

Сања Полић

Факултет политичких наука, Универзитет у Београду

Јасна Хрнчић*

Факултет политичких наука, Универзитет у Београду

СУПЕРВИЗИЈА ЗАПОСЛЕНИХ У ОКВИРУ АЛТЕРНАТИВНОГ СТАРАЊА О ДЕЦИ И МЛАДИМА У СИСТЕМУ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ**

Сажетак

Супервизија је значајна за спровођење и унапређење професионалног рада у систему социјалне заштите, пружање квалитетних услуга корисницима и даљи развој владиног и невладиног сектора у овој области. Циљеви рада су: а) анализа кључних функција и аспеката супервизије у оквиру социјалне заштите, и б) анализа законских регулатива и истраживања супервизије у установама за алтернативно старање о деци и младима Републике Србије (РС). Даје се преглед функција супервизије у социјалној заштити. Указује се на компетенције успешног супервизора као важан аспект супервизијског рада и на гледиште социјалног конструктивизма на интерекцију између супервизираних и супервизанта. Важећи Правилник о

* jasna.hmcic@fpn.bg.ac.rs

** Допринос ауторке Сање Полић је дат у оквиру пројекта „Политички идентитет Србије у регионалном и глобалном контексту“ (број 179076), а допринос ауторке Јасне Хрнчић је дат у оквиру пројекта „Родна равноправност и култура грађанског статуса: историјска и теоријска утемељења у Србији“ (број 47021). Оба пројекта финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије. Рад је излаган на научно-стручном скупу „40. сусрети социјалних радника `Савремени изазови социјалне заштите - осетљиве групе, програми и исходи““, Универзитет у Београду – Факултет политичких наука, Београд, 7. јуни 2019.

ближим условима и стандардима пружања услуга у социјалној заштити предвиђа да пружалац услуге обезбеђује одговарајућу стручну подршку свим лицима ангажованим на пружању услуге која укључује супервизију. Међутим, регулатива која даља уређују реализацију супервизије алтернативног старања о деци и младима углавном недостаје, са изузетком Центра за породични смештај и усвојење Београд. Занемаривање супервизије у подзаконским актима доводи до различитих тумачења и слабе примене у пракси. Супервизија алтернативног старања о деци и младима мало је истражена у свету, а код нас још мање. О њој више посредно закључујемо на основу истраживања у ширем или у сродном контексту. Ради унапређења и уједначавања квалитета супервизије, потребно је законски регулисати обавезно спровођење супервизије у оквиру свих облика алтернативног старања и дефинисати послове и компетенције супервизора, као и подстаћи истраживања супервизије у овој области. Интересантно би било истражити супервизијски однос између саветника за хранитељство и хранитеља, и између стручних радника и корисника услуга.

Кључне речи: супервизија, целоживотно учење, алтернативно старање, хранитељство, домови за децу и младе, квалитет услуга.

1. УВОД

Супервизија је метода усвајања професионалних знања, унапређења компетенција запослених и обезбеђивања квалитетних услуга кроз непосредан однос између супервизираног и супервизора¹. Претпоставка је да супервизор има више практично применљивог знања, вештина и радног искуства од супервизираног и да то уме да му пренесе. Супервизант се оснажује и подржава да унапреди рад са корисницима и пружи услуге које су прилагођене њиховим

¹ Мила Бељански, „Супервизија у школи – пут развоја личне и професионалне компетенције“, *Педагошка стварност*, Педагошко друштво Војводине, Нови Сад, бр. 03, 2012, стр. 415 – 421.

потребама^{2,3}. Тако се кроз супервизију посредно помаже корисницима⁴. Ради се о специфичном процесу учења кроз који супервизанти интегришу оно што чине, осећају и мисле у професионалном контексту⁵.

Ефикасна супервизија такође доприноси остварености људи у њиховим професионалним улогама кроз међусобну интеракцију личног, организацијског, друштвеног и политичког аспекта рада⁶. Дејвис и Бедо⁷ пишу о супервизији као о форуму у којем су супервизанти укључени током трајања својих каријера без обзира на искуство или квалификацију, где могу критички да се укључе у своју праксу, рефлектују своје активности, прикажу своје одлуке и уче. Супервизант је одговоран за поштовање професионалних стандарда и процедура и организационе политике, као и за развој компетентности.

У области социјалне заштите, супервизија је један од кључних начина обезбеђивања развоја организација и квалитетних услуга корисницима^{8,9}. Аутори посебно указују на неопходност супервизије за све стручне раднике који раде са децом и младима не само у систему социјалне заштите, већ и у просвети и другим организацијама цивилног друштва који раде са овом циљном групом^{10,11}. Неквалитетан рад са

2 Višnja Matić, „Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada“, *Ljetopis socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 18, No. 2, 2011, str. 217-244.

3 Allyson Davys, Liz Beddoe, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2010.

4 Милосављевић Милосав, „Смисао супервизије у социјалном раду“, *Социјална мисао*, Издавачко предузеће Социјална мисао, Београд, бр. 3, 2013, стр. 11-29.

5 Мила Бељански, „Супервизија или о личном и професионалном усавршавању одраслих“, *Андрогошке студије*, Институт за педагогију и андрагогију, Београд, бр. 1, 2016, стр. 129 – 142.

6 Marina Ajduković, „Značaj supervizije za kvalitetan rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi“, *Ljetopis socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 14, No. 2, 2007, str. 339-353.

7 Allyson Davys, Liz Beddoe, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, нав. дело.

8 Marina Ajduković, Lilja Cajvert, „Supervizija psihosocijalnog rada kao specifičan oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi“, *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 8, No. 2, 2001, str. 195-214.

9 Невенка Жегарац, *Мапирање пракси и радне снаге у области заштите деце у Србији*. Центар за интеграцију младих, Child Protection Hub, Београд, 2016.

10 Marina Ajduković, „Značaj supervizije za kvalitetan rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi“, нав. дело, стр. 339-353.

11 Мила Бељански, „Супервизија или о личном и професионалном усавршавању одраслих“,

децом и младима у систему социјалне заштите доводи до дугорочних последица, док правовремена и ефикасна услуга може да доведе до значајних животних промена и побољшања квалитета живота не само деце и младих којима се непосредно пружа услуга, већ и њихових будућих потомака. Посебно је вулнерабилна група деце и младих без родитељског старања. Циљеви овог рада су: а) анализа кључних функција и аспеката супервизије у оквиру социјалне заштите, и б) анализа законских регулатива и истраживања супервизије релевантних за развој супервизије алтернативног старања о деци и младима Републике Србије (РС).

2. СУПЕРВИЗИЈА У ОБЛАСТИ СОЦИЈАЛНЕ ЗАШТИТЕ

У оквиру реформе система социјалне заштите започете почетком овог миленијума¹², супервизија је први пут формално уведена у социјалну заштиту у Републици Србији (РС) 2008. године, када је донесен Правилник о организацији, нормативима и стандардима рада центара за социјални рад (ЦСР)¹³. У овом Правилнику је дефинисана обавезна примена методе вођења случаја и супервизије у ЦСР, улога супервизора, као и врсте супервизијске подршке. У извештају о истраживањима пракси и радне снаге у области заштите деце у Србији из 2016. године, Жегарац¹⁴ процењује да је супервизија у РС „...по познатој Ериксоновој подели превладала фазу стицања основног поверења, а тренутно се налази у фази стицања аутономије”.

Полазне основе супервизије у социјалној заштити су теорија социјалног рада, теорије учења, општа теорија система и концепт целоживотног учења^{15,16,17}.

Андрогошке студије, нав. дело, стр. 129-142.

12 Стратегија развоја социјалне заштите, *Службени гласник РС*, бр. 108/2005-21.

13 Правилник о организацији, нормативима и стандардима рада Центра за социјални рад, *Службени гласник РС*, 59/2008 37/2010 39/2011-др. правилник и 1/2012-др. Правилник.

14 Невенка Жегарац, *Матирање пракси и радне снаге у области заштите деце у Србији*. Центар за интеграцију младих, Child Protection Hub, Београд, 2016:43.

15 Alfred Kadushin, *Supervision in social work*, Columbia University Press, New York, 1985.

16 Marina Ajduković, Lilja Cajvert, „*Supervizija u psihosocijalnom radu*“, Друштво за психолошку помоћ, Zagreb, 2004.

17 Allyson Davys, Liz Beddoe, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, нав. дело.

У социјалној заштити Републике Србије се примењује англосаксонски (интегративни) модел супервизије који је одређује као формалан процес који обезбеђује да се реализују радни задаци кроз примену одређених стандарда, професионалну подршку и учење¹⁸. По овом моделу, супервизија обједињује три основне функције: административну, подржавајућу и едукативно – развојну. Административну функцију карактерише усмеравање супервизанта на обављање задатака у складу са политиком организације и законским прописима, принципима и стандардима рада^{19,20}. Она подразумева контролу рада супервизанта. Улога супервизора је да уводи најбоље праксе у процес рада супервизанта и да га директно прати, надгледа и евалуира у обављању послова²¹, обезбеђујући ефикасно и једноставно завршавање задатака и поштовање процедура^{22,23}. Подстиче се усклађивање рада са клијентима и административних процедура и тако повећава радна ефикасност.

Подржавајућа функција супервизије по англосаксонском моделу подразумева пружање подршке и помоћи супервизантима за конструктивни рад са корисницима, у коме се промовише отворено препознавање и изражавање сопствених потреба и емоција у супервизијском контексту²⁴. Тиме се повећава радно и морално задовољство супервизаната у раду са корисницима и сарадницима. Едукативно – развојна функција укључује ангажовање супервизора на развијању културе целоживотног учења и усавршавања у којој се развој знања и вештина супервизаната посебно охрабрује²⁵. Указује се на значај континуираног образовања у практичном раду, промишљање и трагање за новим радним решењима и

18 Невенка Жегарац, Тамара Цамоња – Игњатовић, Мирослав Бркић, *Приручник за програм обуке: Знања и вештине за вођење случаја у социјалној заштити-Водич за планирање, процену, интервенције и евалуацију водитеља случаја*, Београд, 2008.

19 Alfred Kadushin, *Supervision in social work*, нав. дело.

20 Милосав Милосављевић, „Смисао супервизије у социјалном раду“, нав. дело, стр. 11-29.

21 Невенка Жегарац, *Вођење случаја у социјалном раду: збирка текстова*, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Београд 2014.

22 Alfred Kadushin, *Supervision in social work*, нав. дело.

23 Милосав Милосављевић, „Смисао супервизије у социјалном раду“, нав. дело, стр. 11-29.

24 Невенка Жегарац, *Вођење случаја у социјалном раду: збирка текстова*, нав. дело.

25 Исто.

искуствено учење нових метода, техника и стратегија рада^{26,27}. Супервизант тако усавршава постојећа и стиче нова знања и развија своје професионалне компетенције како би пружио квалитетне услуге. Многи аутори наглашавају значај ове функције за смањивање незнања супервизанта²⁸.

Бредли и Хоџер (Bradley, Нојер, према Дејвис и Бедо)²⁹ су спровели истраживање наведених функција супервизије међу запосленима у социјалном раду у Енглеској и Шведској. Показало се да се у обе земље јављају све три функције супервизије, али да се у Енглеској највише пажње посвећује административној функцији, док је у Шведској најистакнутија подржавајућа функција³⁰. Супервизија која има доминантно административну функцију је оцењена у Енглеској као негативна, критички настројена и угрожавајућа за професионално самопоуздање практичара³¹. Емпиријска истраживања функција супервизије у ЦСР у РС такође сугеришу да је претежно заступљена административна³² и подржавајућа³³ функција. Жегарац, Џамоња-Игњатовић и Бркић сматрају да је административне функције супервизије значајна приликом првог увођења супервизије у неком радном окружењу³⁴.

26 Alfred Kadushin, *Supervision in social work*, нав. дело.

27 Marina Ajduković, Lilja Cajvert, „Supervizija u psihosocijalnom rad“, нав. дело.

28 Исто.

29 Allyson Davys, Liz Beddoe, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, нав. дело.

30 Исто.

31 John Carpenter, Caroline Webb, Lisa Bostock, Caroline Coomber, *Effective supervision in social work and social care*, https://www.drugsandalcohol.ie/18661/1/SCIE_briefing43_Effective_supervision.pdf, 02/06/2019

32 Ива Бранковић, „Карактеристике супервизије у Центру за социјални рад – улоге супервизије у превенцији професионалног изгарања водитеља случаја“ *Социјална политика*, Институт за политичке студије, Београд, бр. 1, 2015, стр. 45 – 67.

33 Сања Полић, *Утицај супервизије на професионални развој водитеља случаја у Центру за социјални рад. Мастер рад*, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Београд, 2016.

34 Невенка Жегарац, Тамара Џамоња – Игњатовић, Мирослав Бркић, *Приручник за програм обуке: Знања и вештине за вођење случаја у социјалној заштити-Водич за планирање, процену, интервенције и евалуацију водитеља случаја*, нав. дело.

Морисон³⁵ сматра да супервизија има и функцију медијације, тј. преговарања о различитим и понекад такмичарским аспектима супервизијске комуникације. Супервизија је сусрет две личности, два искуства и погледа на свет у коме може доћи и до неслагања, па су вештине преговарања значајне за успостављање колаборативног процеса.

Велд³⁶ наглашава још једну – трансформативну функцију супервизије, која се односи на иницирање личних и професионалних промена код супервизанта. Промене у понашању и размишљању покрећу активности супервизанта у новом правцу. Повећање самосвесности омогућава његову позитивну промену на личном и професионалном нивоу.³⁷ Бројни аутори потврђују значај трансформативне улоге супервизије и њен утицај на позитивне промене код свих учесника^{38,39,40}.

Аутори су сагласни да је квалитет односа између супервизора и супервизаната кључан аспект супервизије у помажућим професијама^{41,42,43}. Супервизор не треба да ради за супервизанте, већ са њима, како би се они оснажили и унапредили професионалност у сусрету са корисницима⁴⁴. У овом односу личне особине и стручне компетенције супервизора

35 Allyson Davys, Liz Beddoe, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, нав. дело.

36 Nicki Weld, *A Practical Guide to Transformative Supervision for the Helping Professions*, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2012.

37 Исто.

38 Nicki Weld, *A Practical Guide to Transformative Supervision for the Helping Professions*, нав. дело.

39 Peter Hawkins, Robin Shohet, *Supervision in the Helping Professions: Fourth Edition*, Open University Press, UK, 2012.

40 Penny Henderson, Jim Hollowa, Anthea Millar, *Practical Supervision: How to Become a Supervisor for the Helping Professions*, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2014.

41 Marina Ajduković, Lilja Cajvert, „Supervizija u psihosocijalnom rad“, нав. дело.

42 Allyson Davys, Liz Beddoe, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, нав. дело.

43 Peter Hawkins, Robin Shohet, *Supervision in the Helping Professions: Fourth Edition*, нав. дело.

44 Marina Ajduković, Lilja Cajvert, „Supervizija psihosocijalnog rada kao specifičan oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi“, нав. дело, стр. 195-214.

су често пресудне^{45,46,47,48}. Квалитативно истраживање Лаклијеве и сар.⁴⁹ спроведено у Хрватској међу психолозима и социјалним радницима који су супервизори, налази да испитаници истичу следеће вештине доброг супервизора: познавање процеса и динамике групе и вођење групних процеса; комуникационе вештине а посебно активно слушање, постављање питања, вођење дијалога, коришћење метафора, конфронтирање, асертивност и сажимање; емпатија; успостављање квалитетног односа; одржавање концентрације, реална самопроцена и постављање личних граница. Испитаници сматрају да добар супервизор треба да познаје теорије супервизије и етичке стандарде у раду са супервизантима/корисницима; има терапијско искуство из једног или више терапијских праваца и едукацију из најмање једног терапијског правца⁵⁰.

Социјални конструктивизам наглашава да је процес психолошке и социјалне промене процес заједничке креације значења, која одређују акције којима се уносе промене у свакодневни живот^{51,52}. То је процес тзв. кокреације у коме сви учесници учествују у креацији односа, значења и његових исхода⁵³. Стручни радници у социјалној заштити који сматрају да раде за *кориснике*, виде их као пасивне примаоце услуга и тако их пасивизирају. Са друге стране, стручни радници који раде *са корисницима* у кокреацији позитивних промена, често у овом односу реализују функције супервизије: подржавају, развојно – едукативну и трансформативну, функцију медијације и, у неким аспектима, административну функцију. Они ово остварују

45 Alfred Kadushin, *Supervision in social work*, нав. дело.

46 Louis Van Kessel, „Supervizija-neophodan doprinos kvalitetu profesionalnog postupanja primjer nizozemskog modela supervizije“, *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Svezak 6, 1999, str. 59-76.

47 Marina, Ajduković, Lilja Cajvert, „Supervizija u psihosocijalnom rad“, нав. дело.

48 Невенка Жегарац, Мирослав Бркић, *Развој локалних услуга социјалне заштите-Ка стандардима квалитета*. Фонд за социјалне иновације и UNDP, Београд, 2007.

49 Maja Laklija, Maja Kolega, Tončica Božić, Margareta Mesić, „Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora“, *Ljetopis socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 18, No. 2, 2011, str. 365-382.

50 Исто, стр. 365-382.

51 Dennis Saleebey, *Human Behavior and Social Environments: A Biopsychosocial Approach*, Columbia University Press, New York, 2001.

52 Teater Barbra, *An Introduction to Applying Social Work Theories and Methods*, Open University Press, London, 2010.

53 Исто.

кроз давање информација корисницима о њиховим правима и начину њиховог остварења, упућивање на доступне услуге у заједници и надгледање реализације наведених активности. Стручни радник се на овај начин односи према кориснику као према стручњаку за сопствени живот који је, такође, у процесу целоживотног учења^{54,55}. И у самом одређењу социјалног рада се наглашава оснаживање и ослобађање људи како би им се помогло у решавању животних изазова и побољшању благостања⁵⁶. У овом светлу, кључно је да и супервизор успоставља однос са супервизантом кроз процес кокреације, јер се овај однос преноси на однос супервизант – корисник по принципу изоморфизма^{57,58}. Посебно је интересантан однос који имају саветници за хранитељство са хранитељима, који у својој суштини задовољава свих пет наведених функција супервизије. Можемо сматрати да су саветници за хранитељство практично супервизори хранитељима које саветују.

Остваривање наведених функција супервизије значајно је за све установе у систему социјалне заштите. У даљем тексту дајемо преглед законске регулативе и истраживања релеватних за супервизију у установама које пружају услуге алтернативног старања деци и младима.

3. ЗАКОНСКА РЕГУЛАТИВА СУПЕРВИЗИЈЕ У УСТАНОВАМА ЗА АЛТЕРНАТИВНО СТАРАЊЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Примена супервизије у установама за алтернативно старање је одређена законским и подзаконским актима. Закон о социјалној заштити РС обавезује Завод за социјалну заштиту да пружа супервизијску подршку ради унапређења стручног рада и услуга социјалне заштите, као и да развија и реализује моделе супервизије у установама социјалне заштите и код

54 Исто.

55 Dennis Saleebey, *Human Behavior and Social Environments: A Biopsychosocial Approach*, Columbia University Press, New York, 2001.

56 International Federation of Social Workers (IFSW), *Definition of Social Work*, 2014, Internet, <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/05/07/2019>.

57 Allyson Davys, Liz Beddoe, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, нав. дело.

58 Višnja Matić, „Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada“, нав. дело., стр. 217-244.

пружаоца услуга⁵⁹. Увођење система лицензирања пружаоца услуга социјалне заштите (организација и стручних радника) је водило доношењу Правилника о ближим условима и стандардима пружања услуга у социјалној заштити⁶⁰ 2013. године, који обухвата све услуге осим услуга које су специфичне за ЦСР-е (чија је делатност регулисана посебним претходно усвојеним правилником⁶¹). Овај Правилник између осталог дефинише услуге за децу и младе без родитељског старања, са интелектуалним и телесним тешкоћама и у сукобу са законом, које обухватају услуге домског смештаја, смештаја у другу породицу, смештаја у прихватилиште, предах смештаја, дневног боравка, помоћи у кући, свратишта, личног пратиоца и становања уз подршку⁶². Од ових услуга, услуге алтернативног старања су услуге домског смештаја, смештаја у другу породицу, смештаја у прихватилиште и становање уз подршку. Правилник по први пут у РС предвиђа да пружалац услуге, који није ЦСР, обезбеђује одговарајућу стручну подршку (нпр. консултације, менторство, супервизију) свим лицима ангажованим на пружању услуге^{63,64}. Међутим, Правилником није ближе одређена супервизијска подршка, те је примена супервизије на пословима алтернативног старања препуштена интерним одлукама и правилницима о раду ових установа, уколико они постоје. Пружаоци услуга могу различито тумачити да ли ће и на који начин организовати ову активност.

Анализа доступних правилника у оквиру алтернативног старања показује да само Центар за породични смештај и усвојење Београд (ЦПСУ) ближе одређује позицију супервизора

59 Закон о социјалној заштити, *Службени гласник РС*, бр. 24/2011., чл. 164, тачка 2 и 5.

60 Правилник о ближим условима и стандардима за пружање услуга социјалне заштите, *Службени гласник РС*, бр. 42/2013.

61 Правилник о организацији, нормативима и стандардима рада Центра за социјални рад, *Службени гласник РС*, 59/2008 37/2010 39/2011-др. правилник и 1/2012-др. правилник.

62 Правилник о ближим условима и стандардима за пружање услуга социјалне заштите, *Службени гласник РС*, бр. 42/2013.

63 Исто, чл. 20, став 1.

64 Са ступањем на снагу овог Правилника престао је да важи Правилник о ближим условима за оснивање и нормативима и стандардима за обављање делатности установа социјалне заштите за смештај деце и омладине без родитељског старања и деце и омладине са поремећајима у понашању („Сл. гласнику РС“, бр. 88/93, 121/03 и 8/2006, 63/06), којим су до тада били регулисани услови и стандарди у оквиру алтернативног старања, а који нису предвиђали супервизију запослених.

у Правилнику о организацији и систематизацији послова ЦПСУ у Београду⁶⁵. У њему су одређене три форме супервизије: индивидуална, групна и велики супервизијски састанак. У делу који се односи на систематизацију послова и задатака предвиђено је да супервизор: 1) организује и реализује процес супервизије у свим стручним поступцима и активностима из домена рада супервизанта; 2) обезбеђује поштовање стандарда стручног рада и доприноси квалитету услуга; 3) координира, усмерава, обучава, подстиче и евалуира развој стручних компетенција супервизанта; 4) сачињава годишње извештаје о напретку у раду супервизанта и предлаже планове и програме његовог стручног усавршавања; 5) обезбеђује, у свим фазама поступка, заштиту најбољег интереса корисника; 6) обавештава директора у случајевима непрофесионалног, незаконитог и некомпетентног понашања супервизанта; 7) учествује у пројектима од значаја за унапређивање заштите деце без родитељског старања; 8) реализује структурирани тренинг на радном месту за све новозапослене стручне раднике чији рад супервизира; 9) предлаже програме за едукацију супервизаната и хранитеља; 10) учествује у припреми одговарајуће литературе за професионалце и пружаоце услуга; 11) по потреби обавља послове саветника за хранитељство за један број хранитељских породица; 12) по потреби учествује у процени хранитељских породица; 13) по потреби реализује едукативне програме за децу и хранитеље; и 14) обавља и друге истоврсне послове по налогу директора⁶⁶. Међутим, у Правилнику није дефинисано ко ће да супервизира супервизора када ради са корисницима по наведеној тачки 11. Нема података колико често се дешава ова „дупла позиција“. Постоји висока подударност послова супервизора овог Правилника са Правилником о нормативима, организацији и стандардима рада ЦСР⁶⁷ у осам од 14 наведених тачака. Тако високо преклапање нам даје основу да консултујемо податке из истраживања супервизије у ЦСР-има Полићеве⁶⁸,

65 Правилник о организацији и систематизацији послова Центра за породични смештај и усвојење Београд, Београд, 2018.

66 Исто, чл. 21, став 1.

67 Правилник о организацији, нормативима и стандардима рада Центра за социјални рад, *Службени гласник РС*, 59/2008 37/2010 39/2011-др. правилник и 1/2012-др. правилник, чл. 29 и 30.

68 Сања Полић, *Утицај супервизије на професионални развој водитеља случаја у Центру за социјални рад. Мастер рад*, нав. дело, стр.52.

које показује да је 54,4% супервизора ангажовано и на позицији водитеља случаја.

Правилник ЦПСУ не наводи знања и вештине неопходне за обављање послова супервизора. Одређује се да супервизор може бити стручни радник који има лиценцу за обављање послова у социјалној заштити, најмање пет година радног искуства, завршену обуку по акредитованом програму за супервизоре, обуку за реализацију програма припреме за хранитељство и знање рада на рачунару⁶⁹. Претпоставља се да ће супервизори кроз факултетско образовање и додатне обуке развијати потребна знања и вештине за успешно обављање супервизијских послова, али нема података да ли је тако у пракси.

У другим установама алтернативног старања нема ближих одређења супевизијске позиције. Правилник о нормативима и стандардима за обављање послова и делатности у којима се остварују права из социјалне заштите о чијем се обезбеђивању стара град Београд⁷⁰ детаљно описује све релевантне позиције и број запослених у установама социјалне заштите у Београду. Међу њима није наведена позиција супервизора у Центру за смештај и дневни боравак деце и омладине ометене у развоју и Заводу за васпитање деце и омладине (које укључује и Прихватилиште за децу са прихватном станицом - ПДПС). Што се тиче домова за децу и младе без родитељског старања, са сметњама у развоју и са проблемима у понашању, нема доступних правилника нити других подзаконских аката који се односе на њихову организацију и функционисање.

4. ИСТРАЖИВАЊА РЕЛЕВАНТНА ЗА РАЗВОЈ СУПЕРВИЗИЈЕ АЛТЕРНАТИВНОГ СТАРАЊА О ДЕЦИ И МЛАДИМА

Супервизија запослених у оквиру алтернативног старања о деци и младима мало је истражена и у свету и код нас. Једино доступно истраживање код нас које се, делом, односи и на

69 Исто, чл. 21, став 3 и 4.

70 Правилник о нормативима и стандардима за обављање послова и делатности у којима се остварују права из социјалне заштите о чијем се обезбеђивању стара Град Београд, *Службени лист Града Београда*, бр. 39/2007, 44/2007, 2/2012 и 16/2014.

квалитет супервизије у оквиру алтернативног старања јесте истраживање које је 2015. године спровела Борјанић Болић⁷¹ на узорку од 150 запослених у социјалној заштити у Београду. Обухватило је ЦСР, ЦПСУ, Центар за заштиту одојчади, деце и омладине (ЦЗОДО) и Прихватилиште за децу (ПД), које обухвата Прихватилиште за децу са прихватном станицом (ПДПС) и Прихватилиште за злостављану децу (ПЗД). Иако у правилнику ЦЗОДО није предвиђена супервизија, запослени су је организовали кроз Додатни индивидуални појачани програм, тако што „стручни радник из једне организационе јединице супервизира рад колега из друге, али само у специфичним случајевима када је третман детета захтевнији тј. када дете има изразите тешкоће у понашању“⁷². Запослени у ПД су се изјаснили да имају супервизију по потреби. У ПДПС примењује се неформални облик вршњачке подршке, тзв. „неформална интервизија“ која се односи на услуге које се пружају деци и на емоције са којима се носе запослени. Кроз неформалну интервизију запослени добијају подршку колега, развијају вештине путем повратних информација које добронамерно размењују, деле задатке у циљу растерећења, размењују знања, искуства, дилеме и осећања везана за посао. У ПЗД се организује групна супервизија на тимским састанцима по потреби, али није разјашњено на шта се односи.

Борјанић Болић⁷³ даље показује да, у односу на тип супервизије, у ЦПСУ у Београду 94,4% запослених има претежно индивидуалну супервизију, а групну њих 55,6%. У ЦЗОДО 40,6% запослених је известило да има углавном групну супервизију, а 12,5% њих индивидуалну супервизију. Највеће задовољство супервизијском подршком показали су испитаници у ЦСР и ЦПСУ који имају формалну редовну индивидуалну супервизију, уз групну супервизију по потреби. Испитаници су показали потребу да разговарају о неким темама на супервизији: о методама, процедурама и администрацији (60% њих, претежно из ЦСР и ЦПСУ), о доживљају посла и осећањима у вези са клијентима и случајевима (20% њих,

71 Емина Борјанић Болић, *Изгарање на послу и викаријске трауме код запослених у социјалној заштити деце и младих. Докторска дисертација*, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Београд, 2016.

72 Исто, стр. 238.

73 Исто.

највише из ЦЗОДО и ПД) и о унапређењу услова рада (10% испитаника).

У недостатку специфичних истраживања, о супервизији у области алтернативног старања можемо закључити посредно, преко истраживања спроведених у ширем или сродном контексту.

Преглед истраживања супервизије запослених који пружају услуге деци и одраслима у социјалној заштити у Енглеској показује да је супервизија повезана са повећањем самоефикасности, осећајем оснажености, организационом посвећеношћу и намером да се задржи посао, док је недостатак супервизијске подршке повезан са повећањем стреса, сагоревањем, сукобом улога и намером запослених да напусте посао⁷⁴.

Анализа садржаја рада 35 супервизијских група током прве едукације за примену супервизије у области психо-социјалног рада у Хрватској ауторке Ајдуковић⁷⁵ је показала да су се на супервизији често појављивале теме које се односе на рад са децом без адекватног родитељског старања: рад са злостављаном децом, издвајање деце из породице, планирање контаката деце и родитеља који не живе заједно. Такође, честа тема су биле и тешкоће успостављања сарадње међу стручњацима који раде са децом и младим у погледу обезбеђивања права и најбољих интереса деце и младих. Запослени који раде са децом и младима у социјалној заштити су користили механизме као што су претерано поистовећивање са родитељима, умањивање дечје патње, повлачење и нормативно размишљање. Показало се да долази до мешање родитељске и професионалне улоге. Налази сугеришу неопходност супервизије која обезбеђује квалитетну обраду искуства, осећања, размишљања, понашања и мотивације стручњака и њихову интеграцију ради постизања квалитетније праксе. Ауторка сматра да супервизија омогућава рефлексiju стручног радника о односу са сваким дететом и преиспитивање да ли је тај однос најбољи за конкретно дете. Тиме се омогућава да

74 John Carpenter, Caroline Webb, Lisa Bostock, Caroline Coomber, *Effective supervision in social work and social care*, нав. дело, стр. 1-24.

75 Marina Ajduković, „Значај supervizije za kvalitetan rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi“, нав. дело, стр. 339-353.

психо–социјални рад, који често подсећа на Сизифов посао, не створи од стручних радника људе који пате од Сизифовог синдрома који подразумева присуство хроничног разочарања, неадекватности, незнања и рутине⁷⁶.

Истраживање Жижак⁷⁷ међу стручним радницима у области психо-социјалног рада са децом и младима у Хрватској је показало да они увиђају позитивне ефекте супервизије на себе, највише кроз развој самопоуздања, професионалне компетентности, способности учења из властитог искуства и бољег разумевања корисника, док су најмање наводили позитивне ефекте у односима с претпостављенима и комуникацији у радном окружењу. Ауторка указује да супервизија омогућава сигурно место на којем стручни радници могу препознати властите снаге и слабости, исказати и суочити се с тешким емоцијама, које често прате рад у установама за децу и младе. Она разматра три модела супервизије запослених у установама за децу и младе: експертски модел, модел за решавање проблема и модел усмерен на саветовање. У експертском моделу супервизор инструктира, уверава, саветује и помаже супервизанту у проналажењу нових идеја и алтернатива. У моделу за решавање проблема супервизор омогућава стратешко промишљање, спроводи функционалну анализу проблема/ситуације и омогућава тестирање стварности супервизанта. У моделу усмереном на саветовање супервизор слуша, рефлектује и омогућава рефлексију, суочава и интерпретира. Ауторка сматра да може истовремено постојати више модела у зависности од стила подршке и потреба запослених. Наглашава значај успостављања барем неког модела супервизије у установама алтернативног старања.

Два истраживања се баве супервизијом у нашим ЦСР-има, која су релевантна за алтернативно старање због наведене сличности задатака супервизора са задацима у установама за алтернативно старање. Бранковић⁷⁸ је спровела истраживање међу 138 стручњака запослених у Градском ЦСР Београд

76 Исто, стр. 350.

77 Antonija Žižak, „Procjena potrebe za supervizijom stručnih djelatnika zaposlenih u ustanovama za decu“, нав. дело, стр. 1-12.

78 Ива Бранковић, „Карактеристике супервизије у Центру за социјални рад – улоге супервизије у превенцији професионалног изгарања водитеља случаја“, нав. дело, стр. 45-67.

(ГЦСР). Показује се да је најчешћи садржај супервизије надгледање радног процеса, дакле административна функција супервизије, што је у складу са наведеним налазима Борјанић Болић⁷⁹. Истраживање Полићеве⁸⁰, спроведено међу 62 водитеља случаја и супервизора ГЦСР-а, показује да испитаници процењују да се садржај супервизије најчешће односи на подршку у фазама стручног поступка (37,3% водитеља случаја и 54,5% супервизора), потом на подршку у савладавању оптерећења при стручном раду (29,4% водитеља случаја и 36,4% супервизора), док се ређе односи на развој знања и вештина код водитеља случаја (11,8% водитеља случаја и 9,1% супервизора). Интересантно је да је 21,6% водитеља случаја навело да је садржај супервизије контрола и надгледање квалитета рада водитеља случаја, док ни један супервизор није сматрао да је то садржај супервизије. И у овом истраживању, као и у истраживању Борјанић Болић⁸¹, показало се да запослени у ЦСР имају потребу за супервизијом на којој ће добијати подршку током свих фаза стручног поступка и која ће обухватити све аспекте стручног рада.

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Супервизија је значајан метод обезбеђивања развоја организација и стручних кадрова и унапређивања услуга корисницима у области социјалне заштите. Аутори истичу административну, подржавајућу, едукативно – развојну, медијаторску и трансформативну функцију супервизије у социјалној заштити. Како се супервизија у оквиру социјалне заштите одвија кроз сусрет две особе, однос између супервизираног и супервизанта је њен кључни аспект, у коме су особености супервизора често пресудне. Истраживања карактеристика успешних супервизора дају смернице за селекцију и обуку супервизора, као и за организацију и примену ефикасне супервизије у раду са децом и младима

79 Емина Борјанић Болић, *Изгарање на послу и викаријске трауме код запослених у социјалној заштити деце и младих. Докторска дисертација*, нав. дело.

80 Сања Полић, *Утицај супервизије на професионални развој водитеља случаја у Центру за социјални рад. Мастер рад*, нав. дело. Полић Сања, *Утицај супервизије на професионални развој водитеља случаја у Центру за социјални рад. Мастер рад*,

81 Емина Борјанић Болић, *Изгарање на послу и викаријске трауме код запослених у социјалној заштити деце и младих. Докторска дисертација*, нав. дело.

на алтернативном старању. Социјални рад у коме се са корисницима кокреирају позитивне промене такође обухвата скоро све функције супервизије.

Место супервизије у социјалној заштити РС је одређено Законом о социјалној заштити, док су детаљи њене примене у оквиру алтернативног старања о деци и младима, регулисани само у Центру за породични смештај и усвојење Београд. Услед тога, спровођење супервизије у другим установама за алтернативно старање је подложно тумачењу, што води неуједначеној примени. Како законске регулативе значајно убрзавају увођење промена у свакодневну праксу, оваква слика сугерише да је супервизија у овим установама недовољно развијена. Изгледа да се супервизије запослених у оквиру алтернативног старања код нас уводи и развија постепено и да је још увек слабо уређена.

Супервизија у оквиру алтернативног старања недовољно је истражена. Како је само једно истраживање посвећено овој теми у нашем окружењу, о њеним карактеристикама и позитивним ефектима на запослене и квалитет услуга у нашој средини и региону више говоре истраживања спроведена у ширем и сродном контексту.

Значајан корак у даљем развоју супервизије запослених у оквиру алтернативног старања би био развијање законских регулатива, која ће предвидети обавезну супервизију у установама за алтернативни смештај и код других пружаоца услуга и дати смернице за њену организацију и реализацију. Тиме би се постигло уједначавање квалитета супервизије у оквиру алтернативног старања и подстакло развој супервизије који ће бити прилагођен и запосленима и корисницима. Потребно је обезбедити услове за размену супервизијских искустава у различитим установама социјалне заштите, а посебно између центара за социјални рад, који имају највеће искуство у овој области, установа за алтернативно старање и других пружаоца услуга. Како би се глас запослених и корисника услуга у оквиру алтернативног старања чуо и како би се омогућио даљи професионални развој запослених и унапређење квалитета услуга, важно је подстицати научна истраживања супервизије кроз давање стипендија, финансирање пројеката исл. Интересантно би било ближе

истражити аспекте супервизијског односа између саветника за хранитељство и хранитеља, као и функције супервизије у односу између стручних радника и корисника услуга у социјалној заштити.

ЛИТЕРАТУРА

Бељански Мила, „Супервизија у школи – пут развоја личне и професионалне компетенције“, *Педагошка стварност*, Педагошко друштво Војводине, Нови Сад, бр. 03, 2012, стр. 415 – 421.

Бељански Мила, „Супервизија или о личном и професионалном усавршавању одраслих“, *Андрагошке студије*, Институт за педагогију и андрагогију, Београд, бр. 1, 2016, стр. 129 – 142.

Болић Борјанић Емина, *Изгарање на послу и викаријске трауме код запослених у социјалној заштити деце и младих. Докторска дисертација*, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Београд, 2016.

Бранковић Ива, „Карактеристике супервизије у Центру за социјални рад – улоге супервизије у превенцији професионалног изгарања водитеља случаја“ *Социјална политика*, Институт за политичке студије, Београд, бр. 1, 2015, стр. 45 – 67.

Жегарац Невенка, Бркић Мирослав, *Развој локалних услуга социјалне заштите-Ка стандардима квалитета*. Фонд за социјалне иновације и UNDP, Београд, 2007.

Жегарац Невенка, Џамоња – Игњатовић Тамара, Бркић Мирослав, *Приручник за програм обуке: Знања и вештине за вођење случаја у социјалној заштити-Водич за планирање, процену, интервенције и евалуацију водитеља случаја*, Београд, 2008.

Жегарац Невенка, *Вођење случаја у социјалном раду: збирка текстова*, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Београд 2014.

Жегарац Невенка, *Мапирање пракси и радне снаге у области заштите деце у Србији*. Центар за интеграцију младих, Child Protection Hub, Београд, 2016.

Закон о социјалној заштити, *Службени гласник РС*, бр. 24/2011.

Информатор о раду Центра за породични смештај и усвојење Београд, 2018.

Милосављевић Милосав, „Смисао супервизије у социјалном раду“, *Социјална мисао*, Издавачко предузеће СОЦИЈАЛНА МИСАО, Београд, бр. 3, 2013, стр. 11-29.

Полић Сања, *Утицај супервизије на професионални развој водитеља случаја у Центру за социјални рад. Мастер рад*, Факултет политичких наука Универзитета у Београду, Београд:, 2016.

Правилник о ближим условима и стандардима за пружање услуга социјалне заштите, *Службени гласник РС*, бр. 42/2013.

Правилник о нормативима и стандардима за обављање послова и делатности у којима се остварују права из социјалне заштите о чијем се обезбеђивању стара Град Београд, *Службени лист Града Београда*, бр. 39/2007, 44/2007, 2/2012 и 16/2014.

Правилник о организацији, нормативима и стандардима рада Центра за социјални рад, *Службени гласник РС*, 59/2008 37/2010 39/2011-др. правилник и 1/2012-др. правилник

Правилник о организацији и систематизацији послова Центра за породични смештај и усвојење Београд, Београд, 2018.

Стратегија развоја социјалне заштите, *Службени гласник РС*, бр. 108/2005-21.

Ајдуковић Марина, Чајверт Лилја, „Supervizija psihosocijalnog rada kao specifičan oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi“, *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 8, No. 2, 2001, str. 195-214.

Ајдуковић Марина, Чајверт Лилја, „Supervizija u psihosocijalnom rad“, Друштво за психолошку помоћ, Zagreb, 2004.

Ajduković Marina, „Značaj supervizije za kvalitetan rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi“, *Ljetopis socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 14, No. 2, 2007, str. 339-353.

Carpenter John, Webb Caroline, Bostock Lisa, Coomber Caroline, *Effective supervision in social work and social care*,

https://www.drugsandalcohol.ie/18661/1/SCIE_briefing43_Effective_supervision.pdf , 02/06/2019.

Davys Allyson, Beddoe Liz, *Best Practice in Professional supervision – A Guide for the Helping Professions*, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2010.

Hawkins Peter, Shohet Robin, *Supervision in the Helping Professions: Fourth Edition*, Open University Press, UK, 2012.

Henderson Penny, Hollowa Jim, Millar Anthea, *Practical Supervision: How to Become a Supervisor for the Helping Professions*, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2014.

International Federation of Social Workers (IFSW), *Definition of Social Work*, 2014, Internet, <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/> 05/07/2019.

Kadushin Alfred, *Supervision in social work*, Columbia University Press, New York, 1985.

Kessel Van Louis, „Supervizija-neophodan doprinos kvalitetu profesionalnog postupanja primjer nizozemskog modela supervizije“, *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Svezak 6, 1999, str. 59-76.

Laklija Maja, Kolega Maja, Božić Tončica, Mesić Margareta, „Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora“, *Ljetopis socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 18, No. 2, 2011, str. 365-382.

Matić Višnja, „Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada“, *Ljetopis socijalnog rada*, Pravni fakultet, Zagreb, Vol. 18, No. 2, 2011, str. 217-244.

Milošević Arnold Vida, Vodeb Bornač Marta, Erzar Metelko Doris, Možina Miran, *Supervizija-znanje za postupanje: Priručnik za superviziju kao proces učenja za stručno postupanje i lični razvoj*. Socijalna zbornica Slovenije, Ljubljana, 1999.

Saleebey Dennis, *Human Behavior and Social Environments: A Biopsychosocial Approach*, Columbia University Press, New York, 2001.

Teater Barbra, *An Antroduction to Applying Social Work Theories and Methods*, Open University Press, London, 2010.

Weld Nicki, *A Practical Guide to Transformative Supervision for the Helping Professions*, Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, 2012.

Žižak Antonija, „Procjena potrebe za supervizijom stručnih djelatnika zaposlenih u ustanovama za decu“, *Kriminologija i socijalna integracija*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb, Vol. 12, No. 1, 2004, str. 1-12.

**Sanja Polic
Jasna Hrnčić**

**SUPERVISION OF EMPLOYEES WITHIN
ALTERNATIVE CARE OF CHILDREN AND YOUTHS IN
THE SYSTEM OF SOCIAL WELFARE**

Resume

Supervision is important for the implementation and promotion of professional work in the social welfare system, the provision of quality services to beneficiaries and the further development of governmental and non-governmental sectors in the area. The aims of the article are: a) analysis of key functions and aspects of supervision within social welfare system, and b) analysis of legal regulations and researches of supervision in the institutions for alternative care of children and youth of the Republic of Serbia (RS).

The authors emphasize the administrative, supportive, educational - developmental, mediatorial and transformative function of supervision in the social welfare. As it occurs through the encounter of two persons, the relationship between the supervisor and the supervised person is one of its key aspects, in which supervisor's characteristics are often crucial. Results of researches on the characteristics of successful supervisors provide guidance for their selection and training as well as for the organization and implementation of effective supervision in working with children and young people in alternative care. The view of social constructivism on the interaction between the supervisor and the supervised person indicates that social work in which positive changes are co-created with users encompasses almost all the functions of supervision.

The current *Rules on closer conditions and standards of social welfare services* of RS define that the service providers impart appropriate professional support to all persons involved in social services providing. However, the regulations governing the implementation of supervision in the field of alternative care for children and youth are generally missing in RS, with the excep-

tion of the Center for Family Placement and Adoption Belgrade, the rules of which clearly define the supervisor's duties. As legal regulations significantly accelerate the introduction of changes in daily practice, this conditions suggests that the supervision in these institutions has been underdeveloped. It seems that supervision of employees in alternative care has been introduced and developed gradually in the country and is still poorly regulated.

Supervision within alternative care has not been sufficiently explored. Only one study researched this topic in RS. Therefore the characteristics and impact of supervision on employees and service quality in the country can be concluded mainly indirectly. Surveys conducted among employees working with children and youth and in welfare centers /centers for social work in our region suggest its positive effects.

A significant step in the further development of supervision of employees in the field of alternative care would be the development of legal regulations, which would define supervision as mandatory in institutions for alternative placement and other service providers and give guidance for its organization and implementation. This would ensure the harmonization of quality of supervision of alternative care and encourage its development tailored to both employees and users. Conditions should be provided for the exchange of supervisory experience in different social welfare institutions, in particular between social welfare centers as the most experienced in the subject, alternative care institutions and other service providers.

In order to hear the voice of employees and users of alternative care services and to enable further professional development of employees and improvement of service quality, it is important to encourage researches of supervision through scholarships, project financing etc. It would be interesting to examine more closely the supervisory relationship between foster care consultants and foster carers, as well as between social welfare professionals and service users.

Keywords: supervision, lifelong learning, alternative care, foster care, orphanage, services quality.

* Овај рад је примљен 15. августа 2019. године, а прихваћен на састанку Редакције 25. августа 2019. године.