

Iva Branković*

*Univerzitet Singidunum
Fakultet za medije i komunikacije*

Supervizija u Srbiji – iskustva, izazovi i mogući pravci razvoja**

Apstrakt

Cilj rada je predstavljanje i analiza desetogodišnjeg iskustva primene supervizije u socijalnom radu u Srbiji. Fokus je na izazovima i dilemama sa kojima se sistem socijalne zaštite suočavao, i sa kojima se i dalje suočava, kao i na naučenim lekcijama i na njima zasnovanim preporukama za unapređenje supervizijske prakse u perspektivi. U radu će biti predstavljen proces uvođenja supervizije, kao i pregled i analiza dostupnih podataka o karakteristikama supervizije. Ovi podaci ukazuju na izazove uspostavljanja efektivne supervizije i pozivaju na neophodnost analize većeg broja faktora, koji utiču na kvalitet njene primene. Na osnovu analize, kao ključni pravac razvoja supervizije u socijalnom radu istaknuta je neophodnost primene sistematičnog empirijskog pristupa, odnosno istraživačke prakse usmerene na produbljivanje razumevanje aktuelnog supervizijskog iskustva i prilagođavanje supervizije kontekstu u kome se sprovodi i potrebama profesionalaca kojima je namenjena.

Ključne reči:

supervizija u socijalnom radu, reforma socijalne zaštite, karakteristike supervizije, efektivnost supervizije, istraživanja o superviziji

* iva.brankovic@fmk.edu.rs

** Rad je nastao na osnovu istraživanja za potrebe usmenog izlaganja na međunarodnom stručnom skupu „Supervizija za suvremene prakse – 4. hrvatska konferencija o superviziji”, organizovanog od strane Studijskog centra socijalnog rada Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, u martu 2018. godine.

UVOĐENJE SUPERVIZIJE U SISTEM SOCIJALNE ZAŠTITE

Supervizija je ključni deo refleksivne prakse i integrativni element socijalnog rada.¹ U sistem socijalne zaštite u Srbiji supervizija je formalno uvedena 2008. godine uvođenjem u redovnu praksu centara za socijalni rad (CSR). Ove aktivnosti bile su deo šireg reformskog procesa sa ciljem decentralizacije socijalne zaštite, razvoja i diversifikacije usluga i uvođenja sistema kvaliteta.²

Reforma sistema socijalne zaštite uspostavila je centar za socijalni rad kao koordinativno telo, koje će obavljati poslove procene, planiranja i praćenja korišćenja usluga na osnovu metodologije vođenja slučaja. U poređenju sa prethodnom organizacijom, vođenje slučaja podrazumeva primenu individualnog pristupa u radu umesto timskog, podelu posla koja odstupa od kategorizacije korisnika u odnosu na problem, i zasniva se na radu jednog stručnjaka sa konkretnim korisnikom ili porodicom na svim teškoćama sa kojima se suočavaju.

Ovakva promena u ulozi centara za socijalni rad može doneti brojne izazove jer individualno nasuprot kolektivnom odlučivanju, tj. pojedinačna odgovornosti voditelja slučaja nasuprot timskoj može predstavljati rizik za pojavu osećanja izloženosti i nesigurnosti kod stručnih radnika.³ Zbog toga je vođenje slučaja pratilo uvođenje supervizije kao sastavnog dela stručnog postupka u centru za socijalni rad sa ciljem da se obezbedi razmena, konsultacije i podrška voditeljima slučaja i na taj način umanjiti pritisak individualne odgovornosti tokom donošenja odluka u svim fazama rada sa korisnicima.

Cilj supervizije u CSR je da obezbedi kvalitet rada, adekvatno uspostavljenu organizaciju, kao i profesionalni razvoj stručnih radnika i povećanje njihove kompetentnosti, sa svrhom postizanja boljeg kvaliteta usluga i zaštite najboljih interesa korisnika. Zadatak supervizora je da, u odnosu na postojeće resurse službe, kontinuirano sprovodi superviziju u radnom okruženju stručnih radnika, putem ostvarivanja administrativne, podržavajuće i edukativne

¹ Jeanne Marie Hughes, *The Role of Supervision in Social Work: a Critical Analysis, Critical Social Thinking: Policy and Practice*, School of Applied Social Studies, University College Cork, Vol. 2, 2010, p. 59.

² „Strategija razvoja socijalne zaštite”, Službeni glasnik RS, br. 108/05, Beograd, 2005.

³ UNISON Scotland i BASW UK. *Supervision and Workload Management for Social Work – A negotiating resource*, 2009; Available from: <https://www.basw.co.uk/assets/files/WorkloadandSupervision.pdf> (Accessed 09. 03. 2018).

funkcije supervizije.⁴ Prisustvo ove tri funkcije supervizije odlika je modela koji podrazumeva podršku usmerenu na praćenje stručnog rada i primenu administrativnih procedura, obezbeđivanje profesionalnog razvoja kroz unapređenje znanja, veština i stavova i ličnog razvoja povećanjem motivacije i zadovoljstva poslom.⁵

Sličan model primenjuje se već nekoliko godina i u centrima za porodični smeštaj i usvojenje, gde je supervizija takođe formalno uvedena. Kod drugih pružalaca usluga (ustanova za smeštaj, dnevnih usluga u zajednici i sl), supervizija je tek „u povoju” s obzirom na to da se kao jedan od vidova obavezne podrške preporučuju standardi o pružanju usluga socijalne zaštite.⁶

