

SVRHA I PREGLED TEMA

Izrada publikacije "Supervizija u centru za socijalni rad" predstavljala je veliki profesionalni izazov s obzirom na to da je supervizija u socijalnoj zaštiti u regionu relativno mlada, a u Srbiji obeležava tek deset godina od uvođenja u centre za socijalni rad (CSR). Prvo izdanje publikacije nastalo je u saradnji i uz podršku Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu iz Crne Gore, gde je proces uvođenja supervizije trenutno u toku. Srpsko izdanje podržano je od strane Komore socijalne zaštite i Udruženja stručnih radnika socijalne zaštite Republike Srbije. Oni su, kao i izdavač – Fakultet za medije i komunikacije, prepoznali značaj ove publikacije za razvoj supervizije u oblasti socijalnog rada.

Građa za ovu publikaciju prikupljena je iz različitih izvora. Pre svega, iz literature, istraživanja, kao i višegodišnjeg iskustva zemalja koje primenjuju sličan model supervizije, kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo, Australija, Novi Zeland i Sjedinjene Američke Države. Pri tome, stalno se imalo na umu da su ta iskustva obojena specifičnim društveno-ekonomskim kontekstom i da se taj kontekst u velikoj meri razlikuje od našeg. S druge strane, dragocen izvor informacija predstavljali su literatura i istraživanja s lokalnog govornog područja, uz uvažavanje činjenice da se u zemljama u okruženju (Slovenija, Hrvatska i Bosna i Hercegovina) ne primenjuje isti model supervizije kao u Srbiji. Na kraju, što je možda i najvažnije, veliki broj preporuka zasnovan je na iskustvu supervizora iz Srbije, s kojima, od 2008. god. do danas, održavamo intenzivnu razmenu na osnovnim obukama za supervizore.

Publikacija je nastala u nameri da se na pitak i praktičan način predstave sve teme relevantne za uspostavljanje i vođenje supervizijskog procesa u centru za socijalni rad, s ciljem da one budu izvor korisnih informacija kako za supervizore tako i za rukovodioce i voditelje slučaja, kao neizostavne aktere i korisnike supervizije. U Srbiji će ova publikacija biti od koristi i supervizorima u centrima za porodični smeštaj i usvojenje, s obzirom na to da je normativnim okvirom i u ovim organizacijama predviđen isti model supervizije kao i u centrima za socijalni rad.

Pored toga što predstavlja svojevrsan putokaz stručnim radnicima koji tek ulaze u poslove supervizije, publikacija bi mogla biti od koristi i iskusnim supervizorima pri sistematizaciji znanja i iskustava, i refleksiji nad sopstvenom praksom.

Za uspešnu superviziju je od ključnog značaja da bude prilagođena kontekstu u kome se sprovodi i potrebama stručnih radnika kojima je namenjena. Zato ne nudimo gotove odgovore i rešenja, već smernice zasnovane na savremenim teorijskim konceptima i dobroj praksi, u okviru jedanaest ključnih tema, koje bi se mogle grupisati u sledeće oblasti:

- **osnovni pojmovi od značaja 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 (poglavljia 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 (poglavljia 5 i 6);
- **podrška i učenje**, odnosno oblasti i osobenosti rada u okviru održavajuće i edukativne funkcije supervizije (poglavljia 7 i 8);
- **briga o kvalitetu**, kroz osvrt na posebno značajan zadatak supervizije u centru za socijalni rad – procenu napretka voditelja slučaja i davanje povratne informacije (poglavljia 9 i 10), kao i praćenje uspešnosti čitavog supervizijskog procesa kroz evaluaciju (poglavljie 11).

Poglavljia predstavljaju celovit tekst o superviziji u centru za socijalni rad, ali se mogu čitati i kao zasebne celine, jer pružaju elementarni nivo relevantnih informacija o temi koja je u svakom od njih 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 poglavljie, **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 podrazumeva sve tri funkcije supervizije (administrativnu, edukativnu i održavajuću). U ovom poglavljju, fokus je na ulozi supervizora, njegovim odgovornostima pri ostvarivanju funkcija, kao i na specifičnosti njegove pozicije između voditelja slučaja i rukovodstva. U trećem poglavljju, **Kompetencije supervizora**, sveobuhvatno se sagledavaju kompetencije koje supervizor mora da poseduje, od formalnih uslova do neophodnih znanja i veština. Pri tome 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 poglavljie, **Preduslovi za uvođenje supervizije i izazovi praktične primene**, odnosi se na preduslove koji nisu samo personalni, odnosno ne zavise samo od voditelja slučaja i supervizora, već podrazumevaju i organizacione i administrativne pretpostavke. Ovo poglavljie uključuje i moguće izazove uvođenja supervizije, posebno one s kojima se sistem socijalne zaštite u Srbiji suočavao u poslednjih osam godina, i s kojima je, u manjoj ili većoj meri, uspešno izlazio na kraj.

Peto poglavljie, **Početak supervizijskog procesa – praćenje rada voditelja slučaja**, uvodi čitaoca u supervizijski proces kroz prvi zadatak 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 usmeren na podršku i razvoj, on je veoma važan u modelu zasnovanom na vođenju slučaja, iz dva razloga. Prvo, prisustvo supervizora na dnevnom nivou predstavljalo dragocen izvor podrške stručnim radnicima jer supervizor učesvuje 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 zahteva sistematičan pristup, koji podrazumeva jasnu metodologiju i indikatore uspešnosti. 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: obezbeđivanje najboljeg interesa korisnika, kao i praćenje vrste i intenziteta teškoća s kojima se voditelj slučaja susreće. Šesto poglavljie, **Individualna i grupna supervizija**, daje prikaz dve ključne forme supervizije, s fokusom na strukturirane cikluse individualne supervizije, koji se odvijaju periodično, u zavisnosti od potreba voditelja slučaja, a usmereni su na unapređenje kompetencija voditelja slučaja, odnosno intervencije u razvoju znanja, veština 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, kako bi svoj supervizijski proces što više individualno fokusirali i prilagodili potrebama konkretnog stručnog radnika. Istaknuta je refleksija i značaj samorefleksivne prakse, kako kao princip koji treba podsticati kod supervizanata, tako i kao zadatak supervizora u sopstvenom radu. Na kraju se nalazi "lestvica zaljučivanja", kao koristan alat za razumevanje procesa nastajanja stavova i uverenja, koja supervizoru može biti od koristi kao polazni okvir pri osmišljavanju intervencija 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 su predstavljeni 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, uz stalno naglašavanje potrebe za usklađenošću s potrebama supervizanata i neophodnosti razumevanja i negovanja uverenja o značaju celoživotnog učenja, kako kod voditelja slučaja tako i kod samog supervizora.

Deveto poglavlje, **Povratna informacija**, posvećeno je veštinama davanja konstruktivne povratne informacije voditelju slučaja, kao jednom od ključnih supervizijskih "alata", od čije adekvatne upotrebe često zavisi uspešnost čitavog supervizijskog procesa. Predstavljene su vrste povratnih informacija s primerima, kriterijumi i uslovi za davanje dobre povratne informacije, uz posebno naglašavanje prepoznavanja uspešnosti voditelja slučaja kao značajnog motivacionog faktora. Deseto poglavlje, **Izveštavanje u superviziji**, usko je povezano s prethodnim jer obrađuje temu procene napretka i izveštavanja o napretku voditelja slučaja, kao i izveštavanje o supervizijskom procesu na godišnjem nivou. Jedanaesto poglavlje, **Evaluacija u superviziji**, ukratko 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 poslednjem poglavlju, **Predlozi formulara koje koristi supervizor**, ponuđeni su predlozi mogućih formulara i instrumenata od značaja za vođenje procesa supervizije.

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

Ova publikacija otvara puno tema za razmišljanje i diskusiju, a nadamo se da smo obradom nekih od njih uspele da odgovorimo na složen zadatak i ponudimo okvir za razumevanje supervizije u socijalnoj zaštiti, kao i osnovne smernice za njenu praktičnu primenu u centrima za socijalni rad. Takođe, želja nam je da ovaj tekst bude koristan novim i inspirativan iskusnim supervizorima, koji, poput nas, gaje duboko uverenje da je sistematična i strukturirana briga o stručnim radnicima, zasnovana na stalnom podsticanju ličnog i profesionalnog razvoja, ključni preduslov za kvalitetan stručni rad i adekvatnu podršku korisnicima socijalne zaštite.

Autorski tim:¹

*Iva Branković, Nada Šarac i Svetlana Živić;
jul, 2018.*

¹Autorka s višegodišnjim iskustvom u sistemu socijalne zaštite u Srbiji i regionu. Koautorke većeg broja programa obuke usmerenih na unapređenje kompetencija zaposlenih u sistemu socijalne zaštite, kao i akreditovanih programa obuke namenjenih 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. godine do danas realizovale više od 30 obuka za supervizore u Srbiji, kao i obuke za supervizore u Crnoj Gori i Makedoniji.

UVOD

Supervizija je u centre za socijalni rad u Srbiji uvedena u sklopu procesa reforme socijalne zaštite formulisanoj Strategijom razvoja socijalne zaštite iz 2005. godine. Strateškim dokumentom je zacrtan razvoj sistema socijalne zaštite kroz nekoliko strateških pravaca, među kojima je onaj koji se neposredno odražava na uvođenje supervizije definisan kao **jačanje profesionalnih kapaciteta zaposlenih u socijalnoj zaštiti, čije je ostvarivanje, između ostalog, predviđeno uvođenjem supervizije kao mehanizma kontrole kvaliteta.**

Dalje, obezbeđivanje kvalitetnih usluga, kao strateški pravac, uslovljeno je usmerenošću ka razvoju i diversifikaciji usluga, kao i promenom u načinu rada centara za socijalni rad, koja je podrazumevala uvođenje vođenja slučaja u metodologiju rada i superviziju kao prateći vid podrške.

Normativni okvir za uvođenje supervizije čine Zakon o socijalnoj zaštiti i podzakonska akta doneta na osnovu pomenutog zakona, pre svega Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad, a zatim i Pravilnik o stručnim poslovima u socijalnoj zaštiti, koji uvodi uslove za supervizijske poslove u socijalnoj zaštiti.

Kada je reč o **centru za socijalni rad**, Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad iz 2008. godine menja organizacionu strukturu centra i uvodi novu metodologiju rada. U centrima za socijalni rad koji imaju sedam i više stručnih radnika, osnovna organizaciona jedinica je služba za neposredan rad sa korisnicima, kao i za druge poslove, poput pravnih, administrativno tehničkih i računovodstvenih. Menja se i dosadašnja metodologija rada, uvodi se nova, koja se zasniva na metodu vođenja slučaja.

Potpuno nova i u socijalnoj zaštiti nepoznata praksa, koja proizilazi iz nove organizacije i metodologije rada, jeste supervizijska podrška. Supervizor se u centre za socijalni rad uvodi kao radno mesto, što znači da je trajanje procesa supervizije vremenski neograničeno.

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

U sklopu svih promena i novina koje one donose, svrha uspostavljanja procesa supervizije jeste da se obezbedi što kvalitetniji nivo usluga koje se pružaju korisnicima, i da se omogući stručnim radnicima da ispolje maksimum svojih potencijala u obavljanju svakodnevnih profesionalnih aktivnosti. Time se postiže i osnovni zahtev supervizije - zaštita najboljih interesa korisnika. Supervizija obezbeđuje očuvanje profesionalnih standarda i standarda kvaliteta rada, a ti standardi mogu biti lični, profesionalni i organizacioni – bilo da su eksplicitno određeni ili ne. Zadatak supervizije je da stručnim radnicima obezbedi takvo profesionalno okruženje u okviru kojeg oni mogu biti efikasani, odgovorni, kreativni profesionalci, usmereni ka razvijanju profesionalnih veština, te ona, kao takva, predstavlja pokretač profesionalnog razvoja.

Supervizija se, u centrima za socijalni rad u Srbiji, zasniva na integrativno-razvojnom modelu, i jasno je da ona treba da obezbedi, pored procesa učenja i podrške, i monitoring radnog procesa u svakom konkretnom predmetu u centru.

Integrativni ili inkluzivni model supervizije podrazumeva tri osnovne funkcije supervizije :

1. administrativna – uvođenje i održavanje novih/dobrih standarda u radu, koordinacija i usklađivanje prakse i administrativnih procedura, kao i obezbeđivanje efikasnosti i jednostavnosti u radu;
2. obrazovna – podsticanje obrazovnog razvoja svakog radnika, s ciljem da se kod njega probudi svest o značaju kontinuiranog učenja i usavršavanja;
3. podržavajuća – održavanje harmoničnih radnih odnosa, kako sa korisnicima tako i sa saradnicima.

(Kadushin, 1992)

Sličan model supervizije primenjuje se već nekoliko godina i u centrima za porodični smeštaj i usvojenje, gde je supervizija takođe formalno uvedena, dok se kod drugih pružalaca usluga (ustanove za smeštaj, dnevne usluge u zajednici i sl.), supervizija tek uvodi kao jedan od oblika podrške koji su na raspolaganju stručnim radnicima (Branković, 2018).