

Prof. dr Nevenka Žegarac

PROGRAM NAREDNIH KORAKA ZA UNAPREĐENJE FUNKCIJE 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**

**PROGRAM
NAREDNIH KORAKA
ZA UNAPREĐENJE
FUNKCIJE
SUPERVIZIJE U
SISTEMU SOCIJALNE
I DJEČJE ZAŠTITE U
CRNOJ GORI**

Jul 2020.

Sadržaj:

Uvod	3
Metodologija	3
Karakteristike efikasne i efektivne supervizije	4
<u>Supervizija između organizacionih potreba i profesionalnih očekivanja</u>	5
Osnovne karakteristike i izazovi supervizije u oblasti socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori	11
Model supervizije u Crnoj Gori i njegova ograničenja	11
<u>Ograničenja u propisima, kapacitetima, organizaciji, administraciji i menadžmentu za superviziju u Crnoj Gori</u>	16
Naredni koraci za unapređenje funkcije supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori	19

Uvod

Tekst *Program narednih koraka za unapređenje funkcije supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori* (u daljem tekstu: *Program*) izrađen je u okviru Projekta “Jačanje kapaciteta sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori”¹.

Svrha ovog dokumenta je da pruži podršku razvoju supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori i unapređenju kvaliteta usluga. *Program* se nadovezuje na analizu zakonskog, strateškog i stručno-teorijskog okvira za funkcionisanje supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori i procenu efekata supervizije na kvalitet usluga. *Program narednih koraka* se zasniva na prethodno urađenoj analizi *Procjena funkcionisanja supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori* i shodno projektnom zadatku ima u fokusu unapređenje sprovođenja supervizije i njenih funkcija, kao i “razvoj modela eksterne supervizije koju obezbeđuje Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu (u daljem tekstu ZSDZ), koja će, pored centara za socijalni rad (u daljem tekstu CSR) uključiti i ostale institucije i pružaoce usluga socijalne i dječje zaštite”, kao što je navedeno u Analizi rada Centara za socijalni rad iz 2019².

Program nastoji da ugradi iskustva i gledišta ključnih aktera u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori o primeni i učincima supervizije: Ministarstva rada i socijalnog staranja (u daljem tekstu MRSS), ZSDS, direktora CSR, rukovodilaca službi i supervizora, te voditelja slučaja. Iskustva i gledišta ovih aktera su razmatrana i upoređivana sa aktuelnim pravnim i strateškim okvirom supervizije u socijalnoj i dečjoj zaštiti u Crnoj Gori. Analiza i trijagulacija prikupljenih podataka je osnova za izradu preporuka za *Program narednih koraka za unapređenje supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori*.

Metodologija

Za potrebe izrade *Programa* proučena je relevantna stručna i naučna literatura koja se bavi supervizijom i njenom praktičnom primenom, naročito u pomagačkim profesijama i socijalnim službama. Prilikom izrade dokumenta korišćena je i obimna sekundarna građa, dostupna na zvaničnim internet stranicama MRSS, ZSDZ i drugih aktera. Takođe, urađen je pregled aktuelnog zakonskog okvira, podzakonskih akata, strategija i pratećih akcionih planova oblasti socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori. Urađen je detaljan uvid u istraživanja, analize, preporuke, priručnike, smernice i druga dostupna dokumenta, a korišćeno je i prethodno neposredno iskustvo i znanje konsultantkinje tokom ranijih angažmana u procesima reforme socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori. Takođe, realizovane su radionice i fokus grupne konsultacije sa relevantnim grupama aktera kako bi se sa različitih pozicija osvetlila gledišta o aktuelnom stanju i potrebama i perspektivama supervizije u specifičnom kontekstu.

1 Projekat: Strengthening Capacities of Social and Child Protection System in Montenegro. EuropeAid/140040/IH/SER/ME
2 Dostupno na: <http://www.zsdzcg.me/images/Biblioteka/Analiza%20rada%20centara%20za%20socijalni%20rad%2021.03.09.pdf>

Karakteristike efikasne i efektivne supervizije

Supervizija predstavlja metod usvajanja profesionalnih znanja, unapređenja kompetencija zaposlenih i obezbeđivanja kvalitetnih usluga kroz neposredan odnos između supervizora i onih koji su supervizirani. U oblasti socijalne zaštite, supervizija je jedan od ključnih načina obezbeđivanja razvoja organizacija³ i kvalitetnih usluga korisnicima⁴. Supervizija se obično određuje kao **interpersonalna interakcija**, u kojoj jedna osoba (supervizor) sreće drugu (supervizanta) u nastojanju da mu/joj pomogne da bude delotvornija u pomažanju ljudima⁵.

Supervizijski **proces** se odvija u okviru formalnog, pozitivnog i profesionalnog odnosa koji se zasniva na relevantnim teorijama, modelima i pristupima, gde se stručni radnici osposobljavaju i podržavaju da grade efikasne profesionalne relacije, formiraju profesionalno mišljenje i primenjuju odgovornu diskreciju u donošenju odluka⁶. Britansko udruženje socijalnih radnika superviziju definiše kao:

“planiran, redovan proces koji se zasniva na odgovornosti, koji mora da obezbedi podržavajuće okruženje za refleksiju na neposrednu praksu i donošenje dobro informisanih odluka korišćenjem profesionalnog mišljenja i diskrecije” (str. 7).⁷

Smatra se da **efikasna supervizija** u socijalnim službama podrazumeva kombinaciju menadžmenta radnog učinka sa dinamičnim, osnažujućim i osposobljavajućim odnosom, koji ima odlike **vođstva, usmeravanja, podrške, mentorstva, poučavanja**, čime doprinosi kulturi učenja i razvoju kompetentnosti pojedinaca i grupa u organizaciji⁸. To podrazumeva **pozitivan saradnički odnos** između supervizora i socijalnog radnika. Supervizor treba da bude **pouzdan, empatičan, podržavajući, dostupan** i da bude **znalac u poslu** – i to u pogledu supervizijskih metoda i tehnika i u vezi sa karakteristikama profesionalnih zadataka u konkretnom kontekstu prakse socijalnih službi. Supervizor ima **poziciju autoriteta** usled svojih ličnih i profesionalnih kvaliteta i rezultata, koji su osnova da mu se veruje i da ima poštovanje, za šta je potrebno da na nivou organizacije bude prepoznat značaj supervizije.

Smatra se da supervizija obezbeđuje očuvanje profesionalnih i standarda kvaliteta rada, nezavisno od toga da li su oni eksplicitno određeni ili ne. Zadatak supervizije jeste da obezbedi stručnim radnicima profesionalno okruženje gde oni mogu biti efikasni, odgovorni, kreativni, usmereni na razvijanje profesionalnih veština – kao takva, ona je pokretač profesionalnog razvoja⁹.

Osnovna vrednost supervizije u oblasti socijalne i dječje zaštite jeste u obezbeđivanju kontinuiranog profesionalnog razvoja i poboljšavanju kvaliteta usluga, a karakteriše je sledeće:

- Supervizijski **odnos je profesionalan i formalan**;

3 Žegarac, N. (2016). Mapiranje praksi i radne snage u oblasti zaštite dece u Srbiji. Centar za integraciju mladih, Child Protection Hub, Beograd.

4 Munro, E. (2010). Munro review of child protection: interim report – the child’s journey. London, Department for Education, paragraph 4.10.