PRIPREMA I RAZVOJ KOMPETENCIJA ZA UVOĐENJE SUPERVIZIJE

Priprema za uvođenje nove metodologije rada i supervizije u centrima za socijalni rad počela je pilotiranjem vođenja slučaja i supervizije u 7 centara za socijalni rad 2007. godine. U međuvremenu, kreirani su programi obuke za vođenje slučaja i superviziju, koji su akreditovani u sistemu socijalne zaštite i koji su sadržali osnovni korpus znanja relevantnih za uspostavljanje prakse po novom modelu. Petodnevni program obuke, pod naslovom „Program osnovne obuke za supervizore u centrima za socijalni rad”, kreirao je autorski tim novoformiranih Republičkog i Pokrajinskog zavoda za socijalnu zaštitu⁷, uz ekspertsku podršku konsultantske kuće OPM iz Velike Britanije. Obuka sadrži tematske celine koje se odnose na teorijske osnove supervizije i praktična znanja i veštine neophodne za sprovođenje supervizijskog procesa po trofunkcionalnom modelu supervizije. Sadržaj i metodologija obuke testirani su sa supervizorima iz pilot centara, a u periodu od početka 2009. do kraja 2010. godine obučeni su svi supervizori angažovani ili planirani za obavljanje poslova supervizora u centrima za socijalni rad. Nakon toga, obuka je realizovana periodično, jednom ili više puta godišnje u skladu sa potrebama na terenu.

⁴ „Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad”, Službeni glasnik RS, br. 59/2008, 37/2010, 39/2011 – dr. pravilnik i 1/2012 – dr. Pravilnik, Beograd, 2012.

⁵ Alfred Kadushin, *Supervision in Social Work (3rd edition)*. Columbia University Press, New York, 1992, p. 19.

⁶ „Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite”, Službeni glasnik RS, br. 42/2013, Beograd, 2013, Čl. 20.

⁷ Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Spisak akreditovanih programa razvrstanih po oblastima*; <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/aprogrami/1/9%20Program%20osnovne%20obuke.pdf> (Pristupljeno 25. 05. 2018).

Do 2017. godine obuka je imala trideset tri realizacije koje je pohađalo 515 učesnika (pri čemu su dve obuke održane u regionu, u Makedoniji i Crnoj Gori). Pored učesnika iz centara za socijalni rad, edukacijama iz supervizije poslednjih godina prisustvovali su i predstavnici centara za porodični smeštaj i usvojenje.⁸

Imajući u vidu tendenciju uvođenja supervizije i kod drugih pružalaca usluga, Republički zavod za socijalnu zaštitu akreditovao je 2012. godine još jedan program obuke namenjen razvoju kompetencija za pružanje supervizijske podrške. Sadržaj programa fokusiran je na razvoj osnovnih veština neophodnih za primenu modela, koji ne sadrži administrativnu funkciju i koji je pre svega fokusiran na razvoj i psihosocijalnu podršku profesionalcima angažovanim u direktnom radu s korisnicima.⁹ Time je otvoren put za promišljanje o modelu supervizije koji bi bio primeren pružaocima usluga, ali je taj proces i dalje u toku s obzirom na to da supervizija kod većeg broja pružalaca usluga još uvek nije u potpunosti zaživela. U prilog ovoj tvrdnji ide činjenica da se o superviziji van centara za socijalni rad govori jedino u kontekstu supervizije koja se odvija u organizacionim jedinicama Centra za smeštaj i zaštitu odojčadi, dece i omladine u Beogradu¹⁰, kao i da je program obuke namenjen pružaocima usluga realizovan samo tri puta od kako je akreditovan za ukupno 44 učesnika¹¹.

Pored napora uložених u kreiranje programa obuke namenjenih razvoju kompetencija za pružanje supervizijske podrške, zavodi za socijalnu zaštitu u Srbiji angažovani su i na pružanju neposredne stručne podrške centrima za socijalni rad. Republički zavod sprovodi direktnu superviziju supervizorima iz malih centara, koji obavljaju i poslove voditelja slučaja, putem redovnih grupnih sastanaka koji se održavaju na regionalnom nivou, a od 2014. godine periodično okuplja i supervizore iz većih centara u cilju pružanja podrške supervizorima.¹² Pokrajinski zavod kontinuirano sprovodi edukativne radionice

⁸ Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Baza akreditovanih programa obuke*, nav. delo.

⁹ Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Spisak akreditovanih programa razvrstanih po oblastima*, nav. delo.

¹⁰ Emina Borjanić Bolić, *Izgaranje na poslu i vikarijske traume kod zaposlenih u socijalnoj zaštiti dece i mladih*. Doktorska disertacija. Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, 2016, str. 151.

¹¹ Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Baza akreditovanih programa obuke*; Dostupno preko: http://www.zavodsz.gov.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=115 (Pristupljeno 09. 03. 2018).

¹² Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Supervizijska podrška*; Dostupno preko: http://www.zavodsz.gov.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=43 (Pristupljeno 09. 03. 2018).

za supervizore sa teritorije AP Vojvodine, na kojima se kroz iskustva i diskusiju supervizora obrađuju teme relevantne za vođenje supervizijskog procesa i unapređenje neposrednog rada sa korisnicima.¹³

Poslednjih godina osavremenjivanje programa visokoškolskih obrazovnih ustanova dovelo je do toga da se kompetencije za korišćenje i obavljanje supervizije uvedu u standarde o obrazovanju socijalnih radnika. Većina visokoškolskih ustanova u Srbiji uvela je superviziju u socijalnom radu kao obavezni predmet na master studijama iz socijalnog rada, a kao jedan od najvećih izazova za nastavnike koji obrazuju socijalne radnike prepoznato je osposobljavanje studenata da razviju odgovarajuću osnovu za uspostavljanje budućih odnosa u procesu supervizije.¹⁴

Napredna obuka iz supervizije, zasnovana na primeni psihodramskih metoda u obuci supervizora kreirana je i pilotirana od strane autorskog tima Fakulteta političkih nauka 2017. godine i očekuje se akreditacija te obuke u sistemu socijalne zaštite.¹⁵ Ovo je značajan korak jer direktno utiče na obogaćivanje resursa za stručno usavršavanje u oblasti supervizije, a indirektno otvara put i kreira podsticaj za uključivanje većeg broja aktera u razvoj supervizijske podrške u Srbiji.

