OČEKIVANJA, PERCEPCIJA POTREBE I POTEŠKOĆA PRI UVOĐENJU SUPERVIZIJE IZ PERSPEKTIVE RAVNATELJA CENTARA ZA SOCIJALNU SKRB

Klobučar, Jelka; Ajduković, Marina; Šincek, Daniela

Source / Izvornik: **Ljetopis socijalnog rada, 2011, 18, 281 - 303**

Journal article, Published version
Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:334237

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



FILOZOFSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek





Izvorni znanstveni članak
Primljeno: lipanj, 2010.
Prihvaćeno: rujan, 2010.
UDK364.62:364.62

OČEKIVANJA, PERCEPCIJA POTREBE I POTEŠKOĆA PRI UVOĐENJU SUPERVIZIJE IZ PERSPEKTIVE RAVNATELJA CENTARA ZA SOCIJALNU SKRB

Jelka Klobučar[1]

Marina Ajduković[2]

Daniela Šincek[3]

Centar za socijalnu skrb Osijek

Pravni fakultet u Zagrebu Studijski centar socijalnog rada

Filozofski fakultet Osijek Studij psihologije

SAŽETAK

Supervizija u području socijalne skrbi u RH sustavno se uvodi posljednjih deset godina. Ravnatelji ustanova imaju pri tome veliki značaj i odgovornost. Cilj ovog istraživanja je ispitati njihovu percepciju potreba i dobiti od uvođenja supervizije, kao i prepreka tom procesu. Također su ispitani njihovi stavovi prema superviziji. Sudjelovalo je 76 od 91 kontaktiranih ravnatelja centara za socijalnu skrb i voditelja ureda Centra za socijalnu skrb Zagreb. Ravnatelji ističu potrebu za razvojno-inte-

Ključne riječi:
supervizija, socijalna skrb, stavovi, potrebe, ravnatelji.

[1] *Univ. spec. Jelka Klobučar, socijalna radnica, e-mail: czss-osijek@os.t-com.hr*

[2] *Prof. dr. sc. Marina Ajduković, psihologinja, e-mail: marina@dpp.hr.*

[3] *Dr. sc. Daniela Šincek, psihologinja, e-mail:daniela.sincek@gmail.com*

gративnom i timskom supervizijom te smatraju da je supervizija najpotrebnija stručnjacima koji rade s obiteljima. Nedostatak sredstava i educiranih supervizora doživljavaju kao najveće prepreke uvođenja supervizije. Najveću dobit očekuju na području razmjene iskustva, bolje timske suradnje i bolje usluge koja se pruža korisnicima. Iako općenito prevladavaju pozitivni stavovi prema superviziji, oni ravnatelji koji imaju osobno iskustvo sa supervizijom imaju pozitivnije stavove prema superviziji.

UVOD

Prije deset godina projektom »Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi« započele su organizirane aktivnosti edukacije supervizora i vođenja supervizijskih grupa za djelatnike sustava socijalne skrbi. Proces edukacije supervizora i uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi detaljno je opisan u nekoliko dostupnih tekstova (Ajduković, 2002., 2005.; Ajduković i Ajduković, 2004.), a teorijsko utemeljenje modela supervizije koji smo razvijali prikazan je u knjizi »Supervizija u psihosocijalnom radu« (Ajduković i Cajvert, 2004.). Model supervizije koji smo razvijali u Hrvatskoj uvažavao je socijalne, kulturne i profesionalne okvire kao i realne mogućnosti u kojima djeluju supervizori, ali je istovremeno bio usklađen sa suvremenim dostignućima i razvojem supervizije u zemljama koje sa supervizijom imaju dugu tradiciju kao što je npr. Nizozemska (Van Kessel, 1999.) ili Švedska (Johnsson, 1999.; Lundsbye i Sandell, 2002.). Polazeći od toga, zalagali smo se za razvojno-integrativnu superviziju koja je neposredno usmjerena na stručnjake, ali također smo naglasili i nužnost kvalitetne organizacijske supervizije koja osigurava djelotvorno upravljanje organizacijama koje nude različiti raspon psihosocijalnih usluga (prema Ajduković i Cajvert, 2004.: 21). U stručnim krugovima sve se više prepoznaje potreba za timskom supervizijom kao specifičnim oblikom supervizije koja je usmjerena na sustavnu iskustvenu proradu suradnje između članova tima ili grupe koja izvršava neke zadatke (Gaertner, 1982., prema Bezić, 2004.).

Uloga rukovodnih osoba u uvođenju supervizije u sustav socijalne skrbi

Polazeći od određenja supervizije kao oblika specifičnog profesionalnog vođenja, učenja i razvoja čiji je cilj osiguranje i razvoj kvalitetne komunikacije i suradnje u profesionalnom kontekstu, uloga ravnatelja u njezinom promicanju je i očekivana i važna (ANSE - Association of National Organization for Supervision in Europe; *http://www.anse.eu/)*.

Naime, polazeći od tog određenja, supervizija primarno služi razvoju pojedinaca i organizacija. Ona unapređuje ponašanje ljudi u njihovim profesionalnim ulogama u određenom institucionalnom kontekstu uzimajući interaktivno u obzir osobni, organizacijski, društveni i politički aspekt. Supervizija nudi:

- pojašnjavanje provođenja profesionalnih zadaća, funkcija i uloga
- razumijevanje složenih profesionalnih pitanja i sustava u kojima se odvija profesionalni rad
- podršku u reflektiranju i procesu odlučivanja u vezi aktualnih profesionalnih pitanja
- podršku u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i sukobima
- podršku i usmjeravanje procesa promjene
- kreativna rješenja za nove profesionalne izazove
- otkrivanje i proširivanje osobnih resursa
- prevenciju nasilja na radnom mjestu i sagorijevanja na poslu.

Ovakav pristup supervizijskom radu vodi kontinuiranom razvoju pomagača, pri čemu se integriraju osobni i profesionalni razvoj kao dvije nužne i međusobno povezane pretpostavke zrelog i kompetentnoga profesionalnog djelovanja. Krajnji cilj je pružanje kvalitetnih usluga korisnicima. Osiguravanje odgovarajuće organizacije rada i pružanje kvalitetnih usluga korisnicima ujedno je i jedna od ključnih zadaća rukovodnih osoba. No nužni preduvjet za to je kompetentan stručnjak. Polazeći od određenja supervizije, njezina uloga u postizanju tih ciljeva i pretpostavki je nesporna.

Iako u Zakonu o socijalnoj skrbi koji je na snazi od 1997. godine (NN, 73/97, 27/01, 59/01, 82/01, 103/03, 44/06, 79/07) nije specifično navedena supervizija kao način razvoja kompetencija, u članku 167 određeno je da stručni radnici imaju pravo i obvezu stručno se usavršavati radi održavanja i unapređivanja obavljanja djelatnosti. Sadržaj programa stručnog usavršavanja, kriterije i postupak izbora projekata edukacije koji će se financirati sredstvima državnog proračuna, kao i godišnji program stručnog usavršavanja stručnih radnika u socijalnoj skrbi trebao bi donositi ministar nadležan za poslove socijalne skrbi najkasnije do 31. siječnja tekuće godine za tu godinu. To do sada nije bila praksa, čime je ravnateljima otežano na vrijeme predložiti Upravnom vijeću plan stručnog usavršavanja. Također, u navedenom razdoblju često su se vodile rasprave je li supervizija dio stručnog usavršavanja ili nije. To je otklonjeno u novom Zakonu o socijalnoj skrbi (2011.) gdje je uz obavezu i pravo stručnog usavršavanja (članak 267), također i supervizija, koja je valjano sadržajno definirana, navedena kao pravo i obaveza stručnjaka (članak

270)[4]. Ono što dodatno obećava je da je jasno naveden i organizacijski okvir supervizije odnosno institucija koja je zadužena za njezino organiziranje, a to je zavod za socijalnu skrb u županiji (članak 192).

Iako u prethodnom Zakonu o socijalnoj skrbi supervizija nije uopće spomenuta, ravnatelji CZSS-a su od kraja 2000. odnosno od početka projekta »Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi« bili značajna podrška uvođenju supervizije. Evaluacija projekta pokazala je da su već tada ravnatelji pružili potrebnu podršku svojim djelatnicima koji su bili uključeni u izobrazbu iz supervizije, ali i onih koji su sudjelovali kao članovi supervizijskih grupa (Ajduković i Ajduković, 2004.). Što je još zanimljivije, i tadašnji polaznici edukacije iz supervizije i njihovi supervizanti doživljavali su podršku pretpostavljenih izraženijom od interesa i podrške neposrednih kolega. S obzirom da je kroz izobrazbu iz supervizije ili kroz supervizijske grupe u ovaj projekt bilo uključeno više od 50 centara za socijalnu skrb i ustanova za djecu, mogli smo uočiti pozitivan odnos rukovodnih ljudi prema superviziji.

U fokusnim grupama koje su se provodile kao dio evaluacije projekta sudjelovali su i ravnatelji supervizanata koji su iskazali da su uočili pozitivne promjene iz sudjelovanja svojih stručnih radnika u superviziji, a što se naročito očitovalo u smanjivanju njihovog profesionalnog stresa. Također su iskazali veliku zainteresiranost za uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi (Ajduković i Ajduković, 2004.).

Naravno, to nije značilo da svi ravnatelji imaju takav odnos. Stoga su supervizori koji i sami imaju rukovodno iskustvo, radioničkim pristupom nastojali upoznati ravnatelje u sustavu socijalne skrbi s načinom organiziranja supervizije (Orač i Kovačić, 2007.). Usporedili su percepciju potreba i koristi od supervizije prikupljene od ravnatelja prije i nakon takve ciljane radionice namijenjene ravnateljima te utvrdili da je vidljiv porast procjene potrebe za supervizijom i dobiti od nje. Najveći broj prisutnih ravnatelja, njih 73% izjasnilo se da ne zna dovoljno o superviziji, ali da o njoj želi saznati više. Gotovo su se u istom broju (70,5% prisutnih) složili da je supervizija neophodna svim stručnim radnicima i da treba biti obavezna za sve stručne radnike.

SVRHA, CILJ I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA

Ovim istraživanjem željelo se provjeriti kakav je doživljaj potreba i dobiti od supervizije, ali i prepreka za njezino uvođenje iz perspektive ravnatelja centara za

[4] *Zakon o socijalnoj skrbi, NN, 57/11; članak 270. (1) Stručni radnici u djelatnosti socijalne skrbi imaju pravo i obvezu supervizije. (2) Supervizija je proces učenja i razvoja i metoda podrške stručnim radnicima koji im omogućava usvajanje novih znanja, razvijanje vještina, usvajanje profesionalnih i osobnih spoznaja kroz osobno iskustvo stručnog rada, u cilju poboljšanja kvalitete rada s korisnicima. (3) Superviziju mogu obavljati educirani i licencirani stručnjaci.*

socijalnu skrb gotovo nakon desetogodišnjeg iskustva s uvođenjem supervizije. Također, željelo se provjeriti kako su prethodno iskustvo sa supervizijom, stavovi prema superviziji i doživljaj potreba za supervizijom povezani sa spremnošću ravnatelja na njeno uvođenje.

Opći cilj istraživanja je ispitati mišljenje, potrebe i očekivanja te prijedloge ravnatelja za organiziranjem supervizije u centrima za socijalnu skrb. U skladu s ovim ciljem, definirani su sljedeći problemi istraživanja:

1. Ispitati koja vrsta supervizije (organizacijska, razvojno-integrativna, timska) i u kojim područjima rada centara za socijalnu skrb je, po mišljenju ravnatelja, najpotrebnija supervizija.
2. Ispitati očekivanja ravnatelja o mogućoj dobiti od supervizije te o poteškoćama i preprekama za uvođenje supervizije u centre za socijalnu skrb.
3. Ispitati zainteresiranost ravnatelja za uvođenje supervizije u centre za socijalnu skrb te njihovu osobnu spremnost da se uključe u superviziju.
4. Ispitati što ravnatelji smatraju optimalnim načinom organiziranja supervizije u sustavu socijalne skrb.
5. Ispitati stavove ravnatelja prema superviziji te provjeriti postoje li razlike s obzirom na spol, zanimanje, dob i duljinu radnog staža ravnatelja.
6. Ispitati povezanost između osobnog iskustva sa supervizijom, stavova prema superviziji, procjene potreba za supervizijom i spremnosti za uvođenje supervizije u centre za socijalnu skrb.

METODA

Sudionici

Kao potencijalni sudionici istraživanja kontaktirani su svi ravnatelji centara za socijalnu skrb u Republici Hrvatskoj (N=80) uključujući i voditelje ureda Centra za socijalnu skrb Zagreb (N=11). Od 91 ravnatelja kojem je poslan anketni upitnik, u istraživanju je sudjelovalo njih 76 (83,5%), što ukazuje na veliki odaziv. Sudionici istraživanja dolaze iz svih županije RH. U čak 11 županija odaziv ravnatelja bio je 100%. Slijedi kratki opis socio-demografskih i profesionalnih obilježja ravnatelja koji su se uključili u istraživanje.

U istraživanju je sudjelovalo 27 ravnatelja (35,5%) i 47 ravnateljica (61,8%), dok za dvoje sudionika nedostaje informacija o spolu. Prikupljeni su podaci o dobi ravnatelja: 14,5% sudionika je bilo u dobnoj skupini od 31 do 40 godina, njih 44,7%

u dobnoj skupini od 41 do 50 godina, 34,2% je imalo između 51 do 60 godina, a 7,5% je bilo starije od 60 godina.

Više od polovice ravnatelja sudionika istraživanja odnosno njih 56,6% su po zanimanju socijalni radnici, 19,7% su pravnici, 11,8% su defektolozi, dvoje sudionika su psiholozi (2,6%), a 9,2% ima neko drugo zanimanje.

Najviše sudionika (46,1%) radi u socijalnoj skrbi između 11 i 20 godina, dok ih 31,6% ima od 21 do 30 godina staža u socijalnoj skrbi. Više od 30 godina u socijalnoj skrbi radi 15,8% sudionika, dok samo pet sudionika ima manje od 11 godina staža u socijalnoj skrbi (6,6%).

Prema dužini ravnateljskog staža, najveći broj sudionika je na dužnosti ravnatelja do 5 godina, njih 34,2%. Slijedi 31,6 % ravnatelja s do 10 godina ravnateljskog staža. Do 20 godina staža ima 26,3% ravnatelja, a 6,6% ravnatelja ima više od 20 godina ravnateljskog iskustva u CZSS-u. Više od polovice sudionika, njih 53,9%, imalo je iskustva sa supervizijom.

Podaci su obrađeni računalnim programom SPSS 16.0. Izračunati su deskriptivni pokazatelji (frekvencije, postoci, aritmetičke sredine i standardne devijacije), razlike su provjeravane jednostavnim analizama varijance za zavisne uzorke (Bonferronijev test korišten je u *post hoc* analizama) i t-testovima te su izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije kao mjere povezanosti. Provedena je faktorska analiza zajedničkih faktora uz Varimax rotaciju s Kaiser normalizacijom uz zadana tri faktora za skalu stavova o superviziji.

Postupak

Upitnik je u lipnju 2008. godine upućen putem pošte na adrese svih 80 ravnatelja centara za socijalnu skrb u Hrvatskoj i 11 područnih ureda CZSS-a Zagreb. Ispunjene upitnike ravnatelji su mogli vratiti poštom, faksom ili e-mailom. Ravnateljima je naglašeno da su sve informacije koje unesu u upitnik povjerljive i da će se s njima postupati u skladu s etičkim principima istraživanja.

Instrumenti

U prvom dijelu anketnog upitnika prikupljeni su socio-demografski podaci koji uključuju dob, spol, županiju u kojoj djeluje ustanova te godine radnog staža u socijalnoj skrbi ukupno te na dužnosti ravnatelja.

Za potrebe istraživanja konstruiran je ***Upitnik o superviziji***. Na početku ovog upitnika navedene su kratke definicije organizacijske, razvojno-integrativne i timske supervizije. Upitnik o superviziji sastoji se od sljedećih cjelina:

I. Osobna iskustva i očekivanja od uvođenja supervizije u ustanovu u kojoj rade

- Pitanja o osobnim iskustvima sa supervizijom te informacije o sudjelovanju zaposlenika CZSS-a u superviziji.
- Procjena potreba za pojedinim vrstama supervizije. Procjene su izražavane na skali od pet stupnjeva.
- Dobiti od supervizije, pri čemu je procijenjeno osam mogućih dobiti (podrška, profesionalni rast i razvoj, razmjena iskustava, smanjenje stresa, bolje funkcioniranje ustanove, bolja timska suradnja i bolja kvaliteta usluga). Za svako od navedenih područja dobit je procjene na skali od pet stupnjeva.
- Poteškoće i prepreke kod uvođenja supervizije. Ponuđeno je pet mogućih prepreka (nedostatak vremena, nedostatak interesa stručnih radnika, nedostatak sredstava za superviziju, nedovoljno znanje o superviziji, nedostatak kvalificiranih supervizora) kao i mogućnost da bude upisana neka dodatna prepreka. Svaka poteškoća/prepreka procjenjivana je na skali od tri stupnja.
- Interes za uvođenje supervizije koji uključuje pitanja jesu li spremni za organizaciju supervizije u njihovoj ustanovi, jesu li se osobno spremni uključiti u superviziju te procjenu koju vrstu supervizije smatraju najpotrebnijom.

II. Doživljaj optimalnog načina organiziranja supervizije u sustavu socijalne skrbi

Ovaj dio upitnika uključuje 8 pitanja koja se odnose na najbolji način organiziranja supervizije u sustavu socijalne skrbi uključujući čestinu supervizijskih susreta, trajanje supervizijskog ciklusa, dužinu trajanja pojedinog susreta, broj članova supervizijske grupe, primarnu profesiju i iskustva supervizora s područjem u kojem provode superviziju.

U istraživanju je korištena i skraćena ***Skala stavova o superviziji*** (Ajduković i Ajduković, 2004.) koja se sastoji od 16 tvrdnji, a na svaku tvrdnju ravnatelji su označili svoje slaganje ili neslaganje na skali od pet stupnjeva: od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem). Provedena je faktorska analiza na ovom uzorku i izdvojena su tri faktora koja objašnjavaju ukupno 51,41% zajedničke varijance.

Tablica 1. Rotirana matrica glavnih komponenti stavova prema superviziji metodom Varimax s Kaiser normalizacijom uz zadana tri faktora.

Tvrdnje	Faktori		
	1	2	3
1. Supervizija bi trebala biti obaveza svih djelatnika koji neposredno rade s klijentima.	0,665		
2. Zakonom bi trebalo utvrditi obavezu sustava socijalne skrbi da osigura superviziju.	0,673		
3. Da bi učinci supervizije bili potpuni, potrebno je educirati ravnatelje o rukovođenju.	0,561		
4. Dobra supervizija ne može kompenzirati loše rukovođenje u organizaciji.	0,512		
5. *Superviziji se pridaje previše važnosti. Razgovor s kolegama uz kavu je dovoljan.		0,734	
6. *Dodatna edukacija za vođenje supervizije nije nužna. Dobar supervizor je dobar praktičar.		0,815	
7. *Supervizija je oblik psihoterapije za nesigurne pomagače.		0,687	
8. Uvođenje supervizije treba biti jedan od prioritet sustava socijalne skrbi.	0,690		
9. *Supervizija je nužno potrebna samo početnicima.	0,482		
10. Supervizija je dobar način poticanja primjene profesionalnih novina.	0,421		
11. *U ovoj fazi razvoja socijalne skrbi važnija je djelotvorna kontrola rada nego supervizija.		0,601	
12. Dobro je da u superviziji sudjeluju i pretpostavljeni da bolje razumiju djelatnika.			0,667
13. Za ravnatelje trebaju posebne supervizijske grupe da djelatnici slobodnije iznose probleme.			-0,719

*Transformirani odgovori tako da veći rezultat označava *pozitivniji* stav prema superviziji.

Prvi faktor koji smo nazvali *Nužnost supervizije* objašnjava 26,43% zajedničke varijance, drugi faktor je nazvan *(Ne)umanjivanje značaja supervizije* i objašnjava 14,25% zajedničke varijance, a treći faktor je *Specifična supervizija za rukovoditelje* te objašnjava 10,73% zajedničke varijance. Prvi faktor je značajno povezan s drugim ($r=0,325$, $p<0,01$) i trećim faktorom ($r=0,345$, $p<0,01$). Drugi i treći faktor nisu u značajnoj korelaciji. Odlučeno je da se rezultati za svaki faktor prikazuju posebno kao prosječan rezultat s obzirom na broj čestica koje su s njim saturirane. Ukupni faktorski rezultat formiran je tako da se zbroje odgovori na svim česticama koje pripadaju tom faktoru i taj se zbroj podijeli s brojem čestica u faktoru.

REZULTATI I RASPRAVA

Procjena potreba i mogućih dobiti od supervizije

U tablici 2. koja slijedi navedeni su procjene ravnatelja o potrebi pojedinih vrsta supervizije.

Tablica 2. Procjena potrebe za pojedinim vrstama supervizije

	Organizacijska supervizija		**Razvojno-integrativna supervizija**		**Timska supervizija**	
	f	**%**	**F**	**%**	**f**	**%**
Nije potrebna	1	1,3	0	0	1	1,3
Malo potrebna	1	1,3	1	1,3	2	2,6
Povremeno potrebna	34	44,7	21	27,6	21	27,6
Često potrebna	15	19,7	20	26,3	17	22,4
Stalno potrebna	22	28,9	31	40,8	34	44,7
Ukupno	73	96,1	73	96,1	75	98,7

Kao što se može vidjeti, najveći broj ravnatelja, njih nešto više od 65%, smatra da je razvojno-integrativna i timska supervizija potrebna često ili stalno. Znatno manji broj ravnatelja smatra da je organizacijska supervizija potrebna često ili stalno (ukupno 48,6%).

Iako je timska supervizija najmanje zastupljena u praksi, iz tablice 1. vidimo da je ravnatelji smatraju vrlo značajnom. To je i za očekivati s obzirom da, s jedne strane, većina djelatnika centra za socijalnu skrb tijekom primarnog obrazovanja ne

stječe niti temeljna znanja o timskom radu (npr. u programu obrazovanja socijalnih radnika ne stječu se sustavna znanja o timskom radu), a s druge strane, timski rad je značajan način osiguravanja kvalitete rada centara za socijalnu skrb. Opravdano je pretpostaviti da će nova organizacija rada centara za socijalnu skrb koja je uvođenjem rada na načelima »vođenja slučaja« dovela do uspostave novog načina timskog rada povećati potrebu za timskom supervizijom. Naime, umjesto fiksnih timova koji su do sada funkcionirali, uspostavljaju se tzv. međufunkcijski timovi odnosno sastav timova razlikuje se od slučaja do slučaja (Robbins i Judge, 2009.; Certo i Certo, 2008., prema Urbanc i Ajduković, 2010.). Za razliku od dosadašnjeg timskog rada, timovi koji trebaju osigurati djelotvoran rad na »slučaju« u novom ustroju rada puno su fleksibilniji te će sigurno biti potrebno posvetiti dodatnu pozornost uspostavi njihovog djelotvornog rada, uključujući i timsku superviziju.

Ravnatelji su pokazali najmanji interes za tzv. organizacijsku superviziju. Konkretno njih 28,9% iskazalo je da je ona potrebna stalno, a 19,7% da je potrebna često, a najviše da je potrebna povremeno (44,7%). Smatramo da ovaj podatak ukazuje i na nedovoljno poznavanje i razumijevanje organizacijske supervizije jer je to novi koncept koji nije dugo u upotrebi. