

Prof. dr Nevenka Žegarac

**PROCJENA
FUNKCIONISANJA
SUPERVIZIJE
U SISTEMU SOCIJALNE I
DJEČJE ZAŠTITE
U CRNOJ GORI**



Program EU i CG za
zapošljavanje, obrazovanje
i socijalnu zaštitu



Instrument za prepristupnu pomoć Evropske unije
Jačanje kapaciteta sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori



Program ko-finansiraju
Evropska unija i Vlada Crne Gore



Prof. dr
Nevenka Žegarac

**PROCJENA
FUNKCIONISANJA
SUPERVIZIJE U
SYSTEMU SOCIJALNE
I DJEČJE ZAŠTITE
U CRNOJ GORI**

Jul 2020.

SADRŽAJ:

PROCJENA FUNKCIONISANJA SUPERVIZIJE U SISTEMU SOCIJALNE I DJEČJE ZAŠTITE U CRNOJ GORI

1. Uvod	2
2. Metodologija za izradu izvještaja	4
3. Početni okvir: uspostavljanje supervizije u socijalnoj i dečijoj zaštiti u CG	7
3.1. Inicijalna strateška dokumenta i reformske aktivnosti	7
3.2. Zakonska rešenja koja pozicioniraju superviziju u sistem socijalne i dečije zaštite u CG.....	9
4. Razrada: razvojni put i primena supervizije	15
4.1. Strateški i akcioni dokumenti o superviziji u CG i prateće analize (2013-2019)	15
4.2. Analize koje se bave funkcionisanjem supervizije u CG (2013-2019)	18
4.3. Kapaciteti Zavoda za socijalnu i dječiju zaštitu za razvoj supervizije u socijalnoj i dječijoj zaštiti u CG	22
4.4. Nalazi iz fokus grupa o funkcionisanju supervizije	25
5. Zaključak	33

1. Uvod

Tekst **Procjena funkcionisanja supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori** je nastao u okviru projekta: „Jačanje kapaciteta sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori”. Svrha ovog Projekta je unapređenje administrativnih i profesionalnih kapaciteta sistema socijalne i dječje zaštite na nacionalnom nivou u oblastima donošenja politika i osiguranje kvaliteta i pružanje podrške lokalnim samoupravama, centrima za socijalni rad (u daljem tekstu CSR) i lokalnim pružaocima usluga radi unapređenja postojećih i razvoja inovativnih mehanizama za identifikaciju potreba na lokalnom nivou, raspodele kontinuiranih i dovoljnih sredstava, uzimajući u obzir principe partnerstva i udruživanja, kao i efektivno praćenje usluga i potreba građana i korisnika.

Konsultantkinja, prof. dr Nevenka Žegarac, angažovana je u okviru projektne aktivnosti 1.3.3.: „Pružiti stručnu pomoć i obuku na radnom mestu osoblju službi za socijalnu i dečiju zaštitu obezbeđenju supervizije lokalnim i nacionalnim pružaocima usluga, proceniti njihove kapacitete za superviziju i razviti program za sledeće korake“. Ovaj zadatak treba da doprinese i „unapređenju sistema supervizije nad profesionalnim radom“ (Mera 2.4. Strategije razvoja sistema socijalne i dečije zaštite za period 2018-2022), između ostalog, izradom analize koja će proceniti „kapacitete za superviziju lokalnih i nacionalnih pružalaca usluga i kreirati program narednih koraka“, u skladu s pokazateljima postavljenim u Projektom zadatku. Ova procena treba da obezbedi osnov za izradu programa daljih koraka za unapređenje supervizije u socijalnoj i dečijoj zaštiti u Crnoj Gori.

Još od uspostavljanja supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite, uočeno je da je neophodno koncipiranje efikasnog i prepoznatljivog modela koji će odgovoriti na raznovrsne potrebe stručnih radnika, jer je za uspešnu superviziju ključno da je prilagođena kontekstu u kome se sprovodi, a i potrebama stručnih radnika kojima je namenjena.

Osnovna svrha ovog dokumenta je da pruži podršku unapređenju funkciji supervizije u Crnoj Gori i unapređenju kvaliteta usluga kroz pregled i analizu dokumenata o superviziji i primene aktuelnog strateškog i zakonodavnog okvira, prikaz i analizu nalaza iz održanih konsultacija sa relevantnim akterima (predstavnicima Ministarstva rada i socijalnog staranja, Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, direktorima centara za socijalni rad, rukovodiocima službi i supervizorima, te voditeljima slučaja), kako bi se sa različitih pozicija osvetlila gledišta o aktuelnom stanju i potrebama i perspektivama supervizije u specifičnom kontekstu.

Prilikom izrade dokumenta korišćena je obimna sekundarna građa, dostupna na zvaničnim internet stranicama Ministarstva rada i socijalnog staranja, Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, JU centar za socijalni rad i brojnih drugih. Dokument prikazuje razvojni put, aktuelnu poziciju, okvir za funkcionisanje, a zatim i načine aktuelnog funkcionisanja supervizije u sistemu socijalne i dečije zaštite u Crnoj Gori, u hronološkom sledu, kako bi se tumačenjem sekvenci razumeo razvoj supervizije, što olakšava formulisanje narednih koraka za izradu programa daljeg razvoja funkcije supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori.

2. Metodologija za izradu izvještaja

U tekstu koji sledi, prikazana je pozicija supervizije u strateškim dokumentima, zakonima, podzakonskim aktima i drugim propisima koji su aktuelno u primeni u oblasti socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori¹, s tim što su dokumenti i zakonski akti koji pominju superviziju na ovoj listi podvučeni:

- Strategija razvoja sistema socijalne zaštite za period od 2018. do 2022. godine
- Strategija za ostvarivanje prava djeteta 2019-2023
- Strategija za prevenciju i zaštitu djece od nasilja 2017–2021
- Strategija zaštite od nasilja u porodici za period od 2016. godine do 2020. godine
- Strategija razvoja sistema socijalne zaštite starijih za period 2018-2022. godine
- Porodični zakon („Službeni list Crne Gore”, br.1/07 i 53/16)
- Zakon o zaštiti od nasilja u porodici („Službeni list CG”, br. 46/2010)
- Zakon o postupanju prema maloljetnicima u krivičnom postupku („Sl. list CG”, br. 64/2011)
- Zakon o zabrani diskriminacije lica s invaliditetom („Sl. glasnik CG”, br. 39/2011)
- Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti („Službeni list CG”, br. 27/2013, 1/2015, 42/2015, 47/2015, 56/2016, 66/2016, 1/2017, 31/2017 - odluka US, 42/2017 i 50/2017)
- Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad („Službeni list Crne Gore”, br. 058/13, 030/15, 017/16 i 043/19)
- Pravilnik o bližim uslovima za izdavanje, obnavljanje, suspenziju i oduzimanje licence za obavljanje djelatnosti socijalne i dječje zaštite („Službeni list Crne Gore”, br. 038/18 i 076/19)
- Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti („Službeni list Crne Gore”, br. 056/13, 014/14 i 073/19)
- Pravilnik o bližim uslovima za pružanje i korišćenje, normativima i minimalnim standardima usluge smještaja u prihvatilištu – skloništu („Službeni list CG”, br. 076/19)
- Pravilnik o bližim uslovima za pružanje i korišćenje, normativima i minimalnim standardima usluge smještaja odraslih i starih lica („Službeni list Crne Gore”, br. 58/14, 21/16, 15/18, 65/19)
- Pravilnik o bližim uslovima za pružanje i korišćenje, normativima i minimalnim standardima usluga podrške za život u zajednici („Službeni list Crne Gore”, br. 063/19)
- Pravilnik o bližim uslovima za pružanje i korišćenje, normativima i minimalnim standardima savjetodavno-terapijskih i socijalno-edukativnih usluga („Službeni list Crne Gore”, br. 076/19)
- Protokol o postupanju, prevenciji i zaštiti od nasilja nad ženama i nasilja u porodici (2018)
- Pravilnik o bližim uslovima za pružanje i korišćenje, normativima i minimalnim stan-

¹ Izvor akata iz oblasti socijalne i dječje zaštite: Ministarstvo rada i socijalnog staranja Crne Gore, <http://www.minradiss.gov.me/biblioteka/pravilnici>

dardima usluge smještaja odraslih i starih („Službeni list Crne Gore“, br. 58/14, 21/16, 15/18)

- Pravilnik o bližim uslovima za izdavanje, obnavljanje i oduzimanje licence za rad stručnim radnicima u oblasti socijalne i dječje zaštite („Službeni list Crne Gore“, br. 73/17)
- Pravilnik o uslovima, programu i načinu polaganja stručnog ispita u socijalnoj i dječjoj zaštiti („Službeni list Crne Gore“, br. 24/15, 60/17 i 43/19)
- Pravilnik o službenoj legitimaciji stručnih radnika centra za socijalni rad („Službeni list Crne Gore“, br. 59/14)

Pregledani su i svi raspoloživi akcioni planovi i izveštaji o sprovođenju strategija koje se odnose na superviziju u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori, kao i sledeće analize:

- Izveštaj o kapacitetima centara za socijalni rad u Crnoj Gori – Izazovi i mogućnosti reorganizacije, standardizacije i unaprijeđenja stručne prakse iz 2011²
- Podsticanje rasta socijalne odgovornosti: Analiza primjene Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori za period 2013-2017. godine³.
- Izveštaj o radu centara za socijalni rad kojim se preispituje organizacija, način rada, normativi i standardi centara za socijalni rad (april 2018. godine)
- Analiza funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad (mart 2018. godine)⁴
- Analiza rada centara za socijalni rad (2019)⁵
- Ključne kompetencije stručnih radnika. Okvir za razvoj kompetencija stručnih radnika u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori (2019)⁶
- Izveštaj o organizacionoj i kadrovskoj strukturi centara za socijalni rad Crne Gore (jul 2019)⁷

Pored pregleda dokumenata, organizovane su i radionice o funkcionisanju supervizije sa relevantnim akterima u socijalnoj i dječjoj zaštiti. Shodno projektu, planirano je da se grupni intervjui - fokus grupe obave u Crnoj Gori, kroz dve (2) poludnevne radionice i barem dva (2) informativna intervjua sa ciljem procene funkcije supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori. Taj plan je nužno izmenjen jer su usled proglašene pandemije zarazne bolesti COVID-19 izazvane virusom SARS-CoV-2, putovanja bila potpuno obustavljena i nije bilo moguće okupiti učesnike i konsultanta u istom fizičkom prostoru.

Stoga je, nakon razmatranja i analize novonastalih okolnosti, odlučeno da se iznalaženju načina realizacije zadatka pristupi fleksibilno i da se radionice organizuju, uz korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, a da se obuhvate sve relevantne teme u skladu sa konsultantskim zadatkom (način na koji je supervizija postavljena i

² Izveštaj o kapacitetima centara za socijalni rad u Crnoj Gori – Izazovi i mogućnosti reorganizacije, standardizacije i unaprijeđenja stručne prakse; UNICEF Podgorica; prof. dr Nevenka Žegarac; oktobar 2011. godine.

³ Dokument dostupan na: <http://www.mrs.gov.me/biblioteka/strategije>

⁴ Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/dokumenta/Brosura%2017x24cm%20final.pdf>

⁵ Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Analiza%20rada%20centara%20za%20socijalni%20rad%2021.03.09.pdf>

⁶ Dostupno na: [http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Kljucne%20kompetencije%20strucnih%20radnika%20B5%20brosura%20\(2\)%20s.pdf](http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Kljucne%20kompetencije%20strucnih%20radnika%20B5%20brosura%20(2)%20s.pdf)

⁷ Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/IZVJE%C5%A0TAJ%20O%20ORGANIZACIONOJ%20I%20KADROVSKOJ%20STRUKTURI%20CENTARA%20ZA%20SOCIJALNI%20RAD%20CRNE%20GORE.pdf>

realizovana, uloge, gledišta, potrebe i očekivanja relevantnih aktera koji imaju različite uloge u sistemu socijalne i dječje zaštite, kapaciteti sistema, potrebe korisnika i građana i perspektiva razvoja sistema).

3. Početni okvir: uspostavljanje supervizije u socijalnoj i dječjoj zaštiti u CG

3.1. Inicijalna strateška dokumenta i reformske aktivnosti

Kontinuirani reformski procesi u Crnoj Gori i njeno opredeljenje da se uključi u evropske integracione procese u cilju bržeg privrednog, ekonomskog i društvenog razvoja, podrazumevali su i reformu socijalne politike koja treba da obezbedi efikasan sistem socijalne zaštite. Ovi procesi započeli su donošenjem prve [Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori](#) za period 2008-2012⁸, a intenzivirani su 2011. godine, kada je započela priprema Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite za period 2013-2017. U vreme donošenja Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori za period 2008-2012, u primeni je bio Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti⁹ iz prethodnog veka, koji je više puta dopunjavan i menjan. U ovoj strategiji supervizija se pominje u prikazu očekivanja dobijenih kroz analizu socijalnih aktera institucije sistema socijalne i dječje zaštite, u Odeljku: *3.3.1 Uzajamna viđenja i očekivanja socijalnih aktera*. Od tadašnjeg Ministarstva zdravlja, rada i socijalnog staranja partneri su iskazali da očekuju superviziju¹⁰, otvorenost za komunikaciju i saradnju, a opšti stav je da je potrebno potpisati protokole o saradnji u pružanju usluga i razvoju programa koji bi sadržavao i zajednički kodeks profesionalnog ponašanja, kao i uspostavljanje mehanizama međusobnog nadzora i supervizije usluga.

U Odeljku 5.5. *Obezbeđivanje kvalitetnih usluga u socijalnoj i dječjoj zaštiti*, istaknuto je da je pitanje kvaliteta usluga u sistemu socijalne i dječje zaštite i jačanje profesionalnih kapaciteta pružalaca usluga, suštinska pretpostavka uspešne reforme sistema, što podrazumeva pored ostalog i uvođenje sistema evaluacije, supervizije i monitoringa efekata preduzetih mjera, kao i uvođenje sistema nezavisnog nadzora i kontrole stručnog rada. U VI delu dokumenta, pod nazivom *Ciljevi razvoja*, prilikom definisanja uloga socijalnih aktera u razvoju sistema socijalne zaštite prepoznato je da država ima ulogu da kreira socijalnu politiku uz postavljanje standarda, izgradnju kapaciteta sistema... vršenje nadzora i supervizije usluga. U okviru Posebnog cilja 4. – *Uvođenje sistema kvaliteta*, među mere i aktivnosti za uvođenje sistema kvaliteta uvršćeno je uvođenje sistema monitoringa, evaluacije i supervizije stručnog rada i efekata preduzetih mera i pruženih usluga.

Strategija razvoja socijalne i dječje zaštite za period 2008-2012. godine bila je osnov za [Projekat „Reforma sistema socijalne zaštite: Unapređenje socijalne inkluzije“](#), koji je realizovan iz sredstava Evropske unije (IPA 2010), koji je počeo u januaru 2011. godine, a planirano je da traje do jula 2014. godine. U okviru navedenog projekta, između ostalog donet je novi Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti, koji je usklađen sa međunarodnim standardima. Predviđeno je osnivanje Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, koji će igrati važnu ulogu u unapređenju i profesionalizaciji sistema socijalne i dječje zaštite. Zakonom je predviđeno i formiranje novog odeljenja u Ministarstvu rada i socijalnog staranja za planiranje, koordinaciju i finansijsku podršku razvoju usluga na nivou lokalne zajednice. Izrađeni su važni strateški dokumenti koji postavljaju pravac reformi Sistema socijalne i dječje zaštite

⁸ Strategiju je Vladi predložilo tadašnje Ministarstvo zdravlja, rada i socijalnog staranja. Dostupno na: <http://www.gov.me/files/1208947440.pdf>

⁹ Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti. Službeni list CG, 78/05.

¹⁰ Podvukla ovde i u daljem tekstu autorka.

tite u narednih nekoliko godina: Strategija razvoja hraniteljstva u Crnoj Gori(2012-2016.), Strategija razvoja socijalne zaštite starih lica (2013-2017.) i Strategija razvoja sistema socijalne i dječje zaštite (2013-2017).

Ustanovljena je osnova za vođenje evidencije, prikupljanje i analizu podataka i planiranje na osnovu jasnih pokazatelja, uvođenjem elektronske baze podataka dječje zaštite, koja je bila u upotrebi od januara 2013. godine. Započeta je sveobuhvatna reforma centara za socijalni rad.

[Izveštaj o kapacitetima centara za socijalni rad u Crnoj Gori – Izazovi i mogućnosti reorganizacije, standardizacije i unaprijeđenja stručne prakse](#)¹¹ iz oktobra 2011. godine je analiza koja se, pored analize rada centara za socijalni rad, prva bavila supervizijom u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori. Analiza je ukazala na potrebu sveobuhvatne reforme centara u cilju povećanja broja i profesionalne nadgradnje kapaciteta zaposlenih, potrebe uvođenja novih metoda rada, neophodnosti teritorijalne reorganizacije rada, razvoja supervizije i dr.

U periodu donošenja [Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite za period 2013-2017](#), u toku je bila sveobuhvatna reforma centara za socijalni rad, u smislu reorganizacije, standardizacije, kao i uvođenja savremenih metoda rada – vođenje slučaja. Strategijom iz 2013. godine je istaknuto da su usluge u zajednici nedovoljno razvijene, da postoji porast potreba građana za uslugama socijalne i dječje zaštite, ali i nedovoljni kapaciteti centra za socijalni rad; centar za socijalni rad treba da se pozicionira kao moderna, reformisana služba u zajednici, da je potrebno uspostaviti efikasan sistem evidencije i baze podataka. Istaknuta je slaba povezanost sistema socijalne i dječje zaštite sa drugim sistemima.

Kao i u prethodnoj Strategiji, obezbeđivanje kvalitetnih usluga i jačanju profesionalnih kapaciteta pružalaca usluga u socijalnoj i dječjoj zaštiti zauzelo je vidljivo mesto i u ovom dokumentu. U Strategiji je definisano da obezbeđivanje kvaliteta usluga podrazumeva:

1. Izradu minimalnih standarda usluga socijalne i dječje zaštite;
2. Razvoj usluga koje podržavaju prirodnu porodicu i porodično okruženje korisnika kao najmanje restriktivno okruženje;
3. Podsticanje razvoja usluga koje podržavaju boravak korisnika u porodici ili neposrednom okruženju: porodičnog smeštaja-hraniteljstva, usluga dnevnih centara, pomoći u kući, savjetodavnih usluga i drugih usluga socijalne i dječje zaštite;
4. Podizanje kvaliteta usluga u postojećim ustanovama na viši nivo i pružanje novih usluga i uvođenje novih programa, posebno za decu bez roditeljskog staranja, decu sa smetnjama u razvoju, decu i mlade sa poremećajima u ponašanju, lica sa invaliditetom, žrtve trgovine ljudima i porodičnog nasilja, lečene uživaoce opojnih sredstava, obolelih od AIDS-a i dr.;
5. Obezbeđivanje efikasnog sistema stručne podrške, supervizije i inspekcije;
6. Promenu u organizaciji rada centara za socijalni rad i uvođenje novih metoda rada.

Jačanje profesionalnih kapaciteta zaposlenih i pružalaca usluga u sistemu socijalne i dječje zaštite podrazumeva, pored ostalog i superviziju i evaluaciju ishoda stručnog socijalnog rada (tačka 3g). Za obavljanje razvojnih, savetodavnih, istraživačkih i drugih

¹¹ Izveštaj o kapacitetima centara za socijalni rad u Crnoj Gori – Izazovi i mogućnosti reorganizacije, standardizacije i unaprijeđenja stručne prakse; UNICEF Podgorica; prof. dr Nevenka Žegarac; oktobar 2011. godine.

stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti i jačanje profesionalnih kapaciteta zaposlenih i pružalaca usluga, izuzetno je važno osnivanje Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu. U okviru Posebnog cilja br. 4) *Uvođenje sistema kvaliteta u socijalnu i dječju zaštitu*, kroz mere i aktivnosti pod tačkom 5. navedeno je: uvesti sistem supervizije stručnog rada.

Socijalni karton – Informacioni sistem socijalnog staranja (ISSS) je kao projekat od nacionalnog značaja pratio reformske aktivnosti. Faza I projekta Socijalni karton – ISSS (2012 – 2014) realizovana je u roku, na kvalitetan način i u obimu značajno većem od inicijalno predviđenog. Informacioni sistem je pušten prvo u probni rad (jula 2014. godine), a zatim i u operativni rad od 1. januara 2015. godine. Operativni rad je počeo sa inicijalnim unosom odnosno revizijom oko 34.000 aktivnih predmeta za četiri osnovana materijalna davanja, pri čemu su ostvarene značajne budžetske uštede. U okviru ovog kompleksnog projekta, osim ICT infrastrukture, opremanja i itd., obezbjeđena je stručna podrška za definisanje pravnog i institucionalno-organizacionog okvira, kao i intenzivna, kontinuirana ulaganja u kadrovske kapacitete - mnogobrojne stručne obuke zaposlenih, ECDL, obuke za aplikativni softver, itd. neophodne za optimalno funkcionisanje sistema i unapređenje kapaciteta sektora.

Interoperabilnost (automatska razmena podataka) realizovana je sa devet informacionih sistema (18 veb servisa) eksternih institucija. U sistemu su integrisani nacrti rešenja (preko 600) za sva davanja i usluge čime je postignuta uniformnost u postupanju centara za socijalni rad. Pored obrade, obračuna i isplate materijalnih davanja (13), kao i prava po osnovu boračke i invalidske zaštite (11), kroz modul za vođenje slučaja radi se obrada i praćenje prava na usluge socijalne i dječje zaštite. Kroz BI modul (izveštavanje i poslovna analitika) unapređena je statistika, praćenje, kontrola kvaliteta i upravljanje. Faza II: Integrisani informacioni sistem socijalnog staranja 2015. - 2017. godine. Faza II obuhvata sledeće komponente: izgradnja i integracija informacionog sistema za JUSDZ, monitoring i dalji razvoj funkcionalnosti, interoperabilnost i izgradnja kapaciteta (institucionalni, tehnički i kadrovski). Za sve zaposlene, uspešno su organizovane obuke za osnovnu računarsku pismenost i za rad u sistemu. U okviru Informacionog sistema urađeni su e-Registri: licenciranih stručnih radnika, licenciranih pružalaca usluga, registri korisnika prava, hranitelja i staratelja.

3.2. Zakonska rešenja koja pozicioniraju superviziju u sistem socijalne i dječje zaštite u CG

Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti¹² je usvojen 2013. godine i u velikoj meri je usklađen s međunarodnim standardima i obavezama preuzetim ratifikacijom međunarodnih ugovora, pre svega onima koji se odnose na garancije ljudskih prava i sloboda. Zakonom su propisana osnovna materijalna davanja i usluge u oblasti socijalne i dječje zaštite. Ovim zakonom realizuju se opredeljenja koja podrazumevaju podsticanje i uvođenje novih usluga socijalne i dječje zaštite u uključivanje u sferu pružanja usluga što više različitih aktera. Propisani su normativi i standardi u oblasti usluga socijalne i dječje zaštite, propisan je postupak licenciranja stručnih radnika i pružalaca usluga i postupak akreditacije programa obuke. Izvršena je reorganizacija centara za socijalni rad, a takođe su osnovani i

¹² Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti ("Sl. list CG", br. 27/2013, 1/2015, 42/2015, 47/2015, 56/2016, 66/2016, 1/2017, 31/2017 - odluka US, 42/2017 i 50/2017), prečišćen tekst dostupan na: <https://www.paragraf.me/propisi-crnegore/zakon-o-socijalnoj-i-djecjoj-zastiti.html>

novi centri za socijalni rad, kako bi građani imali bolju pristupačnost pravima iz socijalne i dječje zaštite.

U skladu sa Zakonom, doneti su podzakonski akti, kojima je propisana organizacija i način rada u centrima za socijalni rad, stručni poslovi u oblasti socijalne i dječje zaštite, standardi usluga socijalne i dječje zaštite, sistem kvaliteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti i druga pitanja od uticaja na funkcionisanje sistema socijalne i dječje zaštite. U skladu sa Zakonom, osnovani su Inspekcija socijalne i dječje zaštite i Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.

Uprava za inspeksijske poslove – Odsjek za inspekciju socijalne i dječje zaštite vrši poslove koji se odnose na: inspeksijski nadzor nad primenom zakona, podzakonskih akata i drugih propisa iz oblasti socijalne i dječje zaštite: preduzimanje i izvršenje upravnih i drugih mera i radnji sa ciljem da se otklone utvrđene nepravilnosti i da se poslovanje uskladi s propisima.

Prava, dužnosti i ovlašćenja inspektora socijalne i dječje zaštite definisani su članom 165. Zakona, pa tako, inspektor socijalne i dječje zaštite samostalan je u radu u granicama ovlašćenja utvrđenih zakonom i lično je odgovoran za svoj rad. U vršenju nadzora inspektor je ovlašćen da utvrđuje zakonitost rada i ispunjenost standarda¹³.

Ovde se treba osvrnuti i na nadzor nad stručnim radom, koji je definisan članom 163. Zakona o socijalnoj i dječjoj zaštiti. **Nadzor nad stručnim radom pružaoca usluge** vrši nadležni organ državne uprave, u skladu sa tim zakonom. U nadzoru nad stručnim radom utvrđuje se da li su ispunjeni uslovi u odnosu na primenu propisanih stručnih procedura i na korišćenje stručnih znanja i veština tokom prijema, procene, planiranja, pregleda efekata realizovanih aktivnosti i završetka rada sa korisnikom, na osnovu uvida u dokumentaciju i uvida u proces pružanja i efekata usluga.

Iako Zakon, u istom članu određuje da „bliže uslove i način vršenja nadzora nad stručnim radom pružaoca usluge propisuje nadležni organ državne uprave“, što je Ministarstvo rada i socijalnog staranja, odgovarajući podzakonski akt do danas, sedam godina od donošenja zakona, nije izrađen, niti je definisano koji organ vrši nadzor. Uvidom u aktuelnu situaciju u socijalnoj i dječjoj zaštiti u Crnoj Gori može se konstatovati da ova funkcija nadzora, kao jedan od regulatornih mehanizama, nije uspostavljen, niti su razvijene procedure nadzora.