PODACI O KARAKTERISTIKAMA SUPERVIZIJE

Supervizija se u centrima za socijalni rad primenjuje deset godina, što nije dug vremenski period u kontekstu uspostavljanja nove prakse i metodologije rada, ali je dovoljan da se postojeća praksa kritički preispita u nadi da će to omogućiti sagledavanje perspektiva za njeno poboljšanje. Ipak, iako među predstavnicima naučne i stručne javnosti postoji saglasnost oko njenog značaja, pregled stručne literature pokazuje da supervizija nije dovoljno zastupljena, ni kao predmet stručnih i naučnih časopisa ili skupova, niti se nalazi u fokusu interesovanja istraživača.

¹³ Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu, *Stručna podrška pružaocima usluga*; Dostupno preko: <http://www.pzs.gov.rs/струкна-подршка-пружаоцима-услуга/> (Pristupljeno 09. 03. 2018).

¹⁴ Nevenka Žegarac, „Kompetencije za kvalifikacije u socijalnom radu: izgradnja standarda”, u: Nevenka Žegarac (ur.), *Standardi za obrazovanje socijalnih radnika u Srbiji: Razvoj kompetencija za kvalitetnu profesionalnu praksu*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2016, str. 39.

¹⁵ Jasna Veljković i Anita Burgund Isakov, „Primjena psihodrama metode grupnog rada u edukaciji iz supervizije”, izlaganje na stručnom skupu *Supervizija za suvremene prakse – 4. hrvatska konferencija o superviziji*, Opatija, 2018.

Produbljenije istraživanje supervizije u CSR dobija posebno na značaju ako se uzme u obzir razvojna faza u kojoj se sistem socijalne zaštite Republike Srbije trenutno nalazi. Naime, reformska tendencija je bila da se razviju usluge socijalne zaštite, a da se centar za socijalni rad „rastereti” i uspostavi kao koordinativno telo u lokalnoj zajednici. Realnost je, s druge strane, da je centar za socijalni rad u najvećem broju sredina ostao ključna ustanova, kojoj se građani obraćaju sa sve kompleksnijim problemima. Pored toga, dok broj zahteva građana iz godine u godinu raste, broj stručnih radnika u centrima za socijalni rad se sve više smanjuje. Prema podacima iz Izveštaja o radu centara za socijalni rad za 2016. godinu, broj korisnika socijalne zaštite se od 2011. godine, kada je usvojen novi Zakon o socijalnoj zaštiti, povećao za 23%, dok se broj stručnih radnika zaposlenih na neodređeno vreme kontinuirano smanjuje u proteklim godinama za 6% godišnje. Pored toga, među stručnim radnicima u centrima za socijalni rad angažovano je 1.073 voditelja slučaja i 77 supervizora, a čak 140 stručnih radnika obavljalo je istovremeno poslove supervizora i voditelja slučaja. U izveštaju se navodi bojazan zbog činjenice da veoma mali broj stručnih radnika radi isključivo na poslovima supervizije i da supervizori u CSR, koji rade kao voditelji slučaja, zadužuju najtežim predmetima i imaju mnogo dodatnih zadataka koji ometaju sprovođenje supervizije. Supervizori navode da često zamenjuju nedostajuće i odsutne voditelje, postavljeni su za neposrednog staratelja korisnicima, pišu izveštaje za voditelje slučaja kod komplikovanih slučajeva i rade druge poslove koji izlaze iz okvira supervizije. Takođe, navode da se supervizijski proces najčešće sprovodi Ad hoc, bez jasne strukture i dinamike, da često rade ZA umesto SA voditeljem slučaja, a u nekim centrima se uloga supervizora svodi na formalno potpisivanje dokumenata. Na kraju, zaključuju da im nedostaje vreme za refleksivnu praksu i rad na razvoju voditelja slučaja, zbog čega su zabrinuti za kvalitet usluge pružene korisnicima.¹⁶

Situacija o kojoj izveštavaju supervizori centara za socijalni rad je zabrinjavajuća jer preplitanje profesionalnih uloga, nerazjašnjene odgovornosti i nejasna očekivanja predstavljaju negativne okolnosti za uspostavljanje adekvatnog supervizijskog odnosa.¹⁷ Pored toga, dvostruki odnosi, kada supervizor obavlja istovremeno dve ili više uloga koje su često u sukobu jedna s

¹⁶ Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Izveštaj o radu centara za socijalni rad u Srbiji za 2016. godinu*; Dostupno preko: http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/izvestaj2017/CSR%202016_final.pdf (Pristupljeno 09. 03. 2018).

¹⁷ Višnja Matić, „Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada”, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol. 18, br. 2, str. 231.

drugom, otvaraju prostor za različite etičke dileme i nedoslednosti u supervizijskom procesu.¹⁸

Rezultati malog broja sprovedenih istraživanja, s druge strane, ukazuju na izazove efektivnosti supervizije u *centrima za socijalni rad*, koji se manifestuju kroz nezadovoljstvo stručnih radnika, odnosno ambivalentan stav prema superviziji uprkos prepoznavanju njenog značaja.

Karakteristike supervizije i nivo profesionalnog izgaranja stručnih radnika u CSR istraživani su tokom 2014. godine u Gradskom centru za socijalni rad Beograd (GCSR Beograd) na uzorku od 112 voditelja slučaja i 26 supervizora. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je supervizijski proces u centru za socijalni rad nedovoljno strukturiran i fokusiran pre svega na administrativnu podršku, a neznatno na razvoj veština i podršku ličnom razvoju. U skladu s tim, efekti supervizije prepoznati su najviše u oblasti neposrednog rada sa 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 svojevrсна ambivalencija, koja se ogleda u saglasnosti sa tvrdnjom da je *supervizija dobra u teoriji, ali ne u praksi*. Pored toga, nije utvrđena značajna povezanost između karakteristika supervizijske podrške i nivoa profesionalnog izgaranja.¹⁹ Iako profesionalno izgaranje nije povezano samo sa supervizijom, već sa većim brojem drugih faktora, zabrinjava podatak da je kvalitet supervizije u centru za socijalni rad takav da ne utiče na nivo profesionalnog izgaranja. Ovo postaje posebno značajno imajući u vidu još jedan nalaz ovog istraživanja, koji upućuje na to da je kod voditelja slučaja koji imaju individualne razvojne planove, odnosno strukturiranu superviziju, zabeležen niži nivo emocionalne iscrpljenosti.²⁰

Uticaj supervizije na profesionalni razvoj voditelja slučaja u CSR istraživao je tokom 2015. godine, takođe u GCSR Beograd na uzorku od 51 voditelja slučaja i 11 supervizora. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju neke od rezultata prethodnog istraživanja, o strukturi i fokusu supervizijskog procesa, kao i o zadovoljstvu i stavovima stručnih radnika prema superviziji. Naime, većina voditelja slučaja i supervizora se ne slaže ili su neodlučni u odnosu na tvrdnju da se svrha uvođenja supervizije u CSR ostvaruje. U odnosu na potrebe, najveći procenat voditelja slučaja smatra da supervizija koju primaju samo deli-

¹⁸ Ksenija Yeeles, „Etika u superviziji – međunarodna perspektiva”, u: Marina Ajduković, Ljilja Čajvert (urs.), *Supervizija psihosocijalnog rada*, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, 2004, str. 96.

¹⁹ Iva Branković, „Karakteristike supervizije u centru za socijalni rad – uloga supervizije u prevenciji profesionalnog izgaranja voditelja slučaja”, *Socijalna politika*, br. 1, 2015, str. 62.

²⁰ Isto, str. 63.

mično odgovara njihovim potrebama, a uglavnom su neodlučni i u odgovoru na pitanje da li supervizija odgovara njihovim očekivanjima. Kao i u prethodnom istraživanju, prisutna je kontradiktornost u izjavama ispitanika. Naime, i supervizori i voditelji slučaja uglavnom imaju pozitivne stavove o superviziji i svojim supervizorima. S druge strane, pozitivne efekte supervizije na ličnom i profesionalnom planu prepoznaje tek trećina voditelja slučaja, a nešto više od polovine voditelja slučaja i supervizora smatra da je potrebno obezbediti drugačiju superviziju u centru za socijalni rad.²¹

Slični podaci o supervizijskom procesu u centrima za socijalni rad na nacionalnom nivou mogu se naći u godišnjim izveštajima o radu centara za socijalni rad Republičkog zavoda za socijalnu zaštitu i oni ukazuju na podatak da od ukupnog broja voditelja slučaja u Srbiji 31% nema individualne razvojne planove, trećina centara nema planove stručnog usavršavanja, a stručni radnici su dominantno zainteresovani za usavršavanje u oblasti prevencije profesionalnog izgaranja.²²

Za razliku od supervizije u centrima za socijalni rad, *o superviziji kod drugih pružalaca usluga praktično ne postoje zvanični podaci*. Izuzetak predstavlja istraživanje vikarijske traume i profesionalnog izgaranja na uzorku od 150 profesionalaca u sistemu socijalne zaštite, obavljeno 2015. godine, koje je obuhvatilo i pitanja o kvalitetu supervizije i njenom potencijalnom uticaju na ove pojave. Značaj ovog istraživanja je u tome što, pored centara za socijalni rad, obuhvata i druge pružaoce usluga socijalne zaštite: centar za porodični smeštaj i usvojenje (CPSU), ustanovu za smeštaj dece i omladine i prihvatilište za decu, i ukazuje na različite vrste supervizije koje se tamo primenjuju. Iako fokus istraživanja nije na superviziji i samim tim ne obezbeđuje dovoljno podataka da bi se u potpunosti razumeli modeli koji se primenjuju kod pružalaca usluga, nalazi ipak daju neke informacije o supervizijskom procesu, kao i o zadovoljstvu supervizanata nekim od aspekata supervizije. Naime, centri za porodični smeštaj i usvojenje izveštavaju o dominantno individualnoj, dok ustanove za smeštaj primenjuju uglavnom grupnu superviziju, a prihvatilišta imaju superviziju po potrebi. Takođe, najveće zadovoljstvo supervizijskom podrškom pokazuju ispitanici koji imaju redovnu, formalno uvedenu individualnu superviziju, uz grupnu superviziju kada se ukaže potreba (CSR i CPSU). Istraživanje takođe nudi podatke u odnosu na preferirani sadržaj supervizije. Na pitanje: „O kojim temama bi voleli da razgovaraju na superviziji?“, više

²¹ Sanja Polić, *Uticaj supervizije na profesionalni razvoj voditelja slučaja u Centru za socijalni rad*, master rad, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, 2016, str. 72.

²² Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Izveštaj o radu centara za socijalni rad u Srbiji za 2015. godinu*; Dostupno preko: <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/izvestaj2016/izvestaj%20o%20radu%20CSR%20za%202015.pdf> (Pristupljeno 09. 03. 2018).

od polovine ispitanika izrazilo je potrebu da na superviziji razgovara o metodama, procedurama i administrativnim aspektima stručnog rada, oko jedne petine o doživljaju posla i osećanjima u vezi sa klijentima i slučajevima, dok nešto manje od 10% ispitanika značajnom temom smatra unapređenje uslova rada. Povezanost karakteristika supervizije i nivoa vikarijske traume i profesionalnog izgaranja nije se pokazala ni u ovom istraživanju, a utvrđeno je da postoji povezanost između višeg nivoa profesionalnog izgaranja i zadovoljstva individualnom supervizijom, što je veoma neočekivan nalaz.²³

