1	2	3	4	5	6	7
6. Pomaže mi da razvijam alternativne strategije u stručnom radu s korisnicima.	1	2	3	4	5	6	7
7. Pomaže mi da uočim kako moj rad utiče na korisnike.	1	2	3	4	5	6	7
8. Podstiče me da koristim alternativne strategije savjetovanja.	1	2	3	4	5	6	7
9. Struktura supervizije je prikladna.	1	2	3	4	5	6	7
10. Adekvatno podstiče razvoj mojih snaga i mogućnosti.	1	2	3	4	5	6	7
11. Omogućava mi da slobodno prepoznam tehnike koje će mi biti od pomoći u daljem radu.	1	2	3	4	5	6	7
12. Omogućava mi da aktivno učestvujem u procesu supervizije.	1	2	3	4	5	6	7
13. Čini da se kao osoba osjećam poštovano i prihvaćeno.	1	2	3	4	5	6	7
14. Na odgovarajući način se bavi emocijama u mom radu na predmetu.	1	2	3	4	5	6	7
15. Na odgovarajući način se bavi sadržajem mog stručnog rada.	1	2	3	4	5	6	7
16. Motivira me da sam procjenjujem svoj rad.	1	2	3	4	5	6	7

17. Prenosi mi svoje znanje.	1	2	3	4	5	6	7
18. Njegova kritika je od pomoći prilikom pisanja izvještaja.	1	2	3	4	5	6	7
19. Pomaže mi da konstruktivno koristim testove u radu.	1	2	3	4	5	6	7
20. Interpersonalna dinamika između mene i supervizora je dobra.	1	2	3	4	5	6	7
21. Supervizor umije da prihvati povratnu informaciju od voditelja slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
22. Umije da smanji defanzivnost u superviziji.	1	2	3	4	5	6	7
23. Supervizor mi omogućava da izrazim svoje mišljenje, postavim pitanja i iskažem zabrinutost u vezi s vođenjem slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
24. Adekvatno me priprema za moj sljedeći predmet u vođenju slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
25. Pomaže mi da razjasnim ciljeve mog rada.	1	2	3	4	5	6	7
26. Pruža mi mogućnost da adekvatno raspravljamo oko teškoća s kojima se suočavam tokom vođenja slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
27. Podstiče me da osmislim nove načine rada sa mojim korisnicima.	1	2	3	4	5	6	7
28. Supervizor me motiviše i podstiče.	1	2	3	4	5	6	7
29. Pomaže mi da precizno opažam misli, osjećanja i mog korisnika i sebe samog, tokom vođenja slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
30. Daje mi šansu da pričam s njim o problemima vezanim za slučaj.	1	2	3	4	5	6	7
31. Supervizor je fleksibilan i dopušta mi da budem spontan i kreativan.	1	2	3	4	5	6	7
32. Fokusira se na implikacije i posljedice specifičnog ponašanja tokom vođenja slučaja na mojim predmetima.	1	2	3	4	5	6	7
33. Daje mi sugestije pomoću kojih razvijam svoje savjetodavne sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	7
34. Podstiče me da koristim nove i drugačije tehnike kad je to moguće.	1	2	3	4	5	6	7

35. Pomaže mi pri definisanju i dostizanju konkretnih ciljeva tokom mog praktičnog iskustva.	1	2	3	4	5	6	7
36. Daje mi korisne povratne informacije.	1	2	3	4	5	6	7
37. Pomaže mi da prikupim i organizujem bitne podatke vezane za slučaj prilikom definisanja ciljeva i planiranja intervencije.	1	2	3	4	5	6	7
38. Pomaže mi da razvijam sposobnosti boljeg samouvida i kritičnosti tokom predavljanja slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
39. Podstiče me da vršim samoprocjenu.	1	2	3	4	5	6	7
40. Jasno objašnjava kriterijume za evaluaciju.	1	2	3	4	5	6	7
41. Dobro primjenjuje kriterijume u evaluaciji mog rada.	1	2	3	4	5	6	7

Evaluacija ishoda

(Adaptirano prema Worthen i Isakson, u: Falender i Shafranske, 2004, prema Queensland Health, 2008)

Instrukcije: Molimo Vas odgovorite na sljedeća pitanja koja se odnose na Vašeg trenutnog supervizora, koristeći datu skalu.							
Skala:	1 uopšte se ne slažem	2	3	4 umjereno	5	6	7 u potpunosti se slažem