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu osnovan je 2014. godine. Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti iz 2013. godine u članu 120. navodi da „obavljanje razvojnih, savjetodavnih, istraživačkih i drugih stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti vrši organ uprave nadležan za poslove socijalne i dječje zaštite – Zavod za socijalnu i dječju zaštitu (u daljem tekstu: Zavod). Poslovi koje obavlja Zavod definisani su članom 121. Zakona:

- 1) Savjetodavne, istraživačke i stručne poslove u oblasti socijalne i dječje zaštite;
- 2) Prati kvalitet stručnog rada i usluga u ustanovama, u skladu sa ovim Zakonom;

¹³ Inspektor socijalne i dječje zaštite pregleda opšte i pojedinačne akte javne ustanove socijalne i dječje zaštite i drugog pružaoca usluga; vrši uvid u dokumentaciju javne ustanove socijalne i dječje zaštite i drugog pružaoca usluga na osnovu koje se ostvaruju prava i usluge socijalne i dječje zaštite; vrši neposredan uvid u ostvarivanje prava i usluga, upozori na uočene nepravilnosti i odredi mjere i rok za njihovo otklanjanje koji ne može biti kraći od 15 dana ni duži od šest mjeseci, a u hitnim slučajevima, naredi otklanjanje utvrđenih nepravilnosti i nedostataka odmah; zahtijeva izvještaje i podatke o radu javne ustanove socijalne i dječje zaštite i drugog pružaoca usluga; vrši provjeru ispunjenosti uslova za obavljanje djelatnosti socijalne i dječje zaštite propisanih Zakonom o socijalnoj i dječjoj zaštiti; saslušava i uzima izjave odgovornog lica, odnosno stručnog radnika i stručnog saradnika, kao i drugih zaposlenih, korisnika i drugih lica; inicira postupak za utvrđivanje odgovornosti; vrši neposredan uvid u sprovođenje naloga izrečenih u postupku inspeksijskog nadzora; razmatra predstave pravnih i fizičkih lica koje se odnose na rad i pružanje usluga socijalne i dječje zaštite i obavlja druge poslove, u skladu sa zakonom.

- 3) Pruža stručnu supervizijsku podršku radi unaprjeđenja stručnog rada i usluga socijalne i dječje zaštite;
- 4) Obavlja poslove licenciranja stručnih radnika i izdaje licencu za rad, u skladu sa ovim zakonom;
- 5) Obavlja stručne i organizacione poslove u postupku akreditacije programa obuke, odnosno programa pružanja usluga kojim se obezbjeđuje stručno usavršavanje stručnim radnicima i stručnim saradnicima i pružaocima usluga;
- 6) Donosi Etički kodeks za zaposlene u oblasti socijalne i dječje zaštite;
- 7) Istražuje socijalne pojave i probleme, djelatnost i efekte socijalne i dječje zaštite, izrađuje analize i izvještaje i predlaže mjere za unaprjeđenje u oblasti socijalne i dječje zaštite;
- 8) Razvija sistem kvaliteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti, koordinira razvoj standarda usluga i predlaže nadležnom organu državne uprave unaprjeđenje postojećih i uvođenje novih standarda;
- 9) Učestvuje u izradi, sprovođenju, praćenju i ocjeni efekata primjene strategija, akcionih planova, zakona i drugih propisa koje se odnose na razvoj djelatnosti socijalne i dječje zaštite;
- 10) Organizuje stručno usavršavanje stručnih radnika i stručnih saradnika;
- 11) Sačinjava i publikuje monografije, časopise i zbornike radova, stručne priručnike, vodiče, informatore, studije i primjere dobre prakse;
- 12) Informiše stručnu i širu javnost o sprovođenju socijalne i dječje zaštite, ukazuje na potrebe i probleme korisnika, a posebno korisnika iz osjetljivih društvenih grupa;
- 13) Obavlja i druge poslove u skladu sa ovim zakonom.

Ostvarivanjem navedenih poslova stvaraju se uslovi za kontinuirano stručno usavršavanje stručnih radnika sa ciljem da se unapredi i postigne bolji kvalitet usluga krajnjim korisnicima.

Mada zakon izričito pominje superviziju, odnosno stručnu supervizijsku podršku jedino u članu 120. tačka 1. stav 3, uočljivo je da je supervizija povezana i sa gotovo svim ostalim poslovima Zavoda, a **direktno** sa savetodavnim, istraživačkim i stručnim poslovima (st.1), praćenjem kvaliteta stručnog rada i usluga (st.2), razvojem sistema kvaliteta, koordiniranjem razvoja standarda usluga i predlaganjem novih standarda (st.8), kao i organizovanjem stručnog usavršavanja stručnih radnika i stručnih saradnika (st.10).

Posredno, ali ne manje važno, supervizija je povezana sa sledećim poslovima Zavoda: licenciranje stručnih radnika (st.4), akreditacija programa obuke i programa usluga kojim radi stručnog usavršavanja (st.5), etički kodeks (st.6), istraživanje delatnosti i efekata socijalne i dječje zaštite, izrada analiza i izvještaja i predlaganje mera (st.7), izrada, sprovođenje, praćenje i ocena efekata primjene strateških, akcionih i zakonskih dokumenta (st.9), izrada i publikovanje materijala za unapređenje stručne prakse (st.11).

Kada posmatramo ulogu Zavoda u podršci dostizanju pozitivnih aspekata i ishoda inspekcijanskog nadzora, Zavod može, ciljano, da učestvuje u praćenju efekata naloženih mera inspekcije, odnosno nadzora nad stručnim radom (kada kao takav bude uspostavljen), ili

da daje podršku u njihovoj realizaciji kroz izradu planova stručne podrške u sprovođenju tih mera i njihovog monitoringa i evaluacije.

Dakle, Zavod, kroz realizaciju svojih zakonom definisanih poslova, treba da **doprinosi razvoju kvaliteta u sistemu socijalne i dječje zaštite** praćenjem kvaliteta stručnog rada i usluga, praćenjem potreba građana za uslugama kao i potreba stručnih radnika i saradnika u socijalnoj i dječjoj zaštiti za unapređenjem stručnog rada. Ove razvojne poslove Zavod treba da obavlja **kontinuirano**, u skladu sa svojim godišnjim planom rada ili **reaktivno**, na osnovu neposrednog saznanja o potrebi za ovim aktivnostima, na inicijativu pružalaca usluga, odnosno ustanova socijalne zaštite, ministarstva nadležnog za socijalnu i dječju zaštitu ili na inicijativu i drugih relevantnih subjekata.

Od donetih podzakonskih akata, sa stanovišta supervizije, svakako je najznačajniji **Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad**¹⁴ (u daljem tekstu: Pravilnik o CSR). Član 9. definiše **rukovodioca stručne službe**, koji:

- 1) Organizuje rad stručnih radnika u okviru službe;
- 2) Vrši kontrolu vođenja evidencije i dokumentacije o korisniku i rada sa 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 sa drugim službama unutar centra i sa institucijama u jedinici lokalne samouprave, u vezi sa 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 sa aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji centra.

Ove poslove u područnoj jedinici obavlja jedan od stručnih radnika.

Poslovi **supervizora** definisani su članom 10. Pravilnika o CSR, te on:

- 1) Usmjerava, obučava, podržava, podstiče i evaluira rad i razvoj stručnih kompetencija voditelja slučaja kako 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 sa aktom o unutrašnjoj organizaciji i siste-

¹⁴ Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad („Službeni list Crne Gore”, br. 58/13, 30/15, 17/16 i 43/19), dostupan na: <https://www.csrg.me/index.php/propisi/pravilnici/organizacija-i-nacin-rada-centara>

matizaciji centra.

U članu 11. navedeno je da poslove supervizora, na sedam stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, obavlja jedan supervizor. U centrima koji imaju do šest stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, superviziju obezbjeduje Zavod za socijalnu i dječju zaštitu. Supervizor može, uz odobrenje rukovodioca stručne službe, obavljati i poslove voditelja slučaja i specijalizovane stručne poslove, ako to ne remeti proces supervizije i nije u suprotnosti sa interesima korisnika.

U članu 12. koji definiše poslove **voditelja slučaja**, u stavu 1. tačka 3.-6. može se videti saradnja voditelja slučaja sa rukovodiocem ili supervizorom u obavljanju različitih faza stručnog postupka.

Voditelj slučaja:

- 1) U saradnji sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom započinje rad na slučaju i planira početnu procjenu, o potrebi rada na usmjerenoj procjeni stanja i potrebi korisnika i planira njenu realizaciju;
- 2) U saradnji sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom sačinjava predlog planova usluga i mjera, kao i dinamiku, realizaciju i rokove za evaluaciju;
- 3) Prati i koordinira realizaciju predloženih usluga i mjera i pruža neposrednu podršku korisniku;
- 4) Sagledava, zajedno sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom, rezultate evaluacije i donosi odluku o potrebi za ponovnom procjenom.

Član 17. upućuje da supervizor, zajedno sa rukovodiocima stručnih službi, voditeljima slučaja, stručnim radnicima na pravnim poslovima i stručnim radnicima na materijalnim davanjima čini kolegijum stručne službe, koji razmatra pitanja o unapređenju stručnih postupaka i procedura u radu sa korisnicima.

Voditelju slučaja treba da bude na raspolaganju konsultacija i podrška tokom procene, planiranja i ponovnog pregleda, dok dokumenta koja nastaju kao rezultat rada u ovim procesima odobrava ili potpisuje supervizor odnosno rukovodilac stručne službe.

Član 12. Pravilnika o CSR, uz opise poslova rukovodioca stručne službe i supervizora, u članu 10. i 11. ostavlja mogućnost da kada supervizor nije neposredno prisutan ili kada je zbog opterećenja poslom nedovoljno raspoloživ u centru za socijalni rad, voditelj slučaja može da se osloni na neposrednog rukovodioca, koji onda može da preuzme administrativna ovlašćenja supervizora tokom rada na konkretnim slučajevima, dok se druge funkcije supervizije (edukativna i održavajuća) obavljaju kroz druge supervizijske procese i organizacione oblike (interviziju, vršnjačku superviziju, individualne i grupne supervizijske sastanke), bilo da su oni organizovani kao interni ili/i eksterni.

Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti¹⁵ u članu 3. definiše da su stručni poslovi u socijalnoj i dječjoj zaštiti: 1) osnovni stručni poslovi; 2) specijalizovani stručni poslovi; 3) supervizijski poslovi; 4) pravni poslovi; 5) poslovi planiranja i razvoja; 6) poslovi vaspitača; 7) poslovi radno-okupacionog terapeuta; 8) poslovi doktora medicine; i 9) poslovi stručnih saradnika.

U članu 11. ovog Pravilnika određeno je da supervizijski poslovi obuhvataju aktivnosti

¹⁵ Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti. Službeni list Crne Gore, br. 56/13, 14/14, i 73/19), dostupan na: <https://www.csrcg.me/index.php/propisi/pravilnici/organizacija-i-nacin-rada-centara>

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. Članom 12. definisani su uslovi za obavljanje supervizijskih poslova, pa tako, poslove supervizije obavlja definisan krug stručnih radnika¹⁶, koji su stekli posebna znanja i veštine za obavljanje poslova supervizije, i koji imaju iskustva u stručnom radu od najmanje pet godina.

Drugi pravilnici koji regulišu standarde usluga, materijalnu podršku i druge oblasti socijalne i dječje zaštite ne pominju superviziju niti regulišu način njenog obavljanja i organizovanja.

¹⁶ Članom 6. definisano je koji stručni radnici obavljaju osnovne stručne poslove: 1) socijalni radnik, psiholog, pedagog, specijalni pedagog, sociolog, defektolog i andragog-poslove voditelja slučaja; 2) socijalni radnik - poslove stručnog radnika na materijalnim davanjima; i3) socijalni radnik, psiholog, pedagog, specijalni pedagog, andragog i defektolog- poslove stručnog radnika kod pružaoca usluge smještaja i stručnog radnika kod pružaoca usluge podrške za život u zajednici.

4. Razrada: razvojni put i primena supervizije

4.1. Strateški i akcioni dokumenti o superviziji u CG i prateće analize (2013-2019)

Pošto su utvrđeni okviri za reformu sistema socijalne i dečije zaštite u Crnoj Gori, usvojeni zakonski, a potom i podzakonski akti, osnovan Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu kao i Odsjek za inspekciju socijalne i dječje zaštite, a uveden je i Informacioni sistem socijalnog staranja i izvršene brojne reformske aktivnosti u centrima za socijalni rad, paralelno sa razvojem usluga u zajednici i usvajanjem drugih zakona koji regulišu rad sistema socijalne zaštite, posebno CSR, ustanovljeni su mehanizmi za kontinuitet u analizama učinka i strateško planiranje u oblasti.