IZAZOVI I BARIJERE ZA UVOĐENJE EFEKTIVNE SUPERVIZIJE

U izveštaju iz istraživanja pod nazivom „Mapiranje praksi i radne snage u oblasti zaštite dece u Srbiji” navodi se da je supervizija prepoznata među profesionalcima kao važan resurs za razvoj i negovanje radne snage u oblasti socijalne zaštite.²⁴ Pored toga, navodi se da je supervizija u Srbiji u periodu ranog razvoja i da se može reći da je „po poznatoj Eriksonovoj (1997) podeli prevladala fazu sticanja osnovnog poverenja, a trenutno se nalazi u fazi sticanja autonomije”.²⁵ Ovo je optimističan zaključak imajući u vidu rezultate istraživanja u centrima za socijalni rad, ali budući da se ovo istraživanje odnosi na čitav sistem zaštite dece i obuhvata i centre za porodični smeštaj i ustanove za smeštaj dece, moguće je da je tačan. Kada su u pitanju centri za socijalni rad pre bi se moglo reći da je supervizija takva kakva jeste prihvaćena kao nužnost, a ne kao odgovor na izraženu potrebu i da je dostigla fazu u kojoj je zaposleni tolerišu, jer prepoznaju da od nje ipak imaju neke koristi, ali znaju da bi im mogla ponuditi nešto više, u drugim okolnostima i na drugačiji način. O tome kakvu superviziju stručni radnici žele i šta je to što smatraju da bi trebalo da im ponudi nema podataka iz istraživanja, ali se u razgovorima sa njima često mogu čuti kritike na račun administrativne funkcije supervizije, koja ne ostavlja dovoljno prostora za učenje i razvoj stručnih radnika. Nalazi pojedinih istraživanja takođe navode na pretpostavku da modeli supervizije, koji sadrže administrativnu funkciju, umanjuju efektivnost supervizije posebno. U metaanalizi o superviziji u oblasti dečje zaštite Karpenter (Carpenter) i saradnici navode nalaze istraživanja u kome je utvrđeno da supervizanti administrativni

²³ Emina Borjanić Bolić, *Izgaranje na poslu i vikarijske traume kod zaposlenih u socijalnoj zaštiti dece i mladih*, nav. delo, str. 240.

²⁴ Nevenka Žegarac, *Mapiranje praksi i radne snage u oblasti zaštite dece u Srbiji*, Child Protection Hub for South East Europe: Centar za integraciju mladih, Beograd, 2016, str. 43

²⁵ Isto, str. 43.

fokus supervizije, koji podrazumeva praćenje produktivnosti i rokova, ocenjuju kao negativan, kritizerski nastrojen i ugrožavajuć za profesionalno samopouzdanje praktičara.²⁶ Ajduković i Cajvert (2004) smatraju da prisustvo tri funkcije podrazumeva različite odgovornosti i veštine koje ne može ujediniti jedna osoba i da takva supervizija ne može zadovoljiti sve potrebe superviziranih.²⁷ Pored toga, situacija u kojoj supervizor istovremeno kontroliše i podržava okarakterisana je, od nekih autora kao konflikt uloga.²⁸

Ipak, ovakav stav se takođe mora uzeti sa rezervom, jer predstavlja pojednostavljeno razumevanje svrhe supervizije u socijalnom radu, a posebno u centru za socijalni rad. Naime, iako se administrativni aspekt supervizije često kritikuje kao „kontrolišući“, istraživanja su takođe pokazala da je on veoma važan u modelu zasnovanom na vođenju slučaja, a posebno u organizaciji sa javnim ovlašćenjima. Učešće supervizora u svim fazama stručnog postupka olakšava često veoma teško samostalno donošenje odluka stručnim radnicima kroz kolegijalnu proveru profesionalnih odluka, otvorenost u radu i podelu odgovornosti.²⁹ Pored toga, neposredno učešće u radu na predmetima omogućava supervizoru uvid u kvalitet stručnog rada voditelja slučaja i otvara prostor za produbljeniji rad na razvoju ličnih i profesionalnih kompetencija. Meta-studija efektivnosti supervizije pokazala je da je neposredna podrška u radu, odnosno davanje konkretnih smernica u neposrednom radu sa korisnicima jedan od tri ključna faktora od značaja za uspešnost supervizije.³⁰ Primer Hrvatske, u kojoj se primenjuje model koji ne sadrži administrativnu funkciju, ukazuje na to da stručni radnici u centrima za socijalni rad prepoznaju benefite supervizije i u onim oblastima u kojima to nije slučaj u Srbiji, konkretno u oblasti psihološkog rasterećenja. S druge strane, oni se suočavaju

²⁶ John Carpenter, Caroline Webb, Lisa Bostock, Caroline Coomber, *Effective supervision in social work and social care*, Social Care Institute for Excellence, 2012; <https://www.scie.org.uk/publications/briefings/files/briefing43.pdf> (Accessed 09. 03. 2018), p. 7.

²⁷ Marina Ajduković i Ljilja Cajvert, „Supervizija u psihosocijalnom radu“, u: Marina Ajduković i Ljilja Cajvert (urs.), *Supervizija u psihosocijalnom radu*, Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 2004, str. 19.

²⁸ Mila Beljanski, „Supervizija ili o ličnom i profesionalnom usavršavanju odraslih“, *Andragoške studije*, broj 1/2016, str. 134.

²⁹ UNISON Scotland i BASW UK. *Supervision and Workload Management for Social Work – A negotiating resource* (op. cit.).

³⁰ John Carpenter, Caroline Webb, Lisa Bostock, Caroline Coomber, *Effective supervision in social work and social care*, op. cit., p. 4.

sa teškoćama koje proizlaze iz nedovoljne dostupnosti supervizije³¹ usled primene modela, koji podrazumeva angažman eksternog supervizora i nije obavezujuć za poslodavce.

Ambivalencija stručnih radnika centara za socijalni rad prema superviziji otvara puno pitanja i ukazuje na značajno područje za dalje istraživanje. Jedno od objašnjenja uzroka ambivalencije stručnih radnika prema superviziji zasniva se na ideji da su voditelji slučaja i supervizori zadovoljni intenzivnom saradnjom na predmetima, koju imaju na dnevnom nivou, jer im to predstavlja podršku sličnu onoj koju su imali u okviru timskog rada. S druge strane, oni imaju predstavu o tome da supervizija ne bi trebalo da bude samo trenutna podrška u „gašenju požara” u neposrednom radu sa korisnicima, već bi mogla ponuditi i nešto više u oblasti razvoja kompetencija, što za sada u velikoj meri nije u mogućnosti da pruži.³² Ipak, ovo su samo pretpostavke, a odgovor na pitanje šta je to što bi supervizija trebalo da ponudi otvara prostor za produbljenje istraživanje potreba i očekivanja od supervizije, kako od strane stručnih radnika tako i od rukovodilaca i samih supervizora. Odgovor na to pitanje takođe može biti u organizacionom kontekstu, koji nije stimulativan ili je čak ograničavajući za odvijanje supervizije, nedovoljnim kompetencijama supervizora ili nerazumevanjem svrhe supervizije od strane rukovodstva, voditelja slučaja ili samih supervizora.

Kao neke od izazova uvođenja supervizije u centre za socijalni rad u Srbiji Branković, Šarac i Živanić (2017) navode nedovoljnu pripremu za početak primene supervizije, jer je pilotiranje obavljeno samo u nekoliko centara za socijalni rad, a rukovodioci centara su o superviziji informisani putem seminara od nekoliko sati. Postojali su veliki otpori profesionalaca prema novim profesionalnim ulogama voditelja slučaja i supervizora, koji su bili izazvani strahom od preuzimanja lične odgovornosti i gubitka profesionalnog identiteta. Sledeći izazov odnosi se na neadekvatan izbor supervizora, ali i preuzimanje uloge supervizora usled stvarnih ili zamišljenih beneficija pozicije uprkos nedostatku afiniteta i motivacije. Razlike u veličini centara za socijalni rad i uklapanje novog načina rada u postojeću organizaciju posla uslovile su nedoslednost u primeni modela, dok su česte političke promene uslovile promene supervizora, a samim tim i nedostatak kontinuiteta supervizije u nekim opštinama. Na kraju, kao jedan od značajnih izazova identifikovana je sumnja da je među stručnjacima u centrima za socijalni rad i dalje prisutan tradicionalni pristup u radu sa korisnicima koji polazi sa pozicije moći i

³¹ Marina Ajduković, Kristina Urbanc, „Kvalitativna analiza iskustva stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modela rada u centre za socijalnu skrb”, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol. 17, br. 3, 2010, str. 337.

³² Iva Branković, „Karakteristike supervizije u centru za socijalni rad – uloga supervizije u prevenciji profesionalnog izgaranja voditelja slučaja”, nav. delo, str. 63.

neprikosnovenog znanja stručnjaka. Ovaj pristup je ozbiljna prepreka jer je u suprotnosti sa principima supervizije, s obzirom na to da se ona zasniva na ideji osnaživanja korisnika i reprociteta znanja stručnjaka i korisnika.³³

Imajući u vidu navedene nedostatke i izazove, čini se da je sticanje bazičnog poverenja izazov koji tek predstoji superviziji u sistemu socijalne zaštite u Srbiji ukoliko bude uspela da prevaziđe teškoće sa kojima se suočava i ukoliko bude uspostavljena na način koji obezbeđuje kontinuiran i strukturiran pristup potrebama stručnih radnika.

MOGUĆI PRAVCI RAZVOJA SUPERVIZIJE U SOCIJALNOM RADU

Brojne reformske promene od dvehiljaditih do danas stavile su pred sistem socijalne zaštite u Srbiji, a posebno u odnosu na centre za socijalni rad, veoma visoke zahteve. Povećao se obim njihovog posla, složenost problema sa kojima rade je sve veća, dok se broj zaposlenih smanjuje a razvoj usluga teče polako i neujednačeno. Navedeni izazovi reflektuju se i na kvalitet supervizijske podrške koja je uvedena kao jedan od ključnih strateških ciljeva u reformskim procesima, s obzirom na to da teži održanju kvaliteta i jačanju kapaciteta profesionalaca.

Pozitivni aspekti uvođenja supervizije u centre za socijalni rad odnose se na činjenicu da je sistemski uvedena i da njena desetogodišnja primena predstavlja plodno tle za proučavanje i razumevanje procesa primene, kao i za unapređenje prakse u budućnosti. S druge strane, mogu se uočiti i brojni izazovi sa kojima se supervizija suočava, uslovljeni različitim nedostacima u procesu uvođenja supervizije, što je uticalo na nedostatak kontinuiteta, kvaliteta i efektivnosti supervizije. Među nedostacima u primeni supervizije prepoznati su preopterećenost supervizora, neadekvatan izbor supervizora i uticaj političkih promena na personalne uloge u centrima za socijalni rad. Na ove okolnosti je važno skrenuti pažnju stručne javnosti, rukovodstva centara za socijalni rad i donosioca odluka u oblasti socijalne zaštite. Rukovodstvu centara za socijalni rad treba obezbediti informacije i edukaciju u cilju podsećanja na svrhu supervizije i pružiti im podršku kako bi organizovali radni proces na način koji omogućava efektivno sprovođenje supervizije. Uključivanje donosioca odluka je posebno važno jer samo oni mogu uticati na sistemske izazove sa kojima se supervizija suočava, a to je pre svega smanjivanje broja stručnih radnika i povećanje broja korisnika, što supervizore dovodi u veoma nezahvalan položaj dvostrukih uloga.

³³ Iva Branković, Nada Šarac i Svetlana Živanić, *Supervizija u centru za socijalni rad*, Zavod za dječju i socijalnu zaštitu, Podgorica, 2017, str. 39.

Kako bi se ovakva sistemska rešenja podstakla potrebno je profesionalno povezivanje supervizora, čime bi se, pored grupe za pritisak, obezbedio i resurs za preko potrebnu vršnjačku razmenu i međusobnu podršku. Pored toga, udruživanje i kritička diskusija o postojećoj praksi stvorila bi plodno tle za standardizaciju supervizije u bliskoj budućnosti.

Potreba za produbljenijim razvojem supervizijskih znanja i veština postoji, ali su resursi za sada nedovoljni i to je oblast u kojoj je potrebna veća inicijativa. U odnosu na pripremu i edukaciju supervizora, uloženi su izvesni naponi u smislu organizacije osnovnih programa obuke za supervizore i oni predstavljaju solidnu osnovu za dalje unapređenje kompetencija. Takođe, ohrabrujuće je što se može uočiti sve veće interesovanje stručnjaka za uključivanje u razvoj naprednih programa obuke za supervizore, kao i činjenica da su sadržaji za razumevanje, korišćenje i sprovođenje supervizije integrisani u programe visokoškolskih ustanova za obrazovanje socijalnih radnika.

Istraživanja supervizije u Srbiji prate razvojnu fazu u kojoj se supervizija u sistemu socijalne zaštite trenutno nalazi, što znači da predstavljaju deo pionirskog poduhvata i tek otvaraju područje za promišljanje, analizu i razvoj istraživačke prakse. Iako malobrojna, istraživanja ukazuju da postoje izazovi u uspostavljanju efektivne supervizije u centrima za socijalni rad. Supervizija je nedovoljno strukturirana, fokusirana pre svega na neposredan rad sa korisnicima, a nedovoljno na razvojne potrebe profesionalaca, što rezultuje ambivalencijom stručnih radnika prema superviziji. S obzirom na to da su podaci o superviziji malobrojni, razvoj supervizije mora biti zasnovan na detaljnijim istraživanjima, koja bi otvorila pitanje potreba i očekivanja različitih aktera i karakteristika supervizije u različitim organizacionim kontekstima. Za usmeravanje supervizijskog procesa ka efektivnosti potrebno je razumevanje široke palete faktora, koji negativno utiču na efektivnost supervizije i otežavaju puno ostvarivanje njene svrhe. To znači da je neophodno imati u vidu svu složenost procesa i uticaj organizacionog i socio-političkog konteksta i izbegavati simplifikovana objašnjenja, koja ključne nedostatke vide u primeni modela supervizije koji sadrže administrativnu funkciju.

ZAKLJUČAK

Supervizijska praksa u socijalnom radu u Srbiji nalazi se nakon deset godina primene u izuzetno izazovnoj razvojnoj fazi. Prvi koraci su napravljeni i oni podrazumevaju sistemsko uvođenje supervizije u ključne jedinice sistema socijalne zaštite – centre za socijalni rad, a u toku je i uvođenje supervizije kod drugih pružalaca socijalne zaštite. Napredak u oblasti supervizije ogleda se u njenoj sve većoj prisutnosti u stručnoj javnosti, broju obučanih supervizora i uključivanju sadržaja iz oblasti supervizije u nastavne programe visokoškolskih ustanova.

Ipak, dosadašnje iskustvo pokazuje da se supervizija suočava sa brojnim izazovima čiji su uzroci različiti i kompleksni. U radu se zato razmatraju različiti faktori koji utiču negativno na efektivnost supervizijskog procesa i skreće pažnja na često neutemeljeno isticanje modela koji sadrži administrativnu funkciju kao ključnog negativnog faktora. Umesto toga, nedostaci i izazovi sa kojima se supervizija suočava sagledavaju se iz perspektive uticaja socio-političkog konteksta, koji je nepovoljan za oblast socijalne zaštite, jer ga oslikava povećanje potreba uz štedljivost u obezbeđivanju resursa. Ovakve okolnosti utiču na nedovoljno efektivnu primenu supervizije u centrima za socijalni rad i izazivaju nezadovoljstvo kako kod supervizora tako i kod voditelja slučaja. Ograničenost materijalnih i ljudskih resursa u socijalnoj zaštiti rezultuje i sporim i neujednačenim uvođenjem supervizije kod ostalih pružalaca usluga, kao što su ustanove za smeštaj korisnika, usluge podrške za samostalan život i dnevne usluge u zajednici. Ipak, iako stručni radnici izražavaju sumnju u to da se supervizija može sprovoditi na efektivan način u ovim okolnostima, oni prepoznaju značaj i potrebu za supervizijom u svojoj neposrednoj praksi.

Podaci o superviziji su veoma skromni, ako se izuzme nekoliko istraživanja koja se odnose na istraživanje karakteristika supervizije u centrima za socijalni rad. To upućuje na potrebu za razvojem istraživačke prakse, koja će se detaljno pozabaviti faktorima efektivnosti i mogućnostima razvoja u budućnosti. Pored razvoja istraživačke prakse, kao jedna od ključnih preporuka ističe se i neophodnost strukovnog povezivanja, kao načina za obezbeđivanje razmene i podrške i kreiranja okvira za standardizaciju supervizije, jer bi to omogućilo okvir za uvođenje i praćenje kvaliteta u radu.

Dosadašnje iskustvo supervizije u socijalnom radu u Srbiji, uprkos izazovima i teškoćama na koje je ukazalo, predstavlja dragocen izvor „naučenih lekcija” za unapređenje postojeće i razvoj novih modela supervizijske prakse. Dalji razvoj supervizije zahteva sistemski pristup zasnovan na stručnom konsenzusu i empirijski utemeljenim intervencijama, kao i na zajedničkom angažmanu svih relevantnih aktera. Na taj način supervizija bi se uspostavila kao održivi mehanizam podrške stručnim radnicima, korisnicima socijalnog rada i sistemu socijalne zaštite u celini.

BIBLIOGRAFIJA

- [1] Ajduković, Marina i Cajvert, Ljilja, „Supervizija u psihosocijalnom radu”, u: Ajduković Marina i Cajvert, Ljilja (urs.), *Supervizija u psihosocijalnom radu*, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, 2004, str. 14–38.
- [2] Ajduković, Marina i Urbanc, Kristina, „Kvalitativna analiza iskustva stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modela rada u centre za socijalnu skrb”, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol. 17, br. 3, 2010, str. 319–352.
- [3] Beljanski, Mila, „Supervizija ili o ličnom i profesionalnom usavršavanju odraslih”, *Andragoške studije*, br. 1/2016, str. 129–142.
- [4] Borjanić Bolić, Emina, *Izgaranje na poslu i vikarijske traume kod zaposlenih u socijalnoj zaštiti dece i mladih*. Doktorska disertacija. Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, 2016.
- [5] Branković, Iva, „Karakteristike supervizije u centru za socijalni rad – uloga supervizije u prevenciji profesionalnog izgaranja voditelja slučaja”, *Socijalna politika*, br. 1/2015, str. 45–67.
- [6] Carpenter, John, Webb, Caroline, Bostock, Lisa and Coomber, Caroline, *Effective supervision in social work and social care*. Institute for Social Care Excellence, London, 2012; Available from: <https://www.scie.org.uk/publications/briefings/files/briefing43.pdf> (Accessed 09. 03. 2018).
- [7] Hughes, Jeanne Marie, *The Role of Supervision in Social Work: a Critical Analysis, Critical Social Thinking: Policy and Practice*, School of Applied Social Studies, University College Cork, Vol. 2, 2010, pp. 59–77.
- [8] Kadushin, Alfred, *Supervision in Social Work (3rd edition)*. Columbia University Press, New York, 1992.
- [9] Matić, Višnja, „Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada”, *Ljetopis socijalnog rada*, Vol. 18, br. 2, str. 217–244.
- [10] Pokrajinski zavod za socijalnu zaštitu, *Stručna podrška pružaocima usluga*; Dostupno preko: <http://www.ppsz.gov.rs/струкна-подршка-пружаоцима-услуга/> (Pristupljeno 09. 03. 2018).
- [11] Polić, Sanja, *Uticaj supervizije na profesionalni razvoj voditelja slučaja u Centru za socijalni rad*, master rad, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, 2016.
- [12] „Pravilnik o bližim uslovima i standardima za pružanje usluga socijalne zaštite”, Službeni glasnik RS, br. 42/2013, Beograd, 2013.
- [13] „Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima rada centra za socijalni rad”, Službeni glasnik RS, br. 59/2008, 37/2010, 39/2011 – dr. pravilnik i 1/2012 – dr. Pravilnik, Beograd, 2012.
- [14] Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Supervizijska podrška*; Dostupno preko: http://www.zavods.gov.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=43 (Pristupljeno 09. 03. 2018).

- [15] Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Izveštaj o radu centara za socijalni rad u Srbiji za 2015. godinu*; Dostupno preko: <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/izvestaj2016/izvestaj%20o%20radu%20CSR%20za%202015.pdf> (Pristupljeno 09. 03. 2018).
- [16] Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Izveštaj o radu centara za socijalni rad u Srbiji za 2016. godinu*; Dostupno preko: http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/izvestaj2017/CSR%202016_final.pdf (Pristupljeno 09. 03. 2018).
- [17] Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Baza akreditovanih programa obuke*; Dostupno preko: http://www.zavodsz.gov.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=115 (Pristupljeno 09. 03. 2018).
- [18] Republički zavod za socijalnu zaštitu, *Spisak akreditovanih programa razvrstanih po oblastima*; <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/aprogrami/1/9%20Program%20osnovne%20obuke.pdf> (Pristupljeno 25. 05. 2018).
- [19] „Strategija razvoja socijalne zaštite”, Službeni glasnik RS, br. 108/05, Beograd, 2005.
- [20] UNISON Scotland i BASW UK, *Supervision and Workload Management for Social Work – A negotiating resource*; Available from: <https://www.basw.co.uk/assets/files/WorkloadandSupervision.pdf> (Accessed 09. 03. 2018).
- [21] Veljković, Jasna i Burgund Isakov, Anita, „Primjena psihodrama metode grupnog rada u edukaciji iz supervizije”, izlaganje na stručnom skupu *Supervizija za suvremene prakse – 4. hrvatska konferencija o superviziji*, Opatija, 2018.
- [22] Yeeles, Ksenija, „Etika u superviziji – međunarodna perspektiva”, u: Ajduković, Marina, Cajvert, Ljilja (ur.), *Supervizija psihosocijalnog rada*, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, 2004, str. 77–120.
- [23] Žegarac, Nevenka, *Mapiranje praksi i radne snage u oblasti zaštite dece u Srbiji*, Child Protection Hub for South East Europe: Centar za integraciju mladih, Beograd, 2016.
- [24] Žegarac, Nevenka, „Kompetencije za kvalifikacije u socijalnom radu: izgradnja standarda”, u: Žegarac, Nevenka (ur.), *Standardi za obrazovanje socijalnih radnika u Srbiji: Razvoj kompetencija za kvalitetnu profesionalnu praksu*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2016, str. 9–45.

Iva Branković

SUPERVISION IN SERBIA: EXPERIENCES, CHALLENGES AND POSSIBLE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Abstract

Purpose of this paper is to present and analyze ten years of experience in supervision in social work in Serbia. Focus is on the challenges and dilemmas encountered and still being faced by the system of social protection, as well as on lessons learned and recommendations for ways forward. The paper will try to present the process of introduction of supervision as well as the data collected on the characteristics of supervision which point out to the challenges supervision is facing and call for the necessity of including a wider range of factors while assessing effectiveness of supervision. Based on the analysis of the data the key recommendation for the way forward is introduction of a systematic empiric approach and development of a research practiced aimed at understanding contemporary supervision experience and adjusting supervision to the specific needs of professionals as well as the context it is applied in.

Key words:

supervision in social work, social protection reform, characteristics of supervision, supervision effectiveness, research in supervision.