5 Hawkings, P. & Shohet, R. (2006). Supervision in the Helping Professions. (3rd ed) London: Open University Press.

6 Hawkings, P. & Shohet, R. (2006). Supervision in the Helping Professions. (3rd ed) London: Open University Press.

7 British Association of Social Workers. (2011). UK supervision policy. http://cdn.basw.co.uk/upload/basw_73346-6.pdf

8 Skills for Care and CWDC (2007) Providing Effective Supervision. http://www.skillsforcare.org.uk/developing_skills/leadership_and_management/providing_effective_supervision.asp

9 Branković, I., Šarac, N., Živanić, S. (2017). Supervizija u centru za socijalni rad – Priručnik za supervizore. Zavod za socijalnu i dječju zaštitu. Podgorica. ISBN 978-9940-9702-2-2.

- Supervizija je **metoda** koja usmerava stručne radnike da budu **kontinuirano uključeni u proces učenja**;
- Supervizija je značajan **resurs za profesionalnu podršku**, prevenira izgaranje, zamor sažaljenja i vikarijsku traumatizaciju.

Supervizija između organizacionih potreba i profesionalnih očekivanja

Veliki broj savremenih istraživanja ukazuje da, kada je supervizija sporadična i kada se ne sprovodi kao planirani i strukturirani proces, ona postaje aktivnost koja nije u stanju da dostigne svoju svrhu i ciljeve¹⁰. Ta istraživanja daju sliku nekonzistentnosti, olakog prekida supervizijskih procesa i ne retko, eskalaciju upravljačke agende učinka na štetu refleksije, kritičke analize i emocionalne podrške stručnim radnicima¹¹. Supervizija se u savremenom okruženju koje je opterećeno menadžerskom definicijom učinka, neretko smatra mehanizmom kontrole koji ima zadatak da ispravi postupke pojedinaca ili grupa da bi osigurala da se posao obavi u skladu sa planovima.

Supervizija zahteva kritičko repozicioniranje tako da se postigne ravnoteža funkcija supervizije između administracije i profesionalnog razvoja stručnih radnika¹², gde tenzija nastaje kada se ove funkcije razmatraju kao alternativne ili nekompatibilne.

Modeli i aranžmani supervizije se odvijaju na mnogo različitih načina, kao:

- **interna**, unutar organizacije u kojoj supervizirani rade;
- **eksterna** gde je nezavisan supervizor ugovorom angažovan od strane organizacije;
- **vršnajčka**, koju pruža kolega profesionalac iz organizacije;
- **kulturna**, od strane supervizora sa specifičnom ekspertizom, usmerena na kulturne kompetencije i razvoj;
- **inter-profesionalna**, od strane specijaliste iz druge profesije, radi obezbeđenja specifičnog pogleda i unapređenja međudisciplinarnog i inter-sektorske saradnje;
- **Preko linijskih menadžera**, gde supervizira zaposleni koji ima odgovornosti vođe tima ili druge menadžerske odgovornosti u organizaciji^{13 14 15 16}.

U okruženjima gde je zapažena dominacija menadžerskih (administrativno-upravljačkih) funkcija supervizije, artikulirana je potreba za odvajanjem pitanja upravljanja od pitanja podrške ličnom i profesionalnom razvoju pomagača i razumevanja relacija i procesa u koje su oni uključeni¹⁷.

¹⁰ Videti npr. Morrison, T. and Wonnacott, J. (2010). Supervision: Now or Never, Reclaiming Reflective Supervision in Social Work. Available at: <http://www.in-trac.co.uk/supervision-now-or-never/>

¹¹ Whittaker, A. and Havard, T. (2015). Defensive Practice as 'Fear-Based' Practice: Social Work's Open Secret? British Journal of Social Work, doi: 10.1093/bjsw/bcv048.

¹² Noble, C., & Irwin, J. (2009). Social work supervision: An exploration of the current challenges in a rapidly changing social, economic and political environment. Journal of Social Work, 9(3), 345–358. DOI:10.1177/1468017309334848

¹³ Beddoe, L. (2012). External supervision in social work: Power, space, risk, and the search for safety. Australian Social Work, 65(2), 197–213.

¹⁴ Cooper, L. (2006). Clinical supervision: Private arrangement or managed process? Social Work Review, 18(3), 21–30.

¹⁵ Egan, R., Maidment, J., & Connolly, M. (2016). Who is watching whom? Surveillance in Australian social work supervision. British Journal of Social Work, 46(6), 1617–1635.

¹⁶ Kadushin, G., Berger, C., Gilbert, C., & St Aubin, M. (2009). Models and methods in hospital social work supervision. The Clinical Supervisor, 28(2), 180–199.

¹⁷ Beddoe, L. (2015). Supervision and developing the profession: One supervision or many? China Journal of Social Work,

Najveći izazov u superviziji je uspostavljanje ravnoteže između organizacionih potreba i profesionalnih očekivanja stručnih radnika. Zavisno od toga da li je obezbeđena unutar organizacije na sopstvenim resursima, ili se za obavljanje procesa supervizije angažuju spoljni saradnici (manje ili više nezavisni ili neutralni), supervizija se određuje kao **eksterna** i **interna**. Unutrašnja-interna a i spoljašnja-eksterna supervizija pružaju mogućnosti za promišljanje o različitim aspektima prakse. Karakteristično je da interna supervizija u većoj meri fokusira na administrativna i organizaciona pitanja dok se eksterna fokusira na pitanja profesionalne prakse¹⁸. Pozicija internosti ili eksternosti prevazilazi pitanja organizacije supervizijskog procesa, jer, sa teorijskog, istraživačko-empirijskog i praktičnog aspekta ima mnogo dokaza da ovi modaliteti supervizije imaju:

- različite prednosti i nedostatke,
- mogu da isključuju, ali i da nadopunjuju jedni druge.

Način na koji je supervizija uređena u nekom određenom okruženju, zavisi od društvenog kulturnog, organizacionog, profesionalnog i konteksta neposredne prakse u kome se odvija, i razumevanja koje tom procesu daju supervizori i supervizirani. Ono što je nesporno je da supervizija u socijalnom radu treba da ostvari neke vitalne zahteve: kontinuirani razvoj profesionalnih veština, refleksiju, dobrobit praktičara, zaštita kompetentne i etičke prakse i nadzor nad radom na slučaju¹⁹. Supervizija je dobro organizovana ako uspešno odgovora na ove zahteve.

Takođe, rad u socijalnim službama odvija se kroz direktne odnose i interakcije, brigu i podršku u izrazito kompleksnim i emocionalno teškim situacijama, što postavlja specifične zahteve pred stručne radnike. Stepem do kojeg se zaposleni osećaju podržanim od svog supervizora utiče na njihovo emocionalno zadovoljstvo poslom i doprinosi proceni kako ih organizacija vrednuje i brine o njima²⁰. Supervizijska podrška ima jasne veze sa stresom zaposlenih, izgaranjem i konfliktom uloga²¹. Nedostatak emocionalne podrške, neadekvatna supervizija i izloženost osećajima izvan (nečije) zone komfora povezani su sa većim izgaranjem na poslu²².

Kvalitet odnosa između supervizora i superviziranih je ključan aspekt supervizije u pomagачkim profesijama. Brojna istraživanja sugerišu i da emocionalna klima supervizije – obezbeđeno „sigurno, poverljivo mesto“ – bila ključna za podršku u razmatranju uticaja iskustava iz sopstvene prakse. Suprotno tome, supervizija fokusirana na administrativna pitanja ili upravljanje učinkom i produktivnošću, doživljena je negativno i kao kritika, koja je podivala poverenje radnika²³.

8(2), 150–163. DOI:10.1080/17525098.2011.51039173

¹⁸ Beddoe, L. (2012). External supervision in social work: Power, space, risk, and the search for safety. Australian Social Work, 65(2), 197–213. DOI:10.1080/0312407X.2011.591187

¹⁹ Beddoe, L., Karvinen-Niinikoski, S., Ruch, G., & Tsui, M. S. (2016). Towards an international consensus on a research agenda for social work supervision: Report on the first survey of a delphi study. British Journal of Social Work, 46(6), 1568–1586.

²⁰ Landsman, M.J. (2008). Pathways to organizational commitment. Administration in Social Work. Vol 32.

²¹ Pozitivni ishodi za stručne radnike, navedeni u literaturi odnose se na socijalno i emocionalno blagostanje; poboljšanu samoefikasnost, osećaj osnaženosti i organizacionu posvećenost i nameru da se ostane na poslu. Detrimentalni, odnosno nepoželjni i štetni ishodi obuhvataju stres, sagorevanje, sukob uloga, nameru da se ode iz organizacije i sl.

²² Abu-Bader, S.H. (2000). Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: a causal diagram. International Journal of Social Welfare, Vol 9.

²³ Bogo, M. et al. (2011). Interprofessional clinical supervision in mental health and addiction: toward identifying common elements. The Clinical Supervisor. Vol 30.

Smatra se da je supervizija **efektivna** kada omogućava ²⁴:

- efikasno upravljanje radnim opterećenjem,
- upravljanje ličnim performansama i kvalitetom usluga,
- refleksiju o fokusu rada i metodama intervencije,
- posvećenost pozitivnim ishodom i efikasan rad sa drugima,
- motivaciju i zadovoljstvo poslom kroz jasnoću o ciljevima rada, pozitivne povratne informacije, kritičku refleksiju, ličnu podršku i stalni lični i profesionalni razvoj i
- pozitivan uticaj na zadržavanje zaposlenih i kontinuitet usluga.

Karakteristike **“dobre supervizije”** se mogu opisati preko sledećih elemenata: precizna misija, fleksibilnost, jasan doživljaj identiteta i uklopljenost u širu zajednicu prakse²⁵, a brojni autori naglašavaju da je dobra supervizija^{26 27 28 29 30}:

- Redovna, pristupačna, dostupna, učtiva i sposobna da pruži podršku i pomoć kada je potrebno;
- Zahteva pozitivan i bezbedan profesionalni odnos, gde se supervizor usmerava na razumevanje i procenu snaga i slabosti supervizanta;
- Zasnovana na celovitoj i recipročnoj komunikaciji, gde se ohrabruje istraživanje autentičnih osećanja, pruža empatijsko razumevanje i prihvatanje, i podstiče se empatija supervizanta za korisnike usluga;
- Kritički analizira profesionalnu praksu i dinamiku između stručnog radnika i korisnika i istražuje uticaj emocija stručnog radnika na njegove misli i postupke u vezi sa praksom;
- Orijeentisana na rešavanje problema, zasnovana na konsenzusu i saradnji i, gde postoji uzajamnost u odnosu i aktivno učešće supervizora;
- Evaluativna – procenjuje i vrednuje procese i učinke, edukativna - služi unapređenju znanja učesnika u procesu i obezbeđuje strukturiranu povratnu informaciju (feedback);
- Pomaže socijalnim radnicima u analitičkom mišljenju i refleksiji o sopstvenoj praksi, naročito u pogledu pitanja rizika i štete;
- Daje emocionalnu podršku i unapređuje kvalitet prakse, uz uvažavanje važnosti koordinacije i saradnje tokom vođenja slučaja.

Uočene su „deformacije“ supervizije kada je prisutna fragmentacija i gde stručni radnici i rukovodstvo obitavaju u paralelnim svetovima, nepovezani i bez svesti o zajedničkoj

²⁴ Skills for Care and CWDC (2007) Providing Effective Supervision. http://www.skillsforcare.org.uk/developing_skills/leadership_and_management/providing_effective_supervision.asp

²⁵ Hanna, M. D., & Potter, C. C. (2012). The Effective Child Welfare Unit Supervisor. *Administration in Social Work*, 36(4), pp. 409-425.

²⁶ McPherson, L., Frederico, M., & McNamara, P. (2015). Safety as a Fifth Dimension in Supervision: Stories from the Frontline. *Australian Social Work*, 69(1), pp. 1-13.

²⁷ Zinn, A. (2015). A typology of supervision in child welfare: Multilevel latent class and confirmatory analyses of caseworker-supervisor relationship type. *Children and Youth Services Review*, 48(1), pp. 98-110

²⁸ Children's Workforce Development Council (2010). Providing effective supervision. <http://www.skillsforcare.org.uk/Document-library/Finding-and-keeping-workers/Supervision/Providing-Effective-Supervision.pdf>

²⁹ Research in Practice (2014) Supporting emotional resilience within social workers. https://www.rip.org.uk/~ftp_user/supporting_emotional_resilience_within_social_workers/files/assets/common/downloads/supporting_emotional_resilience_within_social_workers.pdf

³⁰ Bogo, M. et al. (2011a). Supporting front-line practitioners, professional development and job satisfaction in mental health and addiction. *Journal of Interprofessional Care*. Vol 25.

svrsi. Za prevazilaženje tih deformacija važno je razumevanje da dobra praksa zahteva promišljanje i preispitivanje procedura i običaja socijalnih službi. Organizacioni i administrativni pristupi i sistemi ne mogu samostalno da obezbede efikasne socijalne službe. Tako, CSR radi kao javna ustanova sa javnim ovlašćenjima sprovodi upravni postupak i niz zakona da bi obezbedio ostvarivanje prava i usluga korisnicima. To nužno uključuje “skriveno”³¹ procese moralnog rezonovanja, strukom informisanog klasifikovanja, kategorizacije, a potom i donošenja odluke o “ostvarivanju prava”.

- Istraživanja pokazuju da je dobra supervizija povezana sa zadovoljstvom poslom, posvećenošću organizaciji i zadržavanjem u njoj. Veća učestalost supervizije povezana je sa višim nivoom zadovoljstva, obično dva puta nedeljno, pri čemu je, kad je to ostvarivo, prednost data stalno dostupnoj superviziji na radnom mestu (tzv. *ongoing* supervizija);³²
- Supervizija doprinosi unapređenju znanja stručnih radnika kada postoji jasnoća i saglasnost oko ciljeva supervizije. Neiskusni radnici preferiraju direktivnu superviziju, dok iskusniji više cene konsultacije, refleksiju, diskusiju;
- Postoje dokazi da grupna supervizija može povećati kritičko mišljenje;
- Supervizija najbolje funkcioniše kada obezbeđuje pomoć u obavljanju zadataka, socijalnu i emocionalnu podršku i kada se zasniva na pozitivnom odnosu;
- U unutarprofesionalnom kontekstu, stručnjaci povezuju zadovoljstvo poslom i profesionalnim razvojem sa stručnim znanjem svog supervizora;
- Raspoloživi dokazi ukazuju da supervizija promovise osnaživanje, smanjenje broja pritužbi i dobijanje pozitivnijih povratnih informacija od korisnika usluga.

Politika supervizije se određuje u okviru sledećih karakteristika³³:

- 1) Pojam supervizije, sa međusobno povezanim funkcijama, ima specifično značenje u socijalnim službama. Obezbeđivanje redovne, planirane, kvalitetne supervizije je ključno za razvoj i održavanje visokih standarda prakse socijalnih službi;
- 2) Proces supervizije mora da pruži sigurno i podržavajuće okruženje za promišljanje i reflektovanje o praksi i donošenje etičnih i informisanih odluka;
- 3) Svi praktičari u socijalnim službama imaju pravo na formalnu i individualnu (jedan na jedan), superviziju vezanu za praksu i lični razvoj, koju pruža obučeni supervizor;
- 4) Stručnjaci u socijalnim službama treba da imaju i rutinske prilike za grupne supervizijske sastanke, vršnjačku superviziju, intervenciju, timsku edukaciju i diskusije na radnom mestu i kroz profesionalne mreže;
- 5) Stručni radnici moraju preuzeti i sopstvenu odgovornost za korišćenje profesionalne supervizije, diskusije i razmene o praksi;
- 6) Ukoliko nije dostupna na radnom mestu, supervizija za novozaposlene stručne radnike treba da bude organizovana svake nedelje, a zatim jednom u dve nedelje. Supervizija ne može biti organizovana manje od jednom mesečno, čak i za napredne stručnjake koji se bave najkompleksnijim slučajevima;
- 7) Supervizija treba da omogući stručnim radnicima da uče i poštuju tuđi doprinos,

³¹ Thorpe, D. (1994). *Evaluating Child Protection*. Philadelphia: Buckingham.

³² Barth, R.P. et al. (2008). Child welfare worker characteristics and job satisfaction: a national study. *Social Work and Society*. Vol 53.

³³ Prilagođeno iz dokumenta UK Supervision Policy Britanske asocijacije socijalnih radnika (BASW) iz 2011. godine.

rade zajedno u različitim sektorima i službama i rešavaju izazove rada u partnerstvu;

- 8) Supervizija utvrđuje potrebe i doprinosi kontinuiranom profesionalnom razvoju. Treba da osigura da stručni radnici poseduju odgovarajuće veštine, znanje, razumevanje i relevantna svojstva da obavljaju svoj posao i napreduju u karijeri;
- 9) Zaposleni i supervizori treba da uzmu u obzir individualne kapacitete, iskustvo i opterećenje, što zahteva transparentan i efektivan sistem za dodeljivanje zadataka i upravljanje brojem slučajeva, koji se realistično uklapaju sa kapacitetima;
- 10) Socijalne službe treba da imaju strateško vođstvo među donosiocima odluka u vladi i lokalnim upravama i među rukovodiocima, koje ima odgovornost da izgradi snažnu kulturu supervizije i da obezbedi da se supervizija stvarno i obavlja. Ovo se postiže kroz: jasnu politiku supervizije i dogovorene standarde, sa praksom koja podržava tu politiku; prepoznavanje značaja funkcija supervizije; snažno vođstvo i primer rukovodstva; efektivni trening za supervizore; monitoring i preispitivanje aktuelne prakse – u pogledu učestalosti, kvaliteta i ishoda;
- 11) Efikasna supervizija u socijalnim službama je visokokvalifikovan zadatak. Neophodna je obuka i podrška za obavljanje edukativnih, podržavajućih i razvojnih uloga supervizora u konkretnom kontekstu prakse.

Osnovne karakteristike i izazovi supervizije u oblasti socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori

Model supervizije u Crnoj Gori i njegova ograničenja

U socijalnoj i dječjoj zaštiti Crne Gore je bazični pristup razvijen na osnovu integrativnog (tzv. anglosaksonskog) modela supervizije, koje je inače najzastupljeniji i najviše proučavan model u službama socijalne i dečije zaštite u svetu. Osnovna postavka ovog modela je da je supervizija formalizovan proces u socijalnim službama (posebno u statutarim službama, koje vrše javna ovlašćenja) i da objedinjuje tri osnovne funkcije: **administrativnu, podržavajuću i edukativno – razvojnu**³⁴. Četvrta funkcija supervizije koja se navodi u novijim tekstovima se odnosi na **medijaciju – posredovanje** između pojedinačnih radnika i organizacije, i između drugih profesija³⁵. Model koji je (formalno) usvojen u Crnoj Gori u svojoj postavci ima **balansiranu** i relativno **ravnomernu zastupljenost** tri ključne funkcije, a podržava da shodno potrebama i kontekstu neka od funkcija može dodatno da se naglasi i da preovlada, te je vrlo **prilagodljiv i fleksibilan**.

Administrativna funkcija, ima u fokusu organizaciju i odvijanje radnog procesa, odnosno usklađenost rada sa relevantnim pravilima i procedurama, te njegovu potkrepljenost odgovarajućom dokumentacijom. Ova funkcija usmerava stručne radnike na obavljanje zadataka u skladu sa politikom organizacije i zakonskim propisima, principima i standardima rada³⁶. Ona podrazumeva kontrolu rada stručnog radnika. Uloga supervizora je da uvodi najbolje prakse u proces rada i da direktno prati, nadgleda i evaluira stručnog radnika, obezbeđujući efikasno i jednostavno završavanje zadataka i poštovanje procedura. Ovu funkciju supervizije, kao centralnu, fokusiraju raznovrsni organizacijsko-menadžerski modeli³⁷.

Administrativna funkcija supervizije značajna je kod tzv. **internih** formi supervizije prilikom uvođenja supervizije u nekom radnom okruženju³⁸, ali u kasnijim fazama veoma je važno dati primat funkciji razvoja i unapređenja prakse stručnih radnika. Supervizija koja ima dominantno administrativnu funkciju neretko se ocenjuje kao kritički nastrojena i ugrožavajuća za profesionalno samopouzdanje stručnjaka³⁹.

Podržavajuća funkcija supervizije usmerava se na diskusiju o aktuelnoj praksi, proširivanje ličnih i profesionalnih uvida, podrazumeva pružanje podrške i pomoći stručnim radnicima za konstruktivni rad sa korisnicima. Ova funkcija promoviše otvoreno prepoznavanje i izražavanje potreba i emocija stručnih radnika u supervizijskom kontekstu⁴⁰. Obezbeđuje i održavanje harmoničnih radnih odnosa, kako s korisnicima tako i sa saradnicima i predstavlja odbranu od sagorevanja, vikarijske traume i zamora saosećanja. Njeno adekvatno korišćenje pomaže stručnim radnicima da pružaju usluge u skladu sa principima pošto-

34 Žegarac, N. (2007). Vodič za planiranje i procenu (materijal z obuku). Oxford Policy Management

35 Morisonov intergrativni model 4x4. Vidi: Morrison, T (2005) Staff Supervision in Social Care: Making a Real Difference to Staff and Service Users, (3rd edit.) Pavilion, Brighton

36 Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). Supervision in social work (5th ed.). New York, NY: Columbia University Press.

37 Puhalić, A (2019). Supervizijske tradicije, pristupi i modeli. U: A, PuhalićLj. Cajvert (ur.) Profesionalna supervizija – teorija i praksa. Banja Luka: Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Banjoj Luci, 45-82.

38 Žegarac, N. i dr. (2008). Priručnik za program obuke: Znanja i veštine za vođenje slučaja u socijalnoj zaštiti – vodič za planiranje, procenu, intervencije i evaluaciju voditelja slučaja.

39 Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L., Coomber, C. (2015). Effective supervision in social work and social care. Social Care Institute for Excellence. London.

40 Isto.

vanja prava korisnika, poverljivosti i zaštite njihovih najboljih interesa, da sintetišu i koriste profesionalna znanja, te da čuvaju svoje mentalno zdravlje i sposobnosti za bavljenje potrebama drugih, a ne da svoje praktične intervencije i odluke kontaminiraju zbog preokupiranosti sopstvenim emocionalnim stanjima.

Edukativno – razvojna funkcija se bavi procenom potreba za profesionalnim razvojem stručnih radnika i pruža podršku njihovom uključenju u nove i (individualnim potrebama) prilagođene forme učenja. Obuhvata angažovanje supervizora na razvijanju kulture celoživotnog učenja i usavršavanja, gde se razvoj znanja i veština posebno ohrabruje i usmerava. Ukazuje na značaj raznovrsnih formi kontinuiranog učenja u praktičnom radu, promišljanje i traganje za novim radnim rešenjima i na iskustveno učenje novih metoda, tehnika i strategija rada. Ova funkcija se fokusira na podsticanje razvoja, procenjuje veštine, sposobnosti, razumevanje, ličnu svest i akademsko znanje. Stručni radnici kroz organizovan proces mentorstva, koučinga, procene potreba i aspiracija za napredovanjem i kolaborativne izrade planova profesionalnog razvoja, usavršavaju postojeća i stiču nova znanja. Na taj način oni razvijaju svoje profesionalne kompetencije kako bi pružili kvalitetne usluge korisnicima. Ovu funkciju naročito razvijaju tzv. klinički modeli supervizije.

Analiza aktuelnog konteksta u kome se realizuje supervizija u Crnoj Gori pokazuje da stručni radnici u CSR imaju relativno sužen pristup superviziji i da je proces pretežno usmeren na administrativnu funkciju i upravljanje slučajevima na račun profesionalnog razvoja i podrške.

Stoga, imperativ je da supervizija u CSR unapređuje svoje edukativne i razvojne funkcije. Supervizijski odnosi koji se usredsrede samo na administrativnu funkciju supervizije, preterano naglašavaju menadžerske ciljeve i zadatke koje supervizor vrši za organizaciju i gube iz vida aspekt individualnog učenja stručnih radnika. Takvo usmerenje supervizije „guši“ profesionalni razvoj stručnih radnika, njihovo kritičko promišljanje i razvoj alternativnih strategija prakse. To, međutim ne znači da u CSR, kao ustanovi sa javnim (statutarnim) ovlašćenjima nije potrebna administrativno-upravljачka funkcija supervizije, već da je:

- treba svesti na pravu meru, odnosno sprečiti je da „guši“ druge predviđene funkcije,
- obezbediti organizacione i stručne kapacitete za snažniju primenu edukativno-razvojne i podržavajuće funkcije supervizije (što „interno“, što „eksterno“).

CSR može da pruži najbolje moguće usluge korisnicima radom stručnih radnika koji su vešti, dobro upućeni u svoje uloge i podržani u obavljanju svoje prakse, koji u odnosu sa supervizorom, sa kojim imaju kvalitetan profesionalni, odnos dobijaju:

- pravovremene i jasne smernice, mogućnost za kritičko promišljanje prakse,
- podršku u vidu informacija, emocionalne potpore i podršku samopoštovanju, kao prevenciju sagorevanja, zamora saosećanja⁴¹ i vikarijske traumatizacije⁴²,

41 Zamor saosećanja (Compassion Fatigue) je stanje koje karakteriše emocionalna i fizička iscrpljenost što dovodi do smanjene sposobnosti saosećanja ili osećanja indiferentnosti prema drugima i njihovoj patnji i nevolji, a često se opisuje kao „negativni trošak brige“. Javlja se kod pomagača u medicinskim i socijalnim profesijama, i kod svih koji rade sa traumatizovanom populacijom (videti npr. Conrad, David; Kellar-Guenther, Yvonne (2006). „Compassion Fatigue, Burnout, and Compassion Satisfaction among Colorado Child Protection Workers“. Child Abuse & Neglect. 30 (10): 1071–1080.

42 Vikarijska traumatizacija se odnosi na transformaciju unutrašnjeg iskustva pomagača, koja nastaje kao rezultat njegovog empatijskog angažovanja oko klijentovog traumatskog materijala, i osećanja odgovornosti da se pomogne (videti npr. Pearlman, L. A., & McKay, L. (2008) Understanding and Addressing Vicarious Trauma. Headington Institute. http://www.headington-institute.org/files/vtmoduletemplate2_ready_v2_85791.pdf. Vikarijska traumatizacija je „cena“ rada sa klijentima koji su traumatizovani nekim oblikom zlostavljanja, zanemarivanja, izloženosti torturi i nasilju.

- procenu potreba za karijernim napredovanjem, procenu snaga i slabosti u profesionalnom nastupu, iskrenu i pokretačku povratnu informaciju (*feedback*) i usmerenje radi kontinuiranog profesionalnog razvoja.

Sekundarni cilj je dobrobit i zadovoljstvo stručnih radnika, ne samo zato što će zadovoljni zaposleni verovatno ostati na svom poslu, već zato što je dužnost brige za stručne radnike koji obavljaju teške i izazovne uloge sama po sebi od nemerljivog značaja.

Supervizori u Crnoj Gori se izjašnjavaju da preferiraju podržavajući stil supervizije, ali izgleda da malo njih prilagođava svoje stilove supervizije potrebama pojedinačnih stručnih radnika. Međutim, oni su saglasni su da im je neophodna dodatna obuka i podrška za obavljanje njihovih složenih zadataka.

Kada posmatramo aspekte supervizije koje vrednuju stručni radnici u Crnoj Gori, izdvajaju se:

- raspoloživost,
- pozitivni odnosi,
- međusobna komunikacija,
- dobijena podrška i
- deljenje odgovornosti.

Posebno su cenjeni iskusni i dobro obučeni supervizori sa veštinama i ekspertizom koji mogu da pruže praktičnu podršku u svakodnevnoj praksi.

Proces supervizije u centru za socijalni rad treba da bude uređen, planiran i zasnovan na individualnim planovima profesionalnog razvoja, napravljenim u saradnji voditelja slučaja i supervizora. Planovi razvoja voditelja slučaja treba redovno da se sprovedu, prate i evaluiraju.

Uočeno je da proces supervizije u CSR u Crnoj Gori rad ima sledeća obeležja:

- nedosledna i fragmentirana primena formalno uspostavljenog modela i pretežno vršenje administrativne funkcije supervizije,
- nepovezano sa procesima koji se odvijaju u službi za materijalna davanja u CSR, tako da dva dela organizacije funkcionišu paralelno i neuvezano, a potrebe stručnih radnika na materijalnim davanjima za podrškom i učenjem su neprepoznate i zanezarene,
- supervizijski proces u CSR je nedovoljno strukturiran i fokusiran prvenstveno na administrativnu podršku, a razvoj veština i podrška ličnom razvoju se doživljavaju kao zadaci za koje „nema vremena“,
- nepostojanje jasnog plana rada supervizora sa stručnim radnicima,
- supervizori uglavnom istovremeno rade i poslove voditelja slučaja,
- na poziciji supervizora rade stručni radnici koji su uglavnom izuzetno iskusni, ali su oni prošli samo jednokratnu obuku, ne ulaže se u održavanje i razvoj njihovih supervizijskih veština.

Supervizija u socijalnoj i dječijoj zaštiti Crne Gore realizuje se:

- faktički samo u CSR, i to uglavnom ad-hoc, kada to zahtevaju „opipljivi“ procedur-

- alni razlozi (potrebno je "odobriti" određene dokumente u informacionom sistemu),
- bez utvrđenog vremenskog okvira koji je predvidiv, poznat i redovan,
- nejasan je okvir za odabir supervizora (odgovarajuće kvalifikacije, iskustvo, obuke), a oni su dobili samo početnu, ispostavilo se i jedinu ("intaktnu") organizovanu obuku,
- razvoj nove generacije supervizora u CSR nije otvoren kao relevantno pitanje,
- ZSDZ se usmerio na "daljinsku" superviziju rada na slučaju u CSR, nije razvio druge pristupe i modele, a nezavisno je razvijao određene resurse za supervizijsku podršku,
- prepoznata je potreba u ustanovama i kod pružalaca usluga za supervizijom, mada nisu obavljene relevantne analize i konsultacije, niti su izgleda korišćene postojeće mogućnosti da im neki oblik supervizije bude dostupan.

Uloge i odgovornosti supervizora i stručnog radnika su zamagljene okolnostima da većina supervizora u CSR u Crnoj Gori istovremeno obavlja i poslove voditelja slučaja, iako je propisano da je to moguće samo ukoliko ne remeti supervizijski proces. Nije jasno kako direktori i rukovodioci stručnih službi ocenjuju da li raspodela predmeta supervizorima remeti ili ne supervizijski proces, ali je očigledno da opterećenost supervizora administrativnim zahtevima posla (zalaženje "u svaki predmet i postupak") uz njihovo obilno angažovanje na predmetima u ulozi voditelja slučaja proizvodi sledeće posledice u supervizijskom procesu:

- ostavlja malo prostora za rad na sistematskom razvoju profesionalnih kapaciteta stručnih radnika,
- zanemarivanje pitanja razvoja tima, ujednačavanja i prenosa dobre prakse na nivou organizacije i između različitih CSR,
- emocionalnu podršku svodi na debriefing i ventiliranje,
- refleksija i kritičko promišljanje prakse se na neki način smatraju luksuzom.

Supervizor koji je zaposlen u centru za socijalni rad je u dnevnom je kontaktu sa voditeljem slučaja na osnovu propisanog obaveznog učešća supervizora u fazama stručnog postupka⁴³: proceni, planiranju, ponovnom pregledu i zatvaranju slučaja. U praksi se često uočava da je supervizijski proces usmeren samo na one profesionalce koji pokazuju poteškoće u svom radu, što oslikava pretežnu administrativnu funkciju supervizije, je se u manjoj meri koristi supervizija kao metod profesionalnog rasta dostupan svim radnicima, s obzirom da je potrebno da se svi profesionalci konstantno napreduju i razvijaju se.

43 Poslednjim izmenama Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad iz 2019. godine, "ukinute su" početna i usmerena procena, sada se vrši samo procena, koja traje deset (10) radnih dana, a uveden je izuzetak da se, po odobrenju supervizora odnosno rukovodioca stručne službe, vremensko trajanje procene može produžiti za još 30 dana. Takođe, izvršene su izmene u procesu planiranja, pa sada, izrađuje se jedan individualni plan usluga, koji se sačinjava najkasnije u roku od deset (10) dana po okončanju procene. Plan se može proširiti najkasnije u roku od 60 dana, ako se tokom realizacije ukaže potreba. Ovim izmenama prioritizacija i kontrola nad efikasnošću procesa rada su obesmišljeni i stavljeni van mogućnosti za smisljeno praćenje, a administrativna funkcija supervizije je samo povećana, a ne smanjena, jer je supervizorima data odgovornost da odredi tok i intenzitet postupka, bez jasnih smernica u kojim slučajevima se opredeljuje za određenu opciju.

Ograničenja u propisima, kapacitetima, organizaciji, administraciji i menadžmentu za superviziju u Crnoj Gori

U okviru reforme sistema socijalne i dječje zaštite, supervizija je formalno uvedena u sistem socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori 2013. godine, kada je donet [Zakon o socijalnoj i dječjoj zaštiti](#).⁴⁴ Zakon, u članu 121, kojim se definišu poslovi ZSDZ, samo na jednom mestu pominje superviziju. Zakon obavezuje Zavod da "pruža stručnu supervizijsku podršku"⁴⁵ radi unaprijeđenja stručnog rada i usluga socijalne i dječje zaštite". Način na koji Zavod pruža ovu podršku nije bliže definisan zakonom.

[Pravilnik o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad](#)⁴⁶, (u daljem tekstu Pravilnik o CSR) kao podzakonski akt, u članu 10. detaljno razrađuje i bliže definiše supervizijski proces u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori i to kroz poslove supervizora. Supervizor:

- 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 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 sistematizaciji centra".

U članu 11. Pravilnika o CSR navedeno je da poslove supervizora, na sedam stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, obavlja jedan supervizor. U centrima za socijalni rad koji imaju do šest stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, superviziju obezbeđuje 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".

Supervizor se u centre za socijalni rad uvodi kao radno mesto, što znači da proces supervizije ustavnovljen kao interni i kontinuiran⁴⁷.

Ovde je važno staviti u odnos poslove rukovodioca stručne službe, definisane u članu 9. Pravilnika, sa poslovima supervizora. Rukovodilac stručne službe:

- 1) Organizuje rad stručnih radnika u okviru službe;
- 2) Vrši kontrolu vođenja evidencije i dokumentacije o korisniku i rada sa korisnikom;

44 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)

45 Ovde i u daljem tekstu podvukla autorka.

46 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/pravilnici1/organizacija-i-nacin-rada-centara>

47 Branković, I., Šarac, N., Živanić, S. (2017). Supervizija u centru za socijalni rad – Priručnik za supervizore. Podgorica: Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.

3) Obezbeđuje raspodjelu predmeta stručnim radnicima, prema utvrđenim procedurama i kriterijumima, obezbeđuje 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. Poslove rukovodioca stručne službe u područnoj jedinici obavlja jedan od stručnih radnika”.

Kada se uporede zadaci koje u okviru poslova uspostavljenih Pravilnikom obavljaju rukovodilac stručne službe i supervizor, može se uočiti da je ovim propisom supervizor neposredno usmeren ka edukativno-razvojnoj i podržavajućoj funkciji supervizije, a rukovodilac stručne službe više ka administrativnoj funkciji. Supervizor i rukovodilac službe se jednim delom preklapaju obavljanju administrativnih dužnosti, što upućuje na potrebu za saradnjom i definisanjem pravila shodno konkretnom kontekstu.

U Pravilniku, na svakom mestu na kom je predviđeno da supervizor „odobrava“ ili „pregleda“, stoji ODNOSNO rukovodilac stručne službe. Dakle, supervizor i rukovodilac stručne službe stavljeni su u istu ravan obaveze i odgovornosti za sadržaj i formu stručne dokumentacije i realizaciju propisanih faza stručnog postupka, ODNOSNO, moguće je da dogovorno i alternativno obavljaju pregled dokumentacije tokom rada na slučaju. U praksi, ovo “preklapanje” ne postoji, već se administrativni aspekti posla izgleda velikodušno prebacuju na supervizore, umesto da se raspoređuju shodno kontekstu i obimu posla.

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 podržavajuća) obavljaju kroz druge supervizijske procese i organizacione oblike (interviziju, vršnjačku superviziju, individualne i grupne supervizijske sastanke), bilo da su oni organizovani kao interni ili/ eksterni.

Ukoliko se na ovaj način “čitaju” odredbe Pravilnika, to znači da u nekim CSR i Područnim Jedinicama (u daljem tekstu PJ), tamo gde nema “internog” supervizora, ili u situacijama kada su supervizori manje dostupni, neposredni rukovodilac MOŽE da “odobrava” dokumentaciju i izbor koraka tokom rada na slučaju, a da je potrebno obezbediti da stručni radnik dobije supervizijsku podršku iz drugih izvora, i kroz druge procese.

Poznato je da centri za socijalni rad i druge organizacije socijalne zaštite u Crnoj Gori (kao i u drugim delovima sveta) nisu identično organizovane, da imaju različite resurse i da pružaju usluge u specifičnom kontekstu, mada im zakon daje iste zadatke i ovlašćenja. Zakonodavac je ocrtao osnovne postavke supervizijskog modela za koji se Crna Gora opredelila, međutim, u praksi centara za socijalni rad i praksi Zavoda za socijalnu i dječju

zaštitu, model je doživeo značajne modifikacije.

U skladu s [Pravilnikom o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti](#)⁴⁸ poslove supervizije mogu obavljati stručni radnici koji imaju: završene specijalističke studije iz socijalnog rada, psihologije, pedagogije, sociologije, andragogije, defektologije ili specijalne pedagogije; licencu za rad; iskustvo u stručnom radu od najmanje pet godina; imaju posebna znanja i veštine za obavljanje poslova supervizije.

Ukupan broj zaposlenih u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori je, po dostupnim podacima – 375. Ukupan broj supervizora je devet (9), a supervizora u ZSDZ sedam (7). Na žalost, nisu transparentni podaci o tome koji broj stručnih radnika supervizira jedan supervizor u CSR.

Uloge i odgovornosti supervizora i stručnog radnika su zamagljene okolnostima da većina supervizora u CSR u Crnoj Gori istovremeno obavlja i poslove voditelja slučaja, iako je propisano da je to moguće samo ukoliko ne remeti supervizijski proces. Nije jasno kako direktori i rukovodioci stručnih službi ocenjuju da li raspodela predmeta supervizorima remeti ili ne supervizijski proces, ali je očigledno da opterećenost supervizora administrativnim zahtevima posla (zalaženje “u svaki predmet i postupak”) uz njihovo obilno angažovanje na predmetima u ulozi voditelja slučaja proizvodi sledeće posledice u supervizijskom procesu:

- ostavlja malo prostora za rad na sistematskom razvoju profesionalnih kapaciteta stručnih radnika,
- zanemarivanje pitanja razvoja tima, ujednačavanja i prenosa dobre prakse na nivou organizacije i između centara,
- emocionalnu podršku svodi na debriefing i ventiliranje,
- refleksija i kritičko promišljanje prakse se na neki način smatraju luksuzom.

Jedan od poslova supervizora, definisan Pravilnikom o CSR, jeste i da on izrađuje godišnje izveštaje o napretku u radu voditelja slučaja. Pravilnik ne određuje strukturu, kao ni detaljan sadržaj tog supervizijskog izveštaja, a u Priručniku koji je izdao ZSDZ⁴⁹, stoji jasno uputstvo o izradi tog supervizijskog alata za profesionalni razvoj. U praksi, ovi izveštaji se uglavnom ne rade, niko ih “ne traži”, te njihova svrha očigledno nije prepoznata.

48 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)

49 Branković, I., Šarac, N., Živanić, S. (2017). Supervizija u centru za socijalni rad - Priručnik za supervizore. Podgorica: Zavod za socijalnu i dječju zaštitu.

Naredni koraci za unapređenje funkcije supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori

Predlog plana narednih koraka zasniva se prethodno urađenoj analizi stanja i proceni funkcionisanja supervizije u specifičnom kontekstu, uvidom u savremenu teoriju i praksu supervizije, kao i na sledećim polazištima:

- Supervizija ne može da bude niti da kompenzuje nadzor nad stručnim radom i posao inspekcije. Ta druga dva mehanizma treba da obavljaju svoje zadatke i funkcije na odgovarajući način.
- Supervizijski proces ima svoje pravilnosti koje je važno sprovesti čak i kada to podrazumeva napuštanje nekih "udobnih" rešenja koje je praksa pronašla (npr. da supervizori u CSR sve "potpisuju", jer se tako smanjuje mogućnost za greške u radu stručnih radnika). Problem nastaje kada supervizija ne radi sve ono što treba da radi, odnosno kada se retki resursi supervizije koriste samo za administrativnu funkciju.
- U okviru razvoja modela, važno je obezbediti da supervizijska podrška u ustanovama socijalne i dječje zaštite (bilo da se obezbeđuje "interno" ili "eksterno" u pojedinim relevantnim segmentima) bude planirana i organizovana, predvidljiva, kontinuirana, smislena i ciljana.
- Sama organizacija supervizijskog procesa (u CSR i kod drugih ustanova i pružalaca usluga) kao i odgovor na potrebe razvoja sistema socijalne i dječje zaštite (što obuhvata i razvoj supervizijskih kompetencija i razvoj kompetencija stručnih radnika u CSR ali i u dugim ustanovama i kod pružalaca usluga) se može i treba **pregovarati** sa svima koji su uključeni (voditelji slučaja i drugi stručni radnici, supervizori, rukovodioci i direktori, saradnici ZSDZ, donosioci odluka u ministarstvu) u odnosu na potrebe i raspoložive resurse.
- Zavod za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore ima važnu ulogu u razvoju različitih vrsta supervizijske podrške. Ova ustanova nema, niti može da ima neutralan status u sistemu, već prati, povezuje, procenjuje, konsultuje se na različitim nivoima, pokreće procese planiranja, predlaže mere i postupke, nudi, ugovara i pruža i direktnu i indirektnu podršku za razvoj sistema.
- Zadaci Zavoda u pogledu supervizije su samo jedan od njegovih poslova, (zakon navodi te poslove u 13 tačaka), ali su čvrsto povezani sa većinom drugih razvojnih poslova, tako da ni supervizija ne može da se razvija ako nije uklopljena u širi plan razvoja Zavoda i socijalne i dječje zaštite u celini.

Prethodne analize i procene, uz gore navedene pretpostavke su osnova za predlog sledećih narednih koraka za unapređivanje funkcije supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori:

- 1) Radi unapređenja edukativno-razvojne i podržavajuće funkcije supervizije u CSR, potrebno je razmotriti i planirati implementaciju procesa u kome će **deo administrativnih ovlašćenja supervizora u CSR preuzeti neposredni rukovodioci (bilo da su u pitanju rukovodioci stručnih službi ili područnih jedinica)**, i to tamo gde je

to jedino dostupno ili očigledno rešenje. To bi omogućilo da:

- a) **Supervizori u CSR budu "rasterećeni" u najvećoj mogućoj meri rada na konkretnim slučajevima i predmetima** (osim možda kao članovi tima, kada je to neophodno), tako da mogu da raspodele svoje radno vreme na obavljanje drugih važnih supervizijskih funkcija);
 - b) Voditelji slučaja u CSR ili PJ koji sada nemaju "internog" supervizora dobiju **drugačiju vrstu "eksterne" supervizije**, koja se neće biti posvećena radu na svakom konkretnom predmetu, već će raditi na edukativnim i suportivnim elementima, refleksiji i kritičkom promišljanju prakse;
 - c) Obezbediti takvu organizaciju rada da **jedan supervizor u CSR pokriva rad više malih CSR ili PJ**, tako da pruža supervizijsku podršku stručnim radnicima na različitim lokacijama. To svakako zahteva dodatane (a dostižne) resurse u pogledu obezbeđenog prevoza, raspodele radnog vremena, možda drugačijeg sadržaja ugovora o radu i sl.;
 - d) Neophodno je **obezbediti organizacione i stručne kapacitete** za punu primenu edukativno-razvojne i podržavajuće funkcije supervizije („interne“, i/ili „eksterne“) kroz:
 - Drugačiju organizaciju posla, gde i kada je to moguće i odgovarajuće;
 - Zapošljavanje nedostajućih stručnih kadrova, kako bi se umanjio trend novog zapošljavanja administrativnih radnika na štetu stručnih radnika, pri čemu napominjemo da ova analiza nije imala za mandat da obavi procenu opterećenja obimom posla zaposlenih u socijalnoj i dječjoj zaštiti Crne Gore, a da raspoloživi podaci ne omogućavaju pouzdanu procenu;
 - Osiguravanje da se unutrašnji supervizijski kapaciteti u CSR koriste i kao podrška stručnim radnicima na materijalnim davanjima;
 - Izmenu i dopunu postojećih propisa, i to tako što se u Pravilniku o CSR dodatno pojašnjava način na koji se obezbeđuje supervizija u CSR koji imaju manje od 7 stručnih radnika, i uloga ZSDZ u tome.
 - e) ZSDZ treba da **prekine praksu superviziranja rada na slučaju u manjim CSR "kroz informacioni sistem"**, a treba da preuzme svoje **zakonske uloge** koje suštinski podrazumevaju razvoj modela supervizije – odnosno staranje da svi stručni radnici u socijalnoj i dječjoj zaštiti Crne Gore imaju kvalitetnu supervizijsku podršku.
- 2) Da bi sistem socijalne i dječje zaštite odgovorio na opravdanu potrebu za **supervizijom u drugim javnim ustanovama i kod pružaoca usluga**, neophodno je obezbediti da (licenciranim stručnim radnicima, ali i drugima koji su neposrednom kontaktu sa korisnicima) bude dostupna kvalitetna supervizijska podrška. Da bi se to ostvarilo neophodno je da se:
 - a) Uvede odgovarajući **sistem mentorstva** za novoprimele stručne radnike (iz internih resursa gde god je to moguće);
 - b) Organizuju relevantni **intervizijski procesi** uz podršku ZSDZ;
 - c) Napravi **plan "eksterne" supervizijske podrške** pretežno putem grupne,

a shodno raspoloživim resursima i individualne supervizijske podrške koju može da obezbedi ZSDZ ili drugi adekvatan izvor.

- 3) Potrebno je doneti odgovarajuća **uputstva/instrukcije za vršenje upravnog, inspekcijskog i nadzora nad stručnim radom**, kako bi se osiguralo da različiti regulatorni mehanizmi: supervizija, nadzor nad stručnim radom i inspekcijski nadzor budu jasno definisani i poznati svim akterima u sistemu socijalne i dječje zaštite (jer upravni, inspekcijski i nadzor nad stručnim radom podrazumevaju kontrolu i sankcije za utvrđene nepravilnosti i propuste u radu, a supervizija prevenira nekompetentno postupanje i, kada je organizovana, sistemska i dostupna dugoročno smanjuje potrebe za korektivnim elementima nadzora nad radom, iako ne može da ih eliminiše).
- 4) **Razvojni plan ZSDZ** je važan mehanizam koji treba da **razradi šta sve Zavod treba da radi za jačanje supervizije i supervizijskih kapaciteta**, i to sopstvenih i kod drugih ustanova i pružalaca usluga, jer je u ovom pogledu njegova uloga definisana zakonom da “pruža stručnu supervizijsku podršku radi unaprjeđenja stručnog rada i usluga socijalne i dječje zaštite” (čl.121, st.3). Razvojni plan ZSDZ koji se bavi razvojem supervizije nužno treba da obuhvati i sledeća pitanja:
- a) **Obuka i kontinuirani razvoj postojeće grupe supervizora i nove generacije supervizora** u Crnoj Gori. Obeshrabrujući je podatak da posle uvodne obuke supervizori u CSR nisu dalje imali prilike za organizovano i podržano razvijanje svojih kompetencija. Važno je razviti resurse za kontinuirani razvoj kompetencija, vršnjačku podršku, mentorstvo, *koučing* i kliničke konsultacije samim supervizorima - i onima koji sada ili će ubuduće raditi u CSR, i onima u Zavodu, i nekim drugima koji će se verovatno pojaviti. Dakle, potrebno je obezbediti da postojeći i budući supervizori u Crnoj Gori budu edukovani, i da imaju konstantnu podršku za razvoj svojih kompetencija;
 - b) **Modaliteti supervizijske podrške koje ZSDZ može da obezbedi** za CSR, ustanove i pružaoce usluga u narednih 3 do 5 godina;
 - c) **Modaliteti inter-supervizijske podrške** koje treba razvijati i podržavati unutar sistema;
 - d) **Moguće spoljne izvore supervizijske podrške i unaprjeđenja supervizije**, van sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori (iz drugih sistema, nezavisni profesionalci, spoljni konsultanti i sl.).
- 5) Neophodno je izraditi i **stručno-metodološko uputstvo** za organizovanje supervizijskog procesa za CSR, a i za druge ustanove socijalne zaštite i pružaoce usluga. Takvo uputstvo može da postane obavezujuće putem Instrukcije koju bi donelo Ministarstvo. Uputstvo treba da se oslanja na postojeće zakone i zakonodavni okvir, ali da bliže uredi pitanja:
- a) **organizacija supervizije u konkretnim okruženjima** (različiti CSR, ustanove, pružaoce usluga i u okviru postojećih zahteva posla (vrsta usluga, korisnička grupa, populacija i sl.) i raspoloživih resursa;
 - b) pretpostavke za **uravnoteženo odvijanje različitih supervizijskih funkcija** u sistemu socijalne i dječje zaštite;
 - c) mehanizmi za **napredovanje supervizora**;
 - d) mehanizmi za **napredovanje stručnih radnika** (individualni plan učenja i sl);

- e) mehanizmi za **kontinuirano praćenje potreba** stručnih radnika za supervizijskom podrškom i **mera za kontinuirano unaprjeđenje** kompetencija kod supervizora
- f) mehanizmi za **monitoring** procesa implementacije i **evaluaciju** učinka.

6) Razmotriti **moguće promene u zakonskom okviru** koji određuje superviziju:

- a) Konsultantika je uverena da je moguće uvesti željene i potrebne promene **bez velikih “rezova”** u aktuelni zakonski okvir;
- b) Ako se oceni za potrebno, moguće je:
 - precizirati Pravilnik o CSR, i pojasniti način na koji ZSDZ obezbeđuje superviziju u CSR koji imaju manje od 7 stručnih radnika;
 - predvideti i precizirati odredbe o superviziji u pravilnicima za obavljanje lokalnih usluga, gde će se definisati koliko, od koga i kakvu superviziju koriste stručni radnici u ustanovama za smeštaj i drugi pružaoce usluga;
 - promeniti relevantne odredbe Pravilnika za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj zaštiti⁵⁰, tako da se uvede posebna licenca za supervizore, sa uslovima za njeno sticanje i održavanje.

7) Nakon razmatranja i promišljanja o predloženim narednim koracima, korisno je da se u vođenom konsultativnom procesu izradi **logički okvir ili meta teorija promene**⁵¹ za program razvoja supervizije u socijalnoj i dječjoj zaštiti Crne Gore. Izrada takvog okvira zahteva pripremu i održavanje 2 do 3 celodnevne radionice sa relevantnim akterima, gde bi se u vođenom procesu pregovarali, definisali i uskladili koraci u skladu sa postavljenim ciljevima. Ova metoda omogućava da se transparentno pokaže i usaglase ulazni resursi (*inputs*), aktivnosti, pokazatelji napretka (*outputs*), kratkoročni i dugoročni rezultati koji dovode do dobiti ili promena (*outcomes*), a i kratkoročni i dugoročni uticaj (*impact*) preduzetih intervencija, koji dovodi do promena – površinskih i dubinskih. Pri tome se kroz relevantan proces osvetljavaju i implicitno postavljaju pretpostavke koje oblikuju proces promene. Ceo proces izrade logičkog okvira ili meta teorije promene je visoko participativan, angažuje sve uključene i gradi “koaliciju za promenu” oko usaglašenih interesa i ciljeva, a na raspoloživim resursima.

⁵⁰ 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

⁵¹ Vidi npr. https://www.humanitarianleadershipacademy.org/wp-content/uploads/2017/08/Annex-2_HLA-Baseline-Evaluation_Global-Guidance-Document_Final.pdf



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