Za potrebe izrade nove strategije, urađen je polovinom 2017. godine dokument [Podsticanje rasta socijalne odgovornosti: Analiza primjene Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori za period 2013-2017. godine](#)¹⁷. Tu je definisano da postoji potreba za unapređenjem normativnog okvira i sistema kvaliteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti, pored ostalog u odnosu na: standarde usluga socijalne i dječje zaštite, sistem licenciranja pružalaca usluga, sistem licenciranja stručnih radnika, sistem akreditacije programa obuke, organizaciju, normative, standarde i način rada u centrima za socijalni rad i supervizijsku podršku. U Analizi je konstatovano da je u okviru Strategije, vezano za ispunjenje Posebnog cilja 4. *Uvođenje sistema kvaliteta* realizovana mera/aktivnost: Uvesti sistem supervizije stručnog rada, ali da postoji potreba za unapređenjem supervizije u centrima za socijalni rad kao i razvoja supervizije kod pružalaca usluga. Iz Analize se vidi da je, radi poboljšanja kvaliteta rada u centrima za socijalni rad, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu krajem 2015. godine organizovao sastanak supervizora na kojem su prisustvovali i predstavnici Ministarstva rada i socijalnog staranja, kao i da je organizovana obuka „Supervizija u centrima za socijalni rad”, takođe u organizaciji Zavoda. Obukom je ukupno obuhvaćeno 26 učesnika. Tokom 2016. godine, u cilju stručne podrške i razmene iskustava stručnih radnika koji obavljaju supervizijsku podršku, Zavod je u svojim prostorijama organizovao sastanke sa supervizorima iz centara za socijalni rad. Na sastancima su razmjenjena iskustva i rezultati u primeni supervizije u sferi socijalne i dječje zaštite i dogovorene su smernice za dalje unapređenje rada na tom polju.

Osnov za donošenje [Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite za period od 2018. do 2022. godine](#) jeste Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti¹⁸ kojim je propisano da se socijalna i dječja zaštita ostvaruje u skladu sa strateškim dokumentima, koji čine programi koje je potrebno realizovati u cilju unapređenja socijalne i dječje zaštite. Posebni ciljevi su donekle izmenjeni u odnosu na prethodnu Strategiju, i definisana su tri cilja:

1. Unaprijeđen normativni okvir u socijalnoj i dječjoj zaštiti; prati kvalitet stručnog rada i usluga
2. Unaprijeđen sistem kvaliteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti;
3. Unaprijeđene usluge socijalne i dječje zaštite i stvoreni preduslovi za nastavak deinstytucionalizacije.

¹⁷ Dokument dostupan na: <http://www.mrs.gov.me/biblioteka/strategije>

¹⁸ Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti. Službeni list Crne Gore, br. 27/13, 1/15, 42/15, 47/15, 56/16, 66/16, 1/17, 31/17, 42/17 i 50/17).

U odnosu na Posebni cilj 2. *Unaprijeđen sistem kvaliteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti* definisana je Mjera 2.4.: Unaprijediti sistem supervizije stručnog rada, za čije je ispunjenje neophodno ostvariti nekoliko zadataka:

- Zadatak 2.4.1. Izvršiti analizu funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad, kao i supervizijske podrške koju pruža Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.
- Zadatak 2.4.2. Modifikovati ulogu Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu u pravcu razvoja modela za eksternu superviziju, bez podrške na nivou predmeta (slučajeva), koja ima dominantno administrativnu komponentu.
- Zadatak 2.4.3. Razviti model supervizije u centrima za socijalni rad, koji će omogućavati primjenu supervizije u razvojnom i aspektu podrške i razvoja stručnih radnika.
- Zadatak 2.4.4. Razviti superviziju kod pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite.

[Akcioni plan za 2018. godinu za sprovođenje Strategije razvoja sistema socijalne dječje zaštite za period od 2018. do 2022. godine](#) sastavni je deo Strategije. U ovom dokumentu, u okviru Mjere 2.4 definisan je Zadatak 2.4.1¹⁹: Izvršiti analizu funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad, kao i eksterne supervizijske podrške koju pruža Zavod za socijalnu i dječju zaštitu. Vremenski okvir je I kvartal 2018. godine, a odgovorni akter za realizaciju ovog zadatka je Zavod, u partnerstvu sa Ministarstvom rada i socijalnog staranja.

[Izveštaj o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije razvoja sistema socijalne i dječje zaštite \(2018-2022\) za 2018. godinu](#) podnet je Vladi Crne Gore.²⁰ Akcionim planom za 2018. godinu za sprovođenje Strategije razvoja socijalne i dječje zaštite za period 2018.-2022. godine planirano je ukupno 17 aktivnosti. Utoku 2018. godine realizovano je 8 aktivnosti, delimično su realizovane 4 aktivnosti, a nije realizovano 5 aktivnosti. U realizovane aktivnosti spada dokument [Analiza funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad iz marta 2018. godine](#) Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, čiji prikaz će biti dat u odgovarajućem odeljku ovog dokumenta. Predložene su i izmene Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centra za socijalni rad, shodno nalazima Analize za unapređenje modula ISSS-a za vođenje slučaja²¹ i na osnovu praćenja rada voditelja slučaja i supervizora u ISSS-u.

[Akcioni plan za 2019. godinu za sprovođenje Strategije razvoja sistema socijalne dječje zaštite za period od 2018. do 2022. godine](#) donet je kao zaseban dokument u cilju operacionalizacije ciljeva Strategije. Vezano za funkcije supervizije, Mjera 2.4. ostvaruje se kroz:

- Grupu aktivnosti 2.4.2. Modifikovati ulogu Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu u pravcu razvoja modela za eksternu superviziju, bez podrške na nivou predmeta (slučajeva), koja ima dominantno administrativnu komponentu. Aktivnost 1: Organizovati obuku za zaposlene u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu za prim-

¹⁹ Zadaci 2.4.2. (Modifikovati ulogu Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu u pravcu razvoja modela za eksternu superviziju, bez podrške na nivou predmeta (slučajeva), koja ima dominantno administrativnu komponentu), 2.4.3. (Razviti model supervizije u centrima za socijalni rad, koji će omogućavati primjenu supervizije u razvojnom i aspektu podrške i razvoja stručnih radnika) i 2.4.4. (Razviti superviziju kod pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite) ostavljeni su za realizaciju u kasnijem periodu, kroz buduće akci- one planove ovog strateškog dokumenta.

²⁰ Dostupno na: www.gov.me

²¹ Analiza za unapređenje modula ISSS-a za vođenje slučaja realizovana je u okviru Mjere 1.2.: Unaprijediti funkcionisanje centara za socijalni rad i standarde usluga socijalne i dječje zaštite, Aktivnosti: Preispitati usaglašenost ISSS sa zahtjevima kvalitet- nijeg stručnog rada, uz mogućnost otklanjanja identifikovanih poteškoća.

jenju odgovarajućeg oblika eksterne supervizije. Za ovu aktivnosti vremenski okvir je „u kontinuitetu“, a odgovorni akter za realizaciju ovog zadatka je Zavod.

- Grupu aktivnosti 2.4.3. Razviti model supervizije u centrima za socijalni rad, koji će omogućavati primjenu supervizije u razvojnom i aspektu podrške i razvoja stručnih radnika. Aktivnost 1: Održavanje grupnih i individualnih sastanaka u CSR; Aktivnost 2: Obilazak CSR od strane stručnih radnika Zavoda; Aktivnost 3: Organizovanje grupnih i individualnih sastanaka u Zavodu. Za aktivnost 1. vremenski okvir je u kontinuitetu, a za aktivnosti 2. i 3. kvartalno. Odgovorni akter za realizaciju sve tri aktivnosti je Zavod, u partnerstvu sa centrima za socijalni rad.
- Grupa aktivnosti 2.4.4. Razviti superviziju kod pružalaca usluga socijalne i dječje zaštite. Aktivnost 1: Izrada analize za utvrđivanje potreba i očekivanja zaposlenih kod pružaoca usluga kod eksterne supervizijske podrške. Za ovu aktivnost vremenski okvir je IV kvartal 2019. godine, odgovoran za realizaciju je Zavod, u partnerstvu sa Ministarstvom rada i socijalnog staranja i pružaocima usluga.

Akcioni plan za 2020. godinu za sprovođenje Strategije razvoja sistema socijalne dječje zaštite za period od 2018. do 2022. godine, ponovio je napred navedene mere iz prethodnog akcionog plana, dok je pandemija izazvana korona virusom očigledno omela ostvarivanje mera iz Akcionog plana u prva dva kvartala tekuće godine.

Realizacija Mjere 2.4., Grupe aktivnosti 2.4.2. iz Akcionog plana za 2019. i 2020. godinu: Analiza Akcionog plana za 2019. godinu²² pokazuje da od predviđenih 30 aktivnosti, nisu realizovane 4, a među njih spada i *Organizovanje obuke za zaposlene u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu za primjenu odgovarajućeg oblika eksterne supervizije* – aktivnost će se realizovati u toku 2020. godine, za šta su obezbeđena budžetska sredstva, kao i *Izrada analize za utvrđivanje potreba i očekivanja zaposlenih kod pružaoca usluga kod eksterne supervizijske podrške.*

Obuka za zaposlene u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu za primenu odgovarajućeg oblika eksterne supervizije, koja je predviđena u oba plana (u 2019. i 2020. godini), delom je realizovana kroz edukaciju koju zaposlenima Zavoda pruža prof. dr. Marina Ajduković sa Univerziteta u Zagrebu, sa saradnicima. Obuka je započeta 2019. godine i aktuelno je u toku. Obuku pohađa sedam (7) saradnika Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu. Po informacijama sa internet stranice Zavoda, krajem 2019. godine završen je drugi modul edukacije za eksterne supervizore u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu.

U istom periodu, krajem 2019. godine, objavljen je Poziv za učešće u supervizijskim grupama, radi formiranja grupa za eksternu supervizijsku podršku. U Pozivu je navedeno da će eksternu supervizijsku podršku obezbediti Zavod kroz rad u manjim grupama, a namenjena je svim stručnim radnicima zaposlenim u centrima za socijalni rad i kod pružaoca usluga, bez obzira na radno iskustvo. Planirano je formiranje sedam (7) grupa koje će činiti 6-8 supervizanata. Prvi modul treba da traje 6 meseci, a sastanci će se održavati jednom mesečno u trajanju od 3 sata.

Za početak 2020. godine, tokom marta meseca, bilo je planirano da se u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu održe prve supervizijske grupe za superviziju 80 stručnih radnika, u skladu sa standardima ANSE (*Association of National Organisations for Supervision in Europe*). Oformljeno je sedam supervizijskih grupa, a bilo je predviđeno da se supervizijski sastanci održavaju jednom mesečno u trajanju od tri do četiri sata. Planirano je

22 Dostupno na: www.gov.me

da se održi osam susreta do kraja 2020. godine, počevši od marta. Naredni meseci za supervizijske sastanke bili su planirani za april, maj, jun, septembar, oktobar, novembar i decembar 2020. godine²³.

Održavanje grupnih i individualnih sastanaka u centrima za socijalni rad, po Analizi Akcionog plana za 2020. godinu, *delimično je realizovano.* Zavod je redovno obilazio centre za socijalni rad i organizovao supervizijske sastanke. Održano je ukupno 30 grupnih sastanaka. *Realizovani su* obilasci centara od strane stručnih radnika Zavoda, izvršeno je 26 obilazaka CSR, tokom kojih su sprovedeni grupni supervizijski sastanci, a manji broj stručnih radnika je imao potrebu za individualnom supervizijskom podrškom Zavoda. Što se tiče organizovanja grupnih i individualnih sastanaka u prostorijama Zavoda, tamo su se kvartalno održavali grupni sastanci supervizora centara za socijalni rad, a manji broj stručnih radnika je imao potrebu za individualnom supervizijskom podrškom. Održana su tri (3) sastanka. Ova aktivnost je ocenjena u Analizi Akcionog plana za 2019. godinu kao *realizovana.*

4.2. Analize koje se bave funkcionisanjem supervizije u CG (2013-2019)

Analiza funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad (mart 2018. godine)²⁴. Ova analiza navodi daje u cilju razvoja interne i eksterne supervizije, Zavodu periodu 2014-2017. godine realizovao brojne aktivnosti za jačanje kapaciteta supervizora u CSR, i na osnaživanje stručnih radnika u cilju unapređenja kvaliteta njihovog rada sa korisnicima. Analiza prakse ukazuje da je potrebno uložiti dodatne napore u daljem razvoju i jačanju supervizijske podrške, posebno kod edukativno – razvojne i održavajuće funkcije. Unapređenje supervizijskog procesa je od ključnog značaja jer omogućava da se pažnja fokusira na interese korisnika, a stručnim radnicima pruža mogućnost da promišljaju o svojoj praksi i razvijaju inovativna rešenja.

Navedeno je da su raniji deficiti stručnog kadra u CSR (manjak stručnih radnika) u značajnoj meri opredelili pristupe i raspodelu posla, kao i način pružanja i dostupnost supervizijske podrške. Zavod, prilagođeno situaciji na terenu, sa svojim infrastrukturnim i ljudskim resursima pružao je i pruža, posrednu i neposrednu podršku realizaciji supervizije u CSR. Većina CSR, u početnoj fazi uvođenja supervizije, je ispunjavala standarde iz člana 11. Pravilnika o CSR koji predviđa da na sedam stručnih radnika može biti angažovan jedan supervizor. Tadašnje procene i planovi razvoja sistema socijalne zaštite išle su u pravcu dodatnog jačanja kapaciteta stručnog kadra kroz sistematizovanje radnog mesta supervizora, organizovanje obuka za supervizore, zapošljavanje novih stručnih kadrova, ovladavanje informacionim sistemom (SWISS), itd. U tom momentu, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu preuzeo je supervizijske poslove u, po broju stručnih radnika, manjim centrima za socijalni rad, sa područnim jedinicama: Pljevlja, Berane, Plav, Rožaje, Cetinje, Kotor, Herceg Novi.

23 Sve navedene aktivnosti odložene su zbog epidemije zarazne bolesti COVID-19 izazvane virusom SARS-CoV-2 i proglašenja pandemije na globalnom nivou. Crna Gora je već početkom marta 2020. godine uvela stroge preventivne mere, koje su obuhvatile i zabranu javnih okupljanja.

24 Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/dokumenta/Brosura%2017x24cm%20final.pdf>

Supervizija koju je Zavod, na osnovu člana 11. Pravilnika o CSR, obezbeđivana centrima sa manjim brojem zaposlenih, koji nemaju "internog" supervizora, nazivala se "eksternom", a zapravo se radilo o tome da pomoću alata koje omogućava Informacioni sistem socijalnog staranja, sa dislociranog mjesta (Zavod) od mesta na kome se praksa obavlja (konkretan CSR i lokalna zajednica) pregledaju i ("kroz sistem") odobravaju i overavaju dokumenti, koraci i odluke tokom vođenja slučaja.

Poslednjih nekoliko godina značajno je povećan broj stručnih radnika u CSR, kao i broj obuka koje su oni pohađali, Zavod je razvio neke od svojih aktivnosti i funkcija, a supervizori na radnom mestu su postali dostupniji u CSR, pa se Zavod angažovao u postepeno sve manjem broju CSR i područnih jedinica u spoljašnjem, pretežno administrativnom, pregledu rada na konkretnim slučajevima kroz informacioni sistem. Aktuelno, Zavod supervizira rad na konkretnim slučajevima putem informacionog sistema za tri (3) CSR, odnosno područne jedinice.

Dokument Analiza funkcionisanja supervizije se uglavnom usmerio na limite, nelogičnosti i potencijalne dugoročne probleme angažovanja saradnika Zavoda u administrativnom pregledu dokumentacije preko Informacionog sistema, i ukazao je na značaj razvoja eksternih supervizija koja počiva na drugačijim osnovama. Među ograničenjima dosadašnje organizacije procesa i ostvarivanja supervizijskih funkcija istaknut je artifičijelan uvid u rad na konkretnim slučajevima, što dovodi u pitanje validnost donetih odluka, limitirano poznavanje lokalnog konteksta, ograničene mogućnosti za obezbeđenje podržavajućih aspekata supervizije, zanemarivanje (ako ne i potpuno izostajanje) edukativno-razvojne funkcije. Kapaciteti supervizora u CSR, funkcionisanje i međusobni odnos različitih funkcija supervizije u tom okviru su znatno manje razmatrani. Nisu razmatrane potrebe stručnih radnika za supervizijom, kao ni potrebe supervizora za daljim razvojem supervizijskih kompetencija.

Dodatno, takvo angažovanje saradnika Zavoda na superviziji rada na slučaju kroz Informacioni sistem šalje dalekosežnu poruku sistemu u celini, rukovodiocima, supervizorima, voditeljima slučaja i drugim stručnim radnicima. Ta poruka upućuje da je supervizija pretežno kontrolišuća aktivnost koja spada u administrativne zahteve ("mora da prođe kroz sistem"). Edukativno-razvojna i podržavajuća funkcija supervizije tako postaju manje važne za sve u sistemu (valjda jer nije obavezno da se beleže?).

Ovakvo delovanje Zavoda istovremeno stvara utisak da je to domet supervizijske podrške koju je on u stanju da obezbedi, pa se dešavalo da se neke inicijative Zavoda na unapređenju supervizije u CSR koji imaju "interne" supervizore dožive kao nametljive, jer oni "imaju superviziju" i "uspevaju da odgovore na zadatke".

Zavod tako dobija kontrolišuću, a ne razvojnu ulogu u sistemu, što mu otežava da se pozicionira shodno svojoj zakonom predviđenoj ulozi.

Analiza rada centara za socijalni rad (2019)²⁵, nastala je kao rezultat potrebe države Crne Gore da izmeri progres koji je ostvaren u oblasti rada centra sa korisnicima sistema socijalne i dječje zaštite. Podaci iz ove skorašnje analize ukazuju dana teritoriji Crne Gore funkcioniše 13 centara za socijalni rad i 12 područnih jedinica, što pokriva teritoriju od 24 opštine. Na dan 31.12.2017. godine u CSR je bilo zaposleno ukupno 445 radnika, od kojih je 81,8% u radnom odnosu na neodređeno vreme. Od ukupnog broja zaposlenih, 228 je stručnih radnika, 25 stručnih saradnika, 167 saradnika (zaposleni na administra-

²⁵ Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Analiza%20rada%20centara%20za%20socijalni%20rad%2021.03.09.pdf>

tivno finansijskim i tehničkim poslovima), dok za 25 zaposlenih nije zabeležen podatak o radnom mestu.

U kategoriji stručnih radnika prevlađuju socijalni radnici sa 44,3% (N=101). Pravnici čine 22,4% stručnih radnika (N=51), psiholozi 13,6% (N=31), sociolozi 10,1% (N=23), pedagozi 6,1% (N=14) i specijalni pedagozi 2,2% (N=5). Većina radnika je ženskog pola (81,5%), a najveći broj stručnih radnika ima manje od 35 godina (60,1%).

Ukoliko ove podatke uporedimo sa onima iz Analize iz 2011. godine²⁶, uočljivo je da je broj zaposlenih povećan za 53,4% - sa 290 na 445²⁷. Istovremeno, broj stručnih radnika povećan je za 58,3%, sa 144 na 228, u najvećoj meri psihologa, sociologa i pedagoga. U centrima je zaposleno i 25 stručnih saradnika, od čega najviše ekonomista (64,0%), kao i 167 administrativno-tehničkih saradnika.

Ovi podaci ukazuju da je Crna Gora uložila značajne napore i sredstva u ojačavanje stručnih i ljudskih kapaciteta centara za socijalni rad.

U svim centrima za socijalni rad u Crnoj Gori zaposleno je devet stručnih radnika na poziciji supervizora. Interna supervizija funkcionisala je, u vreme izrade pomenute Analize, u četiri centra - u Podgorici, Baru, Bijelom Polju i Nikšiću, dok je u ostalim centrima superviziju rada na slučaju obavljao Zavod za socijalnu i dječju zaštitu²⁸.

Na osnovu upitnika koje su, za potrebe Analize iz 2019. godine, popunili rukovodioci, zaključuje se da je jedan voditelj slučaja u proseku zadužen sa 44 predmeta/slučaja (pri čemu je uočljivo da se ne pravi jasna razlika između predmeta i slučaja). U centrima u kojima su angažovani "interni" supervizori, ne postoji statistički značajna razlika između voditelja slučaja i supervizora u opterećenju predmetima. Razlika ne postoji ni u odnosu na to da li je voditelj slučaja dodatno angažovan na poslovima materijalnih davanja. Takođe, razlika ne postoji ni u odnosu na vrstu službe u kojoj su radnici zaposleni. Iako statistička razlika nije značajna, postoji tendencija da su radnici sa manje godina radnog staža u manjoj meri i opterećeni.

Ova analiza ukazuje da se poslovi u CSR u velikoj meri usmeravaju ka materijalnim davanjima, da su stručni radnici na materijalnim davanjima najzastupljeniji u strukturi stručnih radnika, kao i da se oko 1/3 voditelja slučaja angažuje na ovim poslovima. Istraživanje ukazuje da se proces vođenja slučaja, (koji prati supervizijska podrška nejednako organizovana i dostupna u različitim CSR), ne primjenjuje u svim centrima na planiran način u pogledu organizacije procesa rada, participacije, osnaživanja i aktivacije korisnika, te obezbeđenja uključenosti većeg broja aktera u postupak zaštite i izgradnje mreže podrške u zajednici za korisnike. Pored nedostataka, primena vođenja slučaja dovela je do veće ažurnosti u radu s korisnikom, veće „vidljivosti” korisnika, češćeg kontaktiranja sa korisnicima i, generalno, do unapređenja odnosa između korisnika i stručnih radnika.

Analiza ilustruje da supervizija nije zaživela na način na koji je to planirano, za šta postoje brojni razlozi. Supervizijski sastanci, grupni ili individualni, retko se održavaju. Dve trećine voditelja slučaja (64,8%) navodi da tokom 2017. godine nijednom nije učestvovalo u grupnoj superviziji, 22,2% da su učestvovali 1-2 puta, a više od dva puta u grupnoj su-

²⁶ Izveštaj o kapacitetima centara za socijalni rad u Crnoj Gori - Izazovi i mogućnosti reorganizacije, standardizacije i unapređenja stručne prakse; UNICEF Podgorica; prof. dr Nevenka Žegarac; oktobar 2011. godine.

²⁷ U centrima za socijalni rad 2011. godine bilo je zaposleno 144 stručnih radnika, 18 stručnih saradnika i 128 administrativnih i tehničkih radnika.

²⁸ Slični nalazi dati su i u Izveštaju o organizacionoj i kadrovskoj strukturi centara za socijalni rad CG (jul 2019) Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/IZVJE%C5%A0TAJ%20O%20ORGANIZACIONOJ%20I%20KADROVSKOJ%20STRUKTURI%20CENTARA%20ZA%20SOCIJALNI%20RAD%20CRNE%20GORE.pdf>

perviziji učestvovalo je 13% voditelja slučaja. Nešto više od trećine radnika (38,9%) navodi da tokom 2017. godine nijednom nije učestvovalo u individualnoj superviziji, osim kroz konsultacije tokom rada na predmetu, dok 27,8% navodi da je u individualnoj superviziji učestvovalo 1-2 puta, a više od dva puta u individualnoj superviziji tokom 2017. godine učestvovalo je 33,3% radnika. Jednom mesečno je individualna supervizija organizovana samo za 18,5% voditelja slučaja.

Supervizori su pretežno dostupni voditeljima slučaja radi konsultacija u radu na konkretnom predmetu. Većina voditelja slučaja navodi da su supervizori uvek (46,3%) ili skoro uvek (31,5%) dostupni u smislu konsultacija u radu sa korisnicima lično ili putem telefona, dok 22,2% navodi da su supervizori retko dostupni, odnosno da skoro nikad nisu dostupni.

Percepcija podrške Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu u ovoj analizi je dobila posebno mesto. Svi voditelji slučaja prošli su neku od obuka koje je organizovao Zavod. Najveći broj stručnih radnika obuke ocenjuje kao veoma relevantne – 57,4% ili uglavnom relevantne – 35,2%, dok 7,4% smatra da obuke koje je organizovao Zavod nisu relevantne. Najveći broj voditelja slučaja veoma pozitivno ocenjuje uticaj Zavoda na razvoj stručne prakse (14,8%) ili pozitivno (42,6%), ali isto tako značajan broj smatra da Zavod nema uticaja na stručnu praksu (35,2%), odnosno da ima negativan uticaj (7,3%).

U okviru intervjua, stručni radnici su istakli da još uvijek ne osećaju podršku Zavoda u smislu rešavanja problema koje imaju u radu. U smislu očekivanja od podrške Zavoda, stručni radnici se slažu da im je potrebna eksterna supervizija vezana za rešavanje konkretnih slučajeva koji su kompleksni, odnosno za koje trenutno ne postoje sistemi podrške u lokalnoj zajednici u kojoj žive. U tom smislu, od strane Zavoda najviše bi im značila podrška u smislu redovnih poseta, prilikom kojih bi mogli da probaju zajedno da reše ove slučajeve.

Analiza je između ostalog predložila i izradu Plana za dugoročni razvoj kadrova u oblasti socijalne i dječje zaštite, povećanje broja zaposlenih stručnih radnika na poslovima vođenja slučaja i smanjenje njihove opterećenosti obimom posla, povećanje podrške CSR u pogledu razvoja praksi menadžmenta, rad na razvoju kulture koja podstiče razvoj stručnih radnika, inovativnost i učenje, i napokon, uspostavljanje modela interne supervizije na nivou svih CSR, jačanje edukativne funkcije supervizije i razvoj modela eksterne supervizije koji bi pružao Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.

Ovi podaci ukazuju da se resursi za superviziju koje je Crna Gora razvila u prethodnom periodu samo delimično koriste za samu superviziju:

- gotovo svi supervizori su angažovani i kao voditelji slučaja, i to očeglieno ne kao izuzetak i “kada to ne remeti supervizijski proces”, kako je navedeno u Pravilniku o CSR, već kao pravilnost u organizaciji radnih zaduženja na nivou CSR;
- kapaciteti za supervizijsku podršku, koje je u međuvremeno razvio Zavod, ne koriste se u dovoljnoj meri za jačanje kapaciteta postojećih i izgradnju novih supervizora, ni u CSR niti kod ustanova i pružaoca usluga.

4.3. Kapaciteti Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu za razvoj supervizije u socijalnoj i dječjoj zaštiti u CG

Na osnovu Zakonom o socijalnoj i dječjoj zaštiti definisanih delatnosti mogu se izvesti temeljne funkcije Zavoda koje determinišu rad ove institucije, a to su: praćenje kvaliteta stručnog rada i usluga u ustanovama socijalne i dječje zaštite i pružanje supervizijske podrške u cilju unapređenja stručnog rada i usluga socijalne i dječje zaštite.

Kao i svaka organizacija koju je trebalo postaviti od temelja (osmisliti, stvoriti „kritičnu masu“ za podršku, razviti zakonske osnove, osnovati, obezbediti materijalne resurse, regrutovati kadrove, oformiti timove, organizovati, planirati i sprovoditi aktivnosti), Zavod je prošao kroz dinamičan razvoj u nastojanju da odgovori na veoma složene zahteve postavljene Zakonom, promenjiva i rastuća očekivanja kreatora politika, donosilaca odluka, stručne i akademske javnosti, praktičara sa “prve linije fronta” i građana. Aktuelni podaci ukazuju da je Zavod razvio brojne resurse za obavljanje svoje delatnosti u prethodnom periodu.

U 2018. godini, nakon stupanja na snagu novog Zakona o državnim službenicima i namještenicima, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu je doneo novi Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji sistematizaciji poslova²⁹, gde je sistematizovano 21 radno mesto i utvrđena organizacija Zavoda, a poslovi su organizovani u okviru dva odjeljenja i jedne službe:

- **Odjeljenje za razvoj i stručnu podršku**, koje između ostalog pruža stručnu pomoć, obezbeđuje supervizijsku podršku, praćenje kvaliteta stručnog rada, istražuje delatnosti i efekte socijalne i dječje zaštite
- **Odjeljenje za unapređenje kapaciteta stručnih radnika**, koje, kroz raznovrsne aktivnosti, radi na uspostavljanju sistema stalnog profesionalnog razvoja kadrova u oblasti socijalne i dječje zaštite (akreditacija programa obuke, razvoj i obezbeđivanje obuka; licenciranje; izrada priručnika i materijala za unapređenje stručne prakse i sl) i
- **Služba za opšte poslove i finansije.**

Ovde je dat i pregled programskih ciljeva sadržanih u poslednjem Programu rada Zavoda, za 2019. godinu:

- Programski ciljevi Odjeljenja za razvoj i stručnu podršku bili su: 1. Unaprijeđen sistem zaštite vulnerabilnih grupa kao rezultat istraživanja socijalnih pojava i problema; 2. Unaprijeđen stručni rad i sistem pružanja usluga kroz razvijanje sistema supervizijske podrške; 3. Unaprijeđen sistem socijalne i dječje zaštite kroz učešće Zavoda u izradi sprovođenju, praćenju i ocjeni efekata primjene strategija, akcionih planova, Zakona i drugih propisa.
- Programski ciljevi Odjeljenja za unapređenje kapaciteta stručnih radnika bili su: 1. Unaprijeđena znanja i vještine stručnih radnika iz centara za socijalni rad i ustanova socijalne zaštite kroz organizovanje i realizaciju programa obuke 2. Akreditacija nedostajućih, osnovnih i specijalizovanih, programa obuke 3. Licenciranje stručnih radnika 4. Unaprijeđeni kapaciteti Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu kroz eduk-

aciju zaposlenih 5. Unaprijeđen sistem socijalne zaštite kroz organizovanje okruglih stolova, konferencija, izradu publikacija, kao i kroz kontinuirano informisanje stručne i šire javnosti o sprovođenju socijalne i dječje zaštite. 6. Jačanje primjene Etičkog kodeksa. Programski ciljevi Službe za opšte poslove i finansije bili su: 1. Izrada Izvještaja o radu za 2018 i Programa rada za 2019 godinu; 2. Izvještaj o planu javnih nabavki za 2018. godinu i Plan javnih nabavki za 2019. godinu 3. Ocjenjivanje državnih službenika i namještenika za prethodnu godinu; 4. Izrada godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unaprijeđenju upravljanja i kontrola za 2018. godinu; 5. Sprovesti postupak oglašavanja za 3 upražnjena radna mjesta; 6. Izrada Izvještaja o radu unutrašnje revizije; 7. Praćenje realizacije mjerai sačinjavanje izještaja o sprovođenju Plana integriteta; 8. Podaci o slobodnom pristupu informacijama; 9. Dostavljanje MONSTAT-u mjesečnog izvještaja o zaposlenima i zaradama zaposlenih; 10. Izrada kvartalnih i godišnjih izvještaja i završnog računa; 11. Sprovođenje postupka javnih nabavki; 12. Redovno ažuriranje i unos podataka kroz CKE-i mjesečno izještavanje preko mjesečnog kontrolnog izvještaja Uprave za kadrove; 13. Izrada Kadrovskog plana Zavoda.

Pored Analize o funkcionisanju supervizije u centrima za socijalni rad (mart 2018. godine)³⁰, Zavod je u proteklom periodu (posebno tokom 2018 i 2019 godine) izradio brojne druge analize koje su se bavile funkcionisanjem različitih delova sistema. Ovde navodimo: Izvještaj o radu centara za socijalni rad za 2017. godinu (april 2018); Analiza rada pružalaca usluga dnevnog boravka za djecu i mlade sa smetnjama i teškoćama u razvoju (jul/avgust 2018. godine); Izvještaj o pružaocima usluga za smještaj starijih lica u Crnoj Gori (juni/juli 2018. godine); Analiza - Mapiranje usluga koje pružaju organizacije, preduzetnici, privredna društva i fizička lica (IV kvartal 2018. godine/I kvartal 2019. godine); Analiza poslova centra za socijalni rad kao organa starateljstva u 2018. godini (septembar 2019); Ključne kompetencije stručnih radnika. Okvir za razvoj kompetencija stručnih radnika u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori (2019)³¹; Izvještaj o nasilju u porodici i nasilju nad djecom prema podacima centara za socijalni rad za period od 2012. godine do 2018. godine (jul 2019)³²; Izvještaj o organizacionoj i kadrovskoj strukturi centara za socijalni rad Crne Gore (jul 2019)³³; Izvještaj o ostvarivanju osnovnih prava iz materijalnih davanja u 2018. godini (jul 2019. godine); Analiza minimalnih standarda usluga u sistemu socijalne i dječje zaštite Crne Gore (novembar/decembar 2018. godine, i januar 2019. godine)³⁴; Mapiranje usluga socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori (2019); Analiza potreba i potencijalnih resursa za razvoj usluge porodični smještaj za starije (jul 2019); Izvještaj o radu dnevnih centara (boravaka) za djecu i mlade sa smetnjama i teškoćama u razvoju u Crnoj Gori (mart 2019); Izvještaj o radu ustanova za smještaj odraslih lica sa invaliditetom i starih lica u Crnoj Gori za 2018. godinu (april 2019).

Plan i program stručnog usavršavanja³⁵ je poseban dokument koji je izradio Zavod, a od značaja za razvoj supervizije u sistemu. Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti, članom 128. propisuje obavezu usavršavanja stručnih radnika i stručnih saradnika. Stručno usavršavanje je definisano kao neprekidno sticanje znanja i veština stručnih radnika i stručnih

30 Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/dokumenta/Brosura%2017x24cm%20final.pdf>

31 Dostupno na: [http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Kljucne%20kompetencije%20strucnih%20radnika%20B5%20brosura%20\(2\)%20s.pdf](http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Kljucne%20kompetencije%20strucnih%20radnika%20B5%20brosura%20(2)%20s.pdf)

32 Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/IZVJE%20C5%A0TAJ%20O%20NASILJU%20U%20PORODICI%20I%20NASILJU%20NAD%20DJECOM.pdf>

33 Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/IZVJE%20C5%A0TAJ%20O%20ORGANIZACIONOJ%20I%20KADROVSKOJ%20STRUKTURI%20CENTARA%20ZA%20SOCIJALNI%20RAD%20CRNE%20GORE.pdf>

34 Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Analiza%20minimalnih%20standarda%20usluga%20u%20sistemu%20socijalne%20i%20djecje%20zastite%20u%20Crnoj%20Gori.pdf>

35 Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/info-vodici/program-rada-zavoda>

saradnika u socijalnoj i dječjoj zaštiti. Propisano je da stručni radnici i stručni saradnici imaju pravo i dužnost da u toku profesionalnog rada prate razvoj nauke i struke i da se stručno usavršavaju radi održavanja i unaprjeđivanja profesionalnih kompetencija i kvaliteta stručnog rada. Kod svih licenciranih pružalaca usluga stručni radnici moraju imati licencu za rad. Jedan od uslova za dobijanje licence, pored odgovarajuće stručne spreme i položenog stručnog ispita, je i uspešno završen akreditovani program obuke.

Kako bi se obezbedili uslovi da svi stručni radnici u CSR i drugim ustanovama socijalne i dječje zaštite, kao i kod ostalih licenciranih pružalaca usluga ispune uslove za dobijanje i obnavljanje licence, te da kontinuirano razvijaju i usavršavaju svoje stručne kompetencije, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu je obavezan da, shodno članu 129. Zakona o socijalnoj i dječjoj zaštiti donese godišnji Plan i program stručnog usavršavanja na osnovu kojeg će im omogućiti da prođu kroz odgovarajuće programe obuke od osnovnih do naprednih i specijalizovanih.

Zavod je doneo Plan i program stručnog usavršavanja za 2019. i tekuću, 2020. godinu. Plan i program stručnog usavršavanja se prikazuje tabelarno, po kvartalima tekuće godine i sadrži pregled obuka za stručne radnike koje će biti realizovane. U 2019. i 2020. godini planirana je realizacija ukupno po 13 različitih obuka.

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu je poslednjih nekoliko godina razvio svoje kapacitete u ljudstvu, znanju i iskustvu vezano za:

- izradu i učešće u izradi analiza i informacija o funkcionisanju sistema socijalne i dječje zaštite
- izradi, organizovanju i pružanju obuka za stručne radnike u sistemu
- konsultacije i stručnu pomoć oko kompleksnih predmeta i situacija u CSR
- uvid u snage i slabosti organizacije rada u CSR, potrebe stručnih radnika i teškoće pružanja kvalitetnih usluga korisnicima.

Ova iskustva, uz važnu okolnost da je 7 stručnih radnika Zavoda uključeno u kompleksnu obuku o superviziji, predstavljaju snažan osnov za ocenu da su kompetencije Zavoda za podršku razvoju supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori značajno ojačane, što je dobra osnova za nove pristupe u skladu sa aktuelnim i razvojnim potrebama prakse i sistema u celini.

4.4. Nalazi iz fokus grupa o funkcionisanju supervizije

Radi pripreme radionica za procenu stanja i potreba i razumevanje funkcionisanja supervizije, analizirana je dostupna obimna sekundarna građa, upotrebljeno prethodno neposredno iskustvo i znanje o sistemu socijalne i dječje zaštite tokom ranijih angažmana (nekoliko godina u kontinuitetu) u procesima reforme socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori. U tu svrhu, konsultantkinja je uradila sledeće:

- Pregled aktuelnog zakonskog okvira, podzakonskih akata, strategija i pripadajućih akcionih planova oblasti socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori;
- Detaljni uvid u istraživanja, analize, preporuke;
- Detaljni uvid u priručnike, smernice i druga dostupna dokumenta;

- Detaljna analiza podataka o kadrovskoj strukturi u oblasti socijalne i dječje zaštite kod svih planiranih aktera.

Razgovori su bili unapred su planirani i, uz tehničku podršku Skype (za jedan razgovor) i Zoom platforme (za 4 razgovora) obavljani, tokom realizovanih pet (5) fokus grupa, u kojima je dobrovoljno učestvovalo ukupno 16 ispitanika. Učesnicima su objašnjeni svrha i pravila razgovora. Tok razgovora je, uz pristanak učesnika 3 fokus grupe snimljen, a za dve fokus grupe su vođene beleške koje su transkribovane odmah nakon razgovora). Razgovori su trajali između 90 i 120 minuta. Snimljeni audio zapisi i beleške predstavljaju bazu za dalju kvalitativnu analizu prikupljenih podataka.

1. Prva radionica: održana je dana 27.04.2020. godine sa predstavnicima Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu (3 učesnika);
2. Druga radionica: održana je dana 05.05.2020. godine sa predstavnicima Ministarstva rada i socijalnog staranja (2 učesnika)
3. Treća radionica: održana je dana 15.05.2020. godine sa direktorima centara za socijalni rad (4 učesnika iz 4 CSR);
4. Četvrta radionica: održana je dana 15.05.2020.godine sa supervizorima (7 učesnika iz 6 CSR)
5. Peta radionica: održana je dana 19.05.2020. godine sa voditeljima slučaja (4 učesnika iz 4 CSR).³⁶

Intervju je vođen prema unapred pripremljenim pitanjima otvorenog tipa, usko povezanim s istraživačkim zadatkom. Okvirne teme/pitanja korišćena za razmenu u fokus grupama su bile:

1. Kada su u pitanju prioritetne teme za funkcionisanje sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori, gde se nalazi supervizija?
2. Kakva je razlika u primeni supervizije u CSR tamo gde ima internih supervizora i tamo gde su supervizori eksterni (iz Zavoda)?
3. Kakva je supervizijska podrška Zavoda za CSR koji imaju internu superviziju i za druge pružaoce usluga?
4. Šta je najveći problem u primeni supervizije u Crnoj Gori?
5. Šta funkcioniše dobro kod primene supervizije u Crnoj Gori?
6. Kakva su međusobna očekivanja od supervizije u CSR?
 - a. voditelja slučaja?
 - b. drugih stručnih radnika?
 - c. rukovodilaca?
 - d. internih supervizora?

e. eksternih supervizora?

³⁶ Spisak učesnika radionica/ fokus grupa dat je u Izveštaju o sprovedenim radionicama o funkciji supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori (dostavljen 11.06.2020).

- f. drugih saradnika Zavoda?

- g. Ministarstva?

7. Kako je uvođenje Informacionog sistema uticalo na primenu supervizije u Crnoj Gori?

8. Kakve normativne/zakonske promene su neophodne?

Fokus grupe sa napred navedenim akterima omogućile su kontekstualizaciju prilika u oblasti socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori sa fokusom na superviziju kako se sprovodi od strane Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu i centara za socijalni rad, razumevanje perspektive drugog, kao i eksploraciju i evaluaciju aktuelnog stanja.

Osnovna premisa je da bila da će grupne diskusije osigurati informacije i uvide, do kojih ne bi bilo moguće doći bez interakcije u grupnom (ovde - virtuelnom grupnom) okruženju. Slušanje drugih kako verbalizuju svoja iskustva podsticalo je kod ostalih učesnika deljenje ideja i vlastitih iskustava. Učesnici su se rado odazvali pozivu za učešće u razgovoru, bili izuzetno zainteresovani za temu, utisak konsultantkinje je bio da su uglavnom otvoreno i slobodno delili svoja iskustva, stavove i očekivanja. Organizacija grupa po ključnim akterima (odvojeno su konsultovane grupe saradnika Zavoda, saradnika Ministarstva, direktora CSR, supervizora i voditelji slučaja), omogućila je uvid u jedinstvene perspektive aktera, relativno bezbedan kontekst za ramenu i artikulisanje briga, potreba i aspiracija.

Mesto i značaj supervizije u sistemu

Mesto i značaj supervizije je različito ocenjeno od različitih aktera: voditelji slučaja doživljavaju da „jedino Zavod pridaje značaj superviziji u sistemu“, a Zavod da supervizija nije dala očekivane rezultate, jer se „zaglavila“ u administrativnoj funkciji, te da je narastajući problem „potpisivanje ničega“³⁷. Supervizori iz CSR smatraju da je aktuelno funkcionisanje supervizije, uprkos svim teškoćama, uspelo da odgovori na izazov uvođenja velikog broja novih, neiskusnih stručnih radnika u sistem. Po mišljenju saradnika Ministarstva, supervizija nije najbolje pozicionirana u sistemu, „jeste postavljena formalno, ali suštinski, nema supervizije u Crnoj Gori“.

Postoji skoro potpuna saglasnost učesnika fokus grupa da ne vide svi akteri u sistemu značaj supervizije i da joj pridaju različita značenja i svojstva. Učesnici fokus grupa su sa različitih pozicija navodili da dosadašnje funkcionisanje supervizije u CSR (jer je faktički i nije bilo kod drugih pružalaca usluga) doveo do kompromitovanja funkcija supervizije i do problema, do međusobnog nepoverenja aktera, napravljena je zabuna šta je čija nadležnost vezano za superviziju u neposrednoj praksi: šta i kada radi Zavod, šta Ministarstvo, šta direktori i rukovodioci službi, a šta supervizori u CSR i voditelji slučaja.

Kada se rangira mesto supervizije među prepoznatim najkrupnijim problemima a u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori, ona, po značajnom broju učesnika fokus grupa, ne zauzima najviše mesto, a u nekim slučajevima nije ni među prva tri (ističu se, na primer, uslovi rada, nedostatak kapaciteta, struktura kadrova, loša koordinacija u zajednici ili nedostatak usluga...). Visoko mesto supervizije za funkcionisanje sistema socijalne zaštite uglavnom vide supervizori iz CSR i voditelji slučaja; dok direktori CSR, koji su saglasni da

³⁷ „To je označeno kao „besmisleni“ način superviziranja koji je Zavod sprovodio – “ negde na severu u nekom gradu pojavi se neki slučaj i Zavod da svoj potpis, odobri Plan iako ništa ne rade na predmetu i bez uvida“.

je supervizija važna, ne stavljaju je čak ni među prva tri mesta po važnosti.

Postoji saglasnost da je suštinska prepreka za bolje funkcionisanje sistema nedostatak usluga u lokalnoj zajednici, i to: raznovrsnih, fleksibilnih, a prilagođenih potrebama specifičnih grupa korisnika. Pitanja kvaliteta se ovde stavljaju na drugo mesto, jer izgleda da se raspoložive usluge i oblici pomoći i podrške uglavnom kreativno koriste.

Struktura supervizijskog procesa

U odnosu na strukturu supervizijskog procesa – učesnici fokus grupa slažu se da se aktuelno proces supervizije u CSR, a i spoljašnja podrška koju obezbeđuje Zavod (bilo u radu na konkretnim predmetima i “kroz Informacioni sistem”, bilo kroz druge aktivnosti stručne supervizijske podrške) ne odvija na uređen, planiran, predvidljiv i strukturisan način.

Voditelji slučaja smatraju da se supervizija „svela na datume i administraciju i dobijanje potpisa“, da uglavnom ima administrativnu ulogu – odobravanje planova. Predstavnici Zavoda i Ministarstva takođe dele gledište da je „to sve vreme administrativna funkcija supervizije“ i da se dosta prepliću uloge supervizora i rukovodioca stručne službe upravo zbog administrativne komponente. Ostale dve funkcije supervizije, edukativna i razvojna se ne realizuju, iako neki učesnici verbalizuju da se periodično i parcijalno osećaju podržano.

Po mišljenju saradnika Zavoda, edukativnu i podržavajuću funkciju supervizije i supervizori i voditelji slučaja vide kroz rad na konkretnom slučaju, „ako im supervizor pomogne da reše predmet, onda smatraju da su podržani i edukovani“, što je deformacija ključnih funkcija supervizije. Većina učesnika fokus grupa smatra da bi dodatni rad sa direktorima CSR dao dobre rezultate u razumevanju svrhe i suštine supervizije za ceo sistem socijalne i dječje zaštite. Sa druge strane, direktori verbalizuju svest o značaju supervizije, uz isticanje da su supervizori preopterećeni, te da unos podataka u ISSS oduzima mnogo vremena. Navode i potrebu stručnog usavršavanja kako supervizora, tako i voditelja slučaja.

Fokus i sadržaj supervizije

Kada se sagledava ovaj element supervizije, u odnosu na administriranje i radne zadatke, učenje i razvoj profesionalnih kompetencija i podršku u savladavanju stresa i lični razvoj voditelja slučaja, voditelji slučaja naglašavaju da:

- Njima nedostaje da od supervizora dobiju povratnu informaciju na čemu treba dodatno da rade i da se usavršavaju, da „odredi koje su jače strane VS, kapaciteti, potencijali, gde da se popravi“ i sl.
- Nema dovoljno prilika za razvoj odnosa sa supervizorom, jer se kontakt svodi na davanje smernica za aktivnosti u konkretnom predmetu.

Saradnici Zavoda navode da u neposrednoj praksi, voditelji slučaja „ne znaju kome da se obrate kad imaju problem, nekad se obrate supervizoru, nekad rukovodiocu službe, nekad Zavodu“. Sa ovim se slažu saradnici Ministarstva, i navode iskustva da CSR, usled nedostatka kapaciteta, očekuju da Ministarstvo rešava pojedinačne slučajeve, u čemu su im u početku „izlazili u susret“, što je neodrživo, a supervizori u centrima i Zavod moraju da celovitije preuzmu svoje uloge.

Dodatno, gotovo svi akteri naglašavaju da im nedostaju stručno-metodološka uputstva za određene slučajeve i situacije. Izgleda da su kompleksni razvodi i situacije sporenja roditelja oko vršenja roditeljskog prava izrazito stresni za stručne radnike u kako kažu “maloj sredini gde se svi znaju”, kao i situacije u kojima je potrebno obezbediti privremeni smeštaj adolescentima, posebno onima sa problemima u mentalnom zdravlju i/ili ponašanju. Takva uputstva ne postoje, a shodno poziciji u sistemu, Zavod treba da organizuje njihovu izradu. Zauzvrat, u okolnostima nerazvijenih usluga u zajednici i nedostataka stručno-metodoloških uputstava, praktičari, ali i saradnici Ministarstva od stručnjaka iz Zavoda očekuju “da reše” praktične dileme u konkretnim situacijama (pa i u onima gde “ne postoje resursi u zajednici”) i to smatraju supervizijskom podrškom Zavoda. To je pozicija koja ne ostavlja manevarski prostor Zavodu, jer Zavod niti ima, niti može da ima sva rešenja van konteksta zajedničkog sagledavanja mogućnosti i potreba sistema i usaglašavanja koraka i ciljeva. Sistem socijalne zaštite ne može da funkcioniše tako što “neko drugi” rešava kompleksne slučajeve, već je potrebno razviti mehanizam gde se uči iz prakse i izazovnih situacija, gde će se ustanoviti pravila i smernice za postupanje u takvim slučajevima. U tom smislu, supervizija je, kako god da se odvijao nekakav oblik supervizijskog procesa i podrške (“spolja”, “iznutra”, “na slučaju”, kroz rad na razvoju profesionalnih kompetencija, itd.) važan, iako ne i jedini izvor za sistemsko učenje i ujednačavanje prakse.

Direktori CSR i supervizori, sa druge strane, naglašavaju značaj načina na koji funkcioniše administrativna supervizija u CSR, jer se obezbeđuje poštovanje propisa i procedura, umanjuje mogućnost grešaka i propusta, daje orijentacija u radu, obezbeđuje ujednačenost postupanja voditelja slučaja prema korisnicima na nivou centra i na nivou sistema. To je posebno važno jer je u sistem u kratkom vremenskom periodu ušao veliki broj mladih, neiskusnih stručnih radnika, kojima je potrebno jasno usmerenje i vođstvo.

Dostupnost i učestalost supervizije

U sistemu socijalne i dječje zaštite Crne Gore, tačnije u CSR i pri intervencijama Zavoda u okvirima u kojim se odvija supervizijski proces, nije definisano trajanje i dinamika supervizijskih susreta. Formalno i suštinski, u Crnoj Gori nikakav vid supervizije nije dostupan sledećim grupama radnika:

- Stručnim radnicima na materijalnim davanjima u CSR, jer izgleda vlada uverenje da to njima nije ni potrebno, da oni obavljaju jednostavan i visoko struktuiran posao, bez mnogo stručnih dilema. Podsećamo ovde da se radi o stručnim radnicima koji neposredno rade sa najsiromašnijim građanima Crne Gore, od kojih neki mogu, a neki ne mogu da ostvare svoja prava na materijalnu podršku u prevladavanju siromaštva i socijalne isključenosti. Jasno je da ovim stručnim radnicima nije potrebna istovetna supervizija kao kod rada na slučaju, ali su njihove potrebe za podrškom, razvojem kompetencija, promišljanjem, preispitivanjem i refleksijom prakse, te za rešavanjem etičkih dilema istovetne kao i kod drugih stručnih radnika u CSR. Ova situacija takođe ukazuje na “podvojenost” dva dela CSR – nedostatak timske saradnje i organizacijske uvezanosti. To svakako proizvodi posledice i po stručne radnike (u “oba dela” CSR) i po korisnike, i po kvalitet rada CSR i celog sistema.
- Stručnim radnicima i saradnicima koji rade sa korisnicima u ustanovama socijalne zaštite i kod pružaoca usluga. Savremena praksa socijalne zaštite po-

drazumeva, razvija, neguje i stalno preispituje superviziju osoblja koje je u neposrednom kontaktu sa korisnicima usluga. Kvalitetna i kontekstu prilagođena supervizija se danas razume kao pravo i suštinska potreba radnika u socijalnoj zaštiti, i preduslov (važan, nikako i jedini!) za obezbeđenje kvalitetnih usluga korisnicima.

Većina sagovornika tokom konsultacija u fokus grupama izgleda ne razmatra mogućnosti i potrebe sistema socijalne i dječije zaštite u Crnoj Gori za supervizijom koja će odgovoriti na potrebe svih stručnih radnika i saradnika u neposrednom kontaktu sa korisnicima. Takvoj situaciji su doprineli kako reputacija (ili imidž) koju je razvilo dosadašnje funkcionisanje supervizije (da je vezana za vođenje slučaja u CSR; da podrazumeva konsultacije u tekućem radu i odobravanje dokumenata “u informacionom sistemu”), kao i način na koji se tumače postojeći propisi (“nije regulisano zakonom”). Supervizija je regulisana Zakonom kao aktivnost koju, u vidu podrške razvoju sistema, obezbeđuje Zavod za socijalnu i dječju zaštitu, radi pružanja kvalitetnih usluga korisnicima (dakle, “važi” za sve koji pružaju usluge korisnicima), a podzakonskim aktom koji reguliše rad CSR je uređen deo koji prati proces vođenja slučaja. Taj podzakonski akt “ne brani”(ne sprečava) niti ometa obezbeđenje prilagođenih oblika supervizije stručnim radnicima na materijalnim davanjima, niti kaže da supervizori treba da sprovode prvenstveno administrativnu funkciju supervizije, a da ostale funkcije sprovode ako im za to preostane vremena - što se ipak dešava u praksi.

Skoro svi voditelji slučaja su jedinstveni da je dostupnost supervizora problem, uglavnom zato što i oni sami imaju “svoje predmete”, a „sama fizička prisutnost (na radnom mestu, prim. NŽ) ne znači i da je taj supervizor suštinski uvek dostupan“. U nekim CSR gde se obavlja “eksterna supervizija”, odnosno gde Zavod pomoću Informacionog sistema prati rad na slučaju, to funkcioniše tako što se voditelj slučaja i supervizor iz Zavoda čuju telefonom, komuniciraju „kroz sistem“, koriste SMS ili viber poruke.

Sa druge strane, razvijeno je očekivanje da supervizor treba da bude “uvek dostupan” (doduše samo voditeljima slučaja). Imati supervizora na radnom mestu ipak ne podrazumeva apsolutnu dostupnost i celodnevnu raspoloživost. Pretpostavlja se da su voditelji slučaja kompetentni i autonomni profesionalci (mada mogu biti na različitom stepenu razvoja kompetencija), da im supervizija koja je organizovana kao struktuirana, planska i kontinuirana delatnost olakšava autonomno i kvalitetno funkcionisanje, a ne da ga zamenjuje ili kompenzuje.

Gotovo svi učesnici fokus grupa naglašavaju da supervizori uglavnom imaju uvid samo u dokumentaciju o radu sa korisnikom, što dovodi u pitanje stvarno sagledavanje okolnosti konkretnih slučajeva i ishoda po korisnike i porodice. Kada su u pitanju individualni (osim konsultativnih sastanaka tokom rada na slučaju), a i struktuirani i planirani grupni supervizijski sastanci, oni izgleda se retko održavaju (“nisu zaživeli”). To ukazuje da se ne koriste suštinske prednosti supervizijske grupe (interne, timske, ili mešovite, koja okuplja profesionalce iz različitih socijalnih službi u supervizijski proces), a to je mogućnost korišćenja grupnih procesa za razmenu, poređenje, međusobno učenje, refleksiju, rešavanje zajedničkih praktičnih i teorijskih izazova i izgradnju zajednice stručnjaka koja ima ujednačen pristup praksi.

Saradnici Zavoda smatraju da se ne pravi razlika između supervizijskog, kolegi-

jumskog i tmskog sastanka, dok saradnici Ministarstva ispravno naglašavaju da konferencija slučaja jeste korisno metodsko i praktično sredstvo u radu, ali da ona ne obezbeđuje supervizijsku podršku niti zamenu za nju. Sa druge strane, kada je u pitanju uloga Zavoda u pružanju supervizijske podrške CSR tamo gde imaju “internog” supervizora, ostale grupe saradnika smatraju da je takva podrška nedovoljna jer se takvi supervizijski sastanci održavaju svakih nekoliko meseci, a upitna je i njihova korisnost u obliku i načinu kako su se do sada sprovodili.

Kontinuitet u primeni supervizije

Voditelji slučaja su saglasni da je jedan od najvećih problema u samoj superviziji nedostatak edukativno-razvojne komponente. Postoji visoka saglasnost učesnika fokus grupa da supervizija treba da bude integralni deo procesa rada, pa ukazuju na neophodnost drugačije preraspodele aktivnosti i promenu fokusa supervizije, sa administrativne (dominantne) na podržavajuću (delimično prisutnu, više povezanu sa ličnim senzibilitetom supervizora nego sa metodski osmišljenom podrškom) na edukativno-razvojnu (najmanje zastupljenu) funkciju. Ovaj problem uočavaju i supervizori, a navode da rade “najbolje što mogu” u datoj situaciji u kojoj su i sami opterećeni velikim brojem predmeta/slučajeva (što uprkos eksplicitnom navodu u Pravilniku o CSR, svakako ometa supervizijski proces). Supervizori naglašavaju i da je kompleksno poučavati nekoga “plivanju u plitkoj vodi”, odnosno u okruženju sa promenljivim zahtevima, sa velikim opterećenjem brojem slučajeva i promenljivim prioritetima, a bez dovoljno razvijenih usluga u zajednici. Očigledno je da nisu uspostavljeni mehanizmi za učešće CSR u razvoju usluga u zajednici, niti se vidi veza između konkretnih potreba korisnika koje voditelji slučaja (ali i stručni radnici na materijalnim davanjima!) vide na terenu, i usluga koje se razvijaju u zajednici.

Direktori CSR i rukovodioci stručnih službi naglašavaju da je u organizaciji radnog procesa neophodno rasporediti postojeće snage i odgovoriti što tačnije (čitaj: u skladu sa Zakonom) i što je moguće brže, shodno obimu posla, na zahteve korisnika, ali i spoljašnjeg okruženja. Sudovi često diktiraju prioritete CSR-ima – traže da se nešto “uradi ili reši” u roku koji oni odrede, što automatski narušava redosled postupaka u CSR. To dalje stvara klimu nesigurnosti i organizacioni kaos, a dodatno, šalje poruku šta je zapravo “važno” i na šta treba usmeriti raspoložive kapacitete. Ovo je ozbiljan problem u funkcionisanju socijalne i dječije zaštite u Crnoj Gori, koji sve aktere u sistemu stavlja u situaciju da budu neefikasni ili da pogreše - šta god da urade.

Kao poseban problem, voditelji slučaja i supervizori su istakli nedostatak resursa u sistemu, gde nedostaju rešenja i „prelazna rešenja“. Nedostajuće resurse voditelji slučaja svakodnevno nadomešćuju „smišljanjem, dovrtljivošću i dovijanjem“ kako bi rešili probleme korisnika i porodica. Smatraju da je tu potrebna ne samo podrška supervizora, nego čitavog sistema. Očigledno je da, ako ne može da se pomogne porodici jer nema resursa „ni kvalitetna supervizija ne može pomoći u krajnjem ishodu korisnicima i porodicama“.

Sa druge strane, postoji saglasnost učesnika da je značajno povećan broj administrativnih radnika u CRS na štetu stručnih radnika (analize iz 2018 i 2019. ukazuju daje “odnos snaga” administrativni-stručni radnici vraćen na početnu poziciju iz 2011. godine), iako je planirano da se broj administrativnog osoblja smanji, a da se poveća broj stručnih radnika.

Stručno usavršavanje supervizora

Supervizori koji danas rade u CSR u Crnoj Gori su prošli jednu (uvodnu i osnovnu) obuku za superviziju, a dalje su se usavršavali ("pekli") u praksi, sa dnevno promenjivim zahtevima i izazovima rada u kompleksom organizacionom okruženju CSR. Učesnici svih fokus grupnih konsultacija su saglasni da je to nedovoljno, i da je potrebno razmotriti načine na koji supervizori održavaju i razvijaju svoje kompetencije. Izgleda da relevantni akteri nemaju jasnu ideju ko, kako i kada treba da obezbedi prostor, vreme i način za održavanje, preispitivanje i razvoj kompetencija supervizora. Takođe ne postoje ideje niti planovi kako izgraditi novu generaciju supervizora u socijalnoj i dečijoj zaštiti u Crnoj Gori.

Razvojno-edukativna funkcija supervizije

Sudeći po nalazima iz fokus-grupnih konsultacija, uprkos nedvosmislenom zahtevu u Pravilniku o CSR i uputstvu koje postoji u dostupnom i namenskom priručniku³⁸, individualni planovi razvija, kao i izveštavanje o napretku stručnog radnika, koje sadrži preporuke za dalji razvoj i samog radnika i službe se uglavnom ili uopšte ne izrađuju. Navedeni razlozi za to su nedostatak vremena, okolnost da to niko ni ne zahteva niti proverava, da ne znaju šta tačno treba da sadrži i sl. Takođe, ne vodi se ni evidencija o superviziji, jer ni to očigledno niko "ne traži". Istovremeno, svi sagovornici naglašavaju vitalni značaj razvojno-edukativne funkcije supervizije, koja je izgleda izvor za nezadovoljstva svih uključenih strana i koristi se za međusobno prebacivanje odgovornosti.

5. Zaključak

Pozicija supervizije u socijalnoj i dečjoj zaštiti u Crnoj Gori određena je Zakonom o socijalnoj i dečjoj zaštiti i podzakonskim aktima kojima se definišu organizacija, standardi i način rada u centrima za socijalni rad, odnosno uslovi i standardi za obavljanje stručnih poslova. Ove zakonske osnove su samo delimično iskorišćene za razvoj i implementaciju supervizije, kao jednog od mehanizama za osiguranje kvaliteta u socijalnoj zaštiti.

Evidentno je i da je supervizija predmet kontinuirane brige u svim strateškim dokumentima i akcionim planovima, da postoji svest o potrebi da ona bude "prava", odnosno relevantna, korisna, respektabilna.

Od supervizije se očekivalo da unapredi kvalitet stručnog rada i da stvori kontekst za odgovor na izazove prakse. Supervizija u sistemu socijalne i dečije zaštite jeste doprinela da se unapredi kvalitet stručnog rada, i da se obezbedi podrška uvođenju velikog broja novih i neiskusnih stručnih radnika u sistem. Ona je donekle uspela da odgovori i na izazove u praksi, ali je važno imati u vidu da supervizija ne može da deluje van konteksta, niti je u stanju da rešava probleme koji nastaju usled velikih očekivanja i nedovoljnih resursa socijalne zaštite. Ona takođe ne može, niti treba da zameni nadzor, efektivno rukovođenje i organizaciju radnog procesa, niti može da reši pitanje nerazrađenih stručnih procedura, nedostajućih znanja i veština osoblja i sl.

Implicitna agenda je od supervizije očekivala da obezbedi da stručni radnici postanu svesni svoje profesionalne uloge i odgovornosti, i da u supervizijskom procesu dobiju korisnu povratnu informaciju o svom radu. Takva povratna informacija je moguća samo u podržavajućem okruženju, što dalje pruža priliku za profesionalni rast i razvoj, kako bi se obezbedio kvalitet rada sa korisnicima i njihovim porodicama. Ova (implicitna) očekivanja je supervizija u Crnoj Gori tokom dosadašnjeg razvoja ostvarila samo delimično, što je izvor nezadovoljstva i prostor za preispitivanje pozicija svih aktera u sistemu.

Očigledno je da su očekivanja od supervizije sada jasnije artikulisana, da se od nje zahteva znatno više nego u početku, i to u pogledu:

- obezbeđenja strukturirane podržavajuće i edukativno - razvojne funkcije stručnim radnicima
- dostupnosti (interne) supervizije stručnim radnicima CSR (dok se potrebe stručnih radnika na materijalnim davanjima izgleda ne prepoznaju)
- raspoloživosti (nekog) modela supervizijske podrške stručnim radnicima u ustanovama za smeštaj korisnika i pružiocima lokalnih usluga
- pristupačnosti organizovane podrške Zavoda razvoju različitih modaliteta supervizije u sistemu.

Struktura supervizijskog procesa koji, da bi nosio taj naziv, treba da bude uređen i planiran, predvidiv i kontinuiran, nije uspostavljena na adekvatan način u CSR, ni tamo gde je supervizija obezbeđena "interno", niti tamo gde se Zavod uključivao u superviziranje rada na slučaju. Poslednjih nekoliko godina značajno je povećan broj stručnih radnika u CSR, što može da bude prilika za promenu okruženja, na način da organizaciona kultura u CSR postane razvojna, podržavajuća i usmerena ka učenju.

Konačno, u odnosu na početnu tačku, razvijeni su brojni resursi koji mogu da obezbede

38 Branković, I. Šarac, N. i Živanić, S. (2017) Supervizija u centrima za socijalni rad: Priručnik za supervizore. Podgorica: Zavod za socijalnu i dečju zaštitu, http://www.zsdzcg.me/images/dokumenta/SUPERVIZIJA%20U%20CENTRU%20ZA%20SOCIJALNI%20RAD_PRIKUCNIK%20ZA%20SUPERVIZORE.pdf

povoljnu osnovu za dalji razvoj supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori:

- Postoji (lokalno) iskustvo o prednostima i nedostacima supervizije koja favorizuje administrativnu funkciju i o izazovima organizovanja supervizijskog procesa;
- Razvijeni su uvidi različitih aktera šta su problemi i izazovi u neposrednoj praksi socijalne zaštite;
- Jasnije su artikulirana očekivanja od supervizije različitih aktera, a sama očekivanja su narasla u pogledu dostupnosti, pristupačnosti, odgovornosti u supervizijskom procesu; Dalje, razvijena je i svest stručnih radnika da imaju pravo na kvalitetnu superviziju;
- Postoje različite obuke koje omogućavaju razvoj stručnih kompetencija radnika;
- Zavod za socijalnu i dječju zaštitu je izgradio svoje kapacitete (u ljudstvu, znanjima i iskustvu) te je sada u prilici da svoju zakonsku poziciju i ulogu u razvoju supervizije razvije i primeni.

Zaključci i resursi koji su prepoznati u ovoj studiji će biti osnova za definisanje *Programa sa narednim koracima za unapređenje funkcije supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori* koji se razvija u okviru projekta Jačanje kapaciteta sistema socijalne i dječje zaštite.



Program EU i CG za
zapošljavanje, obrazovanje
i socijalnu zaštitu



Instrument za prepristupnu pomoć Evropske unije
Jačanje kapaciteta sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori



Program ko-finansiraju
Evropska unija i Vlada Crne Gore