Odgovorite zaokruživanjem jednog od ponuđenih stupnjeva na skali:							
1. Supervizor mi pomaže da se razvijam tako što mi obezbjeđuje podsticaje i podršku.	1	2	3	4	5	6	7
2. Supervizija koju dobijam pomogla mi je da se profesionalno razvijem.	1	2	3	4	5	6	7
3. Supervizor mi pomaže da se osjećam osnaženo i priznato u nastojanju da postanem profesionalac.	1	2	3	4	5	6	7
4. Supervizor mi pomaže da identifikujem oblasti koje je potrebno da razvijam tako što prepoznaje moje snage i slabosti.	1	2	3	4	5	6	7
5. Supervizor mi pomaže da bolje sagledam složenost slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
6. Supervizor mi pomaže da poboljšam svoju sposobnost boljeg razumijevanja predmeta na kojima radim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Supervizor mi pomaže da ispitam, izmijenim i redefinišem svoj pristup stručnom radu.	1	2	3	4	5	6	7
8. Supervizor mi pomaže da preuzimam rizike koji će mi pomoći da se profesionalno razvijam i koji vode efektivnijem radu.	1	2	3	4	5	6	7
9. Odnosi koje imam sa supervizorom zasnovani su na prihvatanju, povjerenju i poštovanju.	1	2	3	4	5	6	7
10. Povratna informacija koju dobijam od supervizora pomaže mi da se usavršavam.	1	2	3	4	5	6	7
11. Supervizor mi pomaže da svoje greške vidim kao prilike za učenje.	1	2	3	4	5	6	7

12. Usmjeravanje od strane supervizora pomaže mi da više učim o stručnom radu.	1	2	3	4	5	6	7
13. Iskustvo samorefleksije od strane mog supevizora pomaže mi da normalizujem svoje iskustvo kao voditelj slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
14. Supervizor mi pomaže da budem otvoren i da prihvatam superviziju.	1	2	3	4	5	6	7
15. Prijatno mi je da podijelim svoje slabosti i neuspjehe sa svojim supervizorom.	1	2	3	4	5	6	7
16. Supervizor mi pomaže da razvijam specifične vještine koje će mi omogućiti da budem bolji voditelj slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
17. Supervizija mi pomaže da bolje razumijem svoje korisnike i efektivnije sprovodim stručni rad.	1	2	3	4	5	6	7
18. Kao rezultat supervizije, ja se osjećam samopouzdanije i opuštenije u toku vođenja slučaja.	1	2	3	4	5	6	7
19. Na kraju, ja sam zadovoljan mojim supervizorom.	1	2	3	4	5	6	7
20. Smatram da moj supervizor doprinosi mojoj efektivnosti u toku vođenja slučaja.	1	2	3	4	5	6	7

Tokom primjene metoda i tehnika evaluacije, uvijek postoji mogućnost njihovog prilagođavanja trenutnim potrebama voditelja slučaja, odnosno, supervizijske grupe.

Ne postoje univerzalni kriterijumi za evaluaciju. Formiraju se u zavisnosti od ciljeva supervizije, karakteristika voditelja slučaja i supervizijske grupe.

Mogući kriterijumi za evaluaciju uspješnosti procesa učenja:

- Šta je supervizant saznao o sebi?
- Kakav je bio rad supervizanta u grupi/njegovi procesi učenja?
- Šta je spoznao o superviziji (produblјivanje razumijevanja procesa, problema i odnosa u radu s korisnikom)?

Najčešće korišćeni kriterijumi u supervizijskom procesu odnose se na proces učenja i razvoj kompetencija za obavljanje profesionalne uloge. Kriterijumi moraju biti povezani sa ciljevima, jasno, precizno definisani i poznati svima na početku supervizijskog procesa.

Mogući kriterijumi za razvoj kompetencija za obavljanje profesionalne uloge:

- odgovornost
- aktivizam
- komunikativnost (karakteristike verbalne i neverbalne komunikacije, empatičnost...)
- angažovanost i pravednost
- povezivanje teorije i prakse
- integracija prošlih iskustava
- ovladavanje zahtjevima stručnog procesa/metodološka osposobljenost
- nove ideje za dalji rad
- sposobnost viđenja sadržaja, ciljeva i rezultata rada
- lično emocionalno doživljavanje radnih situacija

Analiza prikupljenih podataka vrši se kvantitavnim i kvalitativnim tehnikama. Kvantitativne tehnike podrazumijevaju statističku obradu upitnika i drugih podataka koji se mogu brojčano izraziti. Kvalitativna procjena obuhvata opisnu analizu i tumačenje opserviranih kriterijuma u odnosu na postavljene ciljeve.

Na kraju, kod planiranja evaluacije korisno je na umu imati sljedeće:

- Cilj supervizije i samim tim evaluacije u superviziji je učenje kroz povećanje sposobnosti voditelja slučaja za samoprocjenu i kritičko sagledavanje sopstvene prakse.
- Sadržaj i način evaluacije treba da bude transparentan i dogovoren s voditeljem slučaja.
- Evaluacija ne treba da bude usmjerena na traženje grešaka i kažnjavanje već fokusirana na praksu i konstruktivno usmjerena ka razvoju voditelja slučaja.
- U odnosu na procjenu rada voditelja slučaja evaluacija treba da se odnosi na zajednički postavljene ciljeve u individualnom razvojnom planu i povratna informacija treba da bude direktno povezana s kvalitetom prakse u odnosu na krajnje korisnike.
- Kvalitet supervizijskog odnosa i supervizijski proces bi trebalo da budu obavezni dio evaluacije.

XII poglavlje

Prijedlozi formulara koje koristi supervizor

Individualni razvojni plan voditelja slučaja

Evidencija individualnih supervizijskih sastanaka

Evidencija grupnih supervizijskih sastanaka

Forma za evidenciju tokom praćenja rada voditelja slučaja

Izveštaj o napretku voditelja slučaja

Izveštaj o supervizijskom procesu

Individualni razvojni plan voditelja slučaja

Individualni razvojni plan voditelja slučaja⁵

Ime i prezime voditelja slučaja: _____

Datum izrade plana: _____

Ciljevi (šta želimo postići u odnosu na potrebe učenja ili nedostatak vještina voditelja slučaja)	Zadaci i aktivnosti (šta je neophodno obaviti da bi se ostvarili ciljevi i u kom periodu)	Kriterijumi uspješnosti (kako ćemo znati da smo ostvarili ciljeve)	Supervizijske intervencije (koja je uloga supervizije u tom procesu)	Ishodi (šta je postignuto i u kom periodu)

Struktura supervizijskog procesa

(koliko često će se odvijati sastanci individualne supervizije)

Potpis voditelja slučaja _____

Potpis supervizora _____

⁵ Adaptirano prema Queensland Health, 2008.

Evidencija individualnih supervizijskih sastanaka

Evidencija o individualnim supervizijskim sastancima⁶

Voditelj slučaja (VS) _____

Br.	Datum sastanka	Trajanje i vrsta sastanka (redovan, ad hoc, konsultativni i sl.)	Tema sastanka	Komentari i zapažanja supervizora
1.				
2.				
3.				
4.				

Evidencija grupnih supervizijskih sastanaka

Evidencija o sastancima grupne supervizije⁷

Br.	Datum sastanka i prisutni VS	Tema i cilj sastanka	Primijenjene metode i tehnike	Komentar i zapažanja supervizora
1.				
2.				
3.				
4.				

⁶ Adaptirano prema Queensland Health, 2008.

⁷ Adaptirano prema Queensland Health, 2008.

Forma za evidenciju tokom praćenja rada voditelja slučaja

Forma za evidenciju tokom praćenja rada voditelja slučaja⁸

VODITELJ SLUČAJA: _____

R. br.	Korisnik /broj predmeta	Datum uključenja supervizora u rad	Problem korisnika (na osnovu početne procjene)	FAZA RADA					Problemi/potrebe voditelja slučaja	Primijenjene metode i tehnike supervizije	Datum okončanja supervizije (u konkretnom predmetu)	Komentari i zapažanja
				P. P.	U. P.	PL.	P. PR.	Z. S.				

- P. P. početna procjena
- U. P. usmjerena procjena
- PL. plan rada s korisnikom
- P. PR. ponovni pregled
- Z. S. zatvaranje slučaja

⁸ Adaptirano iz materijala za učesnike akreditovanog programa obuke „Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad“, RZSZ i PZSZ, 2009.

Izveštaj o napretku voditelja slučaja

Izveštaj o napretku voditelja slučaja

Ime i prezime voditelja slučaja: _____

Izveštajni period _____

Osnovni podaci o voditelju slučaja Profesija, radno iskustvo, oblast rada, broj predmeta na godišnjem nivou, vrsta i stepen složenosti
1. Aktivnosti supervizije Struktura i ciljevi individualne supervizije (broj i vrsta sastanaka), primijenjene metode i tehnike i sl.
2. Napredak voditelja slučaja Fokus i ishodi supervizijskog procesa
3. Prijedlog daljeg stručnog usavršavanja voditelja slučaja Oblasti u kojima su identifikovane potrebe za učenjem i podrškom i mogući oblici stručnog usavršavanja

Potpis supervizora:

Datum:

Izveštaj o supervizijskom procesu

Izveštaj o supervizijskom procesu

Ime i prezime supervizora: _____

Služba: _____

Izveštajni period _____

1. Kontekst

Osnovne karakteristike voditelja slučaja (vrsta korisnika, težina predmeta i opterećenosti na nivou službe), uslovi rada i okolnosti

2. Supervizijski proces

Planirane aktivnosti, realizacija, način praćenja i **ostvareni rezultati**

3. Prijedlog plana stručnog usavršavanja stručnih radnika

Prioritetne oblasti stručnog usavršavanja i oblici kroz koje će se realizovati

4. Prijedlog unapređenja rada na nivou službe ili organizacije

Potpis supervizora:

Datum:

Recenzija priručnika

U priručniku „Supervizija u centrima za socijalni rad“ na cjelovit način predstavljeni su teorijski i praktični aspekti uvođenja supervizije u centrima za socijalni rad. Istovremeno, to je prvi studiozan rad ove vrste na teritoriji Crne Gore, što će uz nespornu kvalitetu, doprinijeti da se stručnjaci u sistemu dječije i socijalne zaštite upoznaju s procesima supervizije koji se uvode u sklopu reformskih promjena u posljednjih par godina. Supervizija u reformskom kontekstu ima za cilj da obezbijedi kvalitetno pružanje usluga i očuvanje i razvijanje profesionalnih i standarda službe u koju se uvodi.

Priručnik na konkretan i praktičan način obrađuje sve teme relevantne za uspostavljanje i vođenje supervizijskog procesa u centru za socijalni rad. Kao takav, značajan je ne samo početnicima u oblasti supervizije već i stručnjacima s iskustvom koji mogu unaprijediti postojeća znanja.

Priručnik se sastoji od jedanaest komplementarnih poglavlja koja čine jedinstvenu cjelinu. Istovremeno, sadržaj svakog poglavlja predstavlja dio za sebe, jer se obrađuju posebne tematske cjeline. U tome je još jedna vrijednost ovog priručnika, jer čitaocu omogućava uvid u posebno i specifično, a istovremeno koherentno povezano u cjelokupan proces supervizije u socijalnom radu.

U poglavlju Početak supervizijskog procesa – praćenje rada voditelja slučaja, pišući o monitoringu radnog procesa, autorke s pravom ukazuju na značaj neposrednog učesća supervizora u radu na predmetima i dobitima koji se ostvaruju kroz ovu, često osporavanu i u osnovi nedovoljno shvaćenu funkciju supervizije. Kao posebno interesantno, izdvaja se poglavlje, Individualna i grupna supervizija. U njemu se pored razmatranja dvije ključne forme supervizije, naglašava neophodnost strukturiranog ciklusa individualne supervizije, koje prate individualne potrebe voditelja slučaja, usmjerene na unapređenje njihovih kompetencija, profesionalni, lični rast i razvoj. U istom poglavlju, predstavljene su osnovne karakteristike i mogućnosti grupne supervizije kao vrlo

ekonomičnog oblika rada na ujednačavanju profesionalnih stavova, razvoju organizacione kulture i unapređenju prakse na nivou centra za socijalni rad. Ništa manje značajna nijesu ni druga poglavlja, poput onog koje je posvećeno podržavajućoj funkciji supervizije, gdje je između ostalog istaknuta refleksija i značaj samorefleksivne prakse, kao principa koji treba da postane sastavni dio profesionalne prakse.

Autorke raspolažu višegodišnjim iskustvom u oblasti socijalne zaštite, odnosno uvođenja i uspostavljanja supervizije u centre za socijalni rad u Srbiji. Svoja teorijska i što je bitnije praktična znanja, pretočile su u ovaj priručnik, koji na sistematičan, postupan i detaljan način opisuje sve važne aspekte supervizije. Sve vrijeme naglašava se značaj, odnosno dobiti koju profesionalci, a uzročno-posljedično i korisnici, imaju od uvođenja ove visokostručne i složene intervencije.

Autorke svojom iskrenom uvjerenošću u višestruku dobiti od supervizije, argumentovanim stavovima i vješto odabranim ilustracijama, otklanjaju dileme da li je supervizija neophodna u centrima za socijalni rad.

Iz svih ovih razloga, za zadovoljstvom preporučujem štampanje priručnika „Supervizija u centrima za socijalni rad“, uvjeren da će biti nezaobilazna literatura kako onima koji se tek upoznaju s ovim procesima, tako i stručnjacima s iskustvom, koji žele da unaprijede postojeća znanja.

U Beogradu,
april, 2017.

Prof. dr Miroslav Brkić,
*redovni profesor na Fakultetu političkih nauka
Univerzitet u Beogradu*

Literatura

- Ajduković, M., Cajvert, Lj. (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. U: Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada, 8 (2) str. 195–214.
- Ajduković, M., Cajvert, Lj., (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- Ajduković, M. (2007) Značaj supervizije za kvalitetni rad sa djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi u *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2) 339–353 str.
- Association of National Organizations for Supervision in Europe – ANSE (2006). *Supervision in Europe: A Working Paper2*, www.supervision-eu.org
- Barretta-Herman, A. i sar. (2000.). *Teaching skills in cross cultural supervision*. Joint Conference of the International Federation of Social Workers and International Association of School of Social Work. Montreal, 29th July – 2nd August, 2000. Book of Abstracts, 50.
- Beljanski, M. (2016). *Supervizija ili o ličnom i profesionalnom usavršavanju odraslih*. U: Andragoške studije, 1/2016.
- Bezić, I. (2007). Supervizija kao način razvijanja *samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije*. U: Ljetopis socijalnog rada 2007, 14 (2), 443–452 str.
- Boud, D., Keough, R., Walker, D. (1989). *Reflection: Turning Experience into Learning*. London: Routledge Falmer
- Borders, L.D., Leddick, G. (1987). *Handbook of clinical supervision*. Alexandria, VA: Association for Counselor Education and Supervision.
- Branković, I. (2015). *Karakteristike supervizije u centru za socijalni rad-uloga supervizije u prevenciji profesionalnog izgaranja voditelja slučaja*. Socijalna politika, 1/2015, 45–67 str.
- British Association of Social Workers – BASW, The Policy, Ethics and Human Rights Committee (2011). *UK Supervision Policy*, http://cdn.basw.co.uk/upload/basw_73346-6.pdf
- Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L., Coomber, C.(2012). *Effective supervision in social work and social care*. Institute for Social Care Excellence, www.scie.org.uk
- Carroll, M. (2014). *Effective Supervision for Helping Professions*. London: Sage Publications Ltd.
- Fox, J. (2011). *Effective Supervision*, Child Centred Practice Ltd. UK
- Johns, C. (1995) *Framing learning through reflection within Carper's fundamental ways of knowing in nursing*. U: Journal of Advanced Nursing, 22, 2, 226–234 str.
- Harries, M. (1987) Discussion Paper on Social Work Supervision: Western Australia Branch of the Association of Social Workers . U: Morrison, T. (1993) *Staff Supervision in Social Care* Brighton: Pavillion Publishing.
- Hawkins, P., Shoet, R. (2012). *Supervision in the Helping Professions*. McGrawHill, Open University Press. UK
- Holloway, E. (1997). *Structures for the analysis and teaching of supervision*. U: C.E. Watkins (ur) *Jamdbook of Psychotherapy Supervision*. (249–277 str.) New York: John Wiley.
- Hughes, J.M., (2010). *The Role of Supervision in Social Work: a Critical Analysis*. Critical Social Thinking: Policy and Practive, Vol.2. Ireland: School of Applied Social Studies, University College Cork.
- Jeleč Kaker, D.(2009). *Izvori profesionalnog stresa i sindrom sagorijevanja socijalnih radnika u zdravstvu u Republici Sloveniji* u: Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada, 16 (1), 133–151 str.
- Kadushin, A. (1992). *Supervision in Social Work* (3rd edition). Columbia University Press, New York.
- Knowles, M.S., Holton, E.F., Swanson,R.A. (1999). *The Adult Learner*. Houston.
- Kolb, D., Fry,R. (1974). *Toward and applied theory and experiential learning* . MIT Alfred P. Sloan School of Management.
- Kusturin, S.(2007). *Supervizija – oblik podrške profesionalcima*. U: Metodčki ogleđi, 14 (2007) 1, 37–48 str.
- Lloyd, C., King, R., Chenoweth, L. (2002). *Social work, stress and burnout: A review*. U: Journal of Mental Health vol.11, 3, 255–265 str.
- Lonne, Robert L. (2003). *Social workers and human services practitioners, Occupational Stress in Service Professions*. London: Taylor i Francis, 281–310
- Laklija, Kolega, Božić, Mesić (2011). *Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora*. U: Ljetopis socijalnog rada, 18 (2) 365–382 str.
- Matić, V. (2011). *Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada*. U: Ljetopis socijalnog rada 2011, 18 (2) 217–244 str.
- Milosavljević, M. (2013). *Smisao supervizije u socijalnom radu*. U: Socijalna misao, 3, 11–29 str.
- Milošević Arnold, V. , Vodeb Bornač, M. , Erzar Metelko, D. , Možina, M. (1999). *Supervizija-znanje za postupanje: Priručnik za superviziju kao proces učenja za stručno postupanje i lični razvoj*. Ljubljana: Socijalna zbornica Slovenije
- Petak, O. (2007). *Supervizija u sustavu socijalne skrbi, namjere i očekivanja supervizora*. U: Ljetopis socijalnog rada: 14 (2), 473–477 str.
- Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti Službeni list CG. Br. 27/13

Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad. Službeni list CG. Br. 27/13.

Pravilnik socijalne zbornice Slovenije o planiranju, praćenju i sprovođenju supervizije stručnog rada na području socijalne zaštite (2003). Ljubljana: Socijalna zbornica Slovenije

Pregard, J. (2007). Iskustva i izazovi supervizije u sustav prosvjete. U: Ljetopis socijalnog rada, 14(2), 311–338 str.

Republički zavod za socijalnu zaštitu i Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu (2009). *Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad*, integralni program akreditovane obuke za supervizore u centrima za socijalni rad.

Salus, M. (2004) *Supervising Child Protective Services Caseworkers*. US Department of Health and Human Services

UNISON Scotland i BASW UK (2009). *Supervision and Workload Management for Social Work – A negotiating resource*.

Strategija razvoja socijalne i dječije zaštite za period 2013–2017. Vlada Crne Gore <http://www.mrs.gov.me/biblioteka/strategije>

Social Care Institute for Excellence – SCIE (2013). Supporting information and guidance: Supporting effective clinical supervision. UK, www.scie.org.uk

UNESCO (1997). *Hamburška Deklaracija o učenju odraslih*. www.education.unesco.org/educprog/uie/

Uputstvo za planiranje stručnog usavršavanja stručnih radnika i saradnika u sistemu socijalne zaštite (2012). Žegarac, N., radna verzija.

Vidanović, I. (2006). *Rečnik socijalnog rada*. Beograd

Van Kessel, L. (2000). *Supervizija – neophodan doprinos kvaliteti profesionalnog postupanja – Primjer nizozemskog modela supervizije*, Ljetopis studijskog centra socijalnog rada, 1999, Svezak VI, 59–76 str.

Velat, D., Radić Duduć, R. (2008). *Aktivna obuka – Priručnik za trenere/ice*. Beograd

Vizek Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj. U: Ljetopis socijalnog rada., 14 (2), 283–310 str.

Zakon o socijalnoj i dječijoj zaštiti. „Službeni list“ CG. broj 27/13

Žegarac, N. (2016). *Od problema do prilika – priručnik za vođenje slučaja*. UNDP Podgorica

Žorga, S. (2007). *Competences of a supervisor* u: Ljetopis socijalnog rada 2007, 14 (2), 433–441 str.

Wonnacot, J. (2012). *Mastering Social Work Supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Queensland Health (2008). *Supervisor Workbook – Supervisor Training*, The State of Queensland - Queensland Health, Brisbane, Internet: www.health.qld.gov.au

Adaptirano iz materijala za učesnike akreditovanog programa obuke „Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad“, RZSZ i PZSZ, 2009.



Crna Gora

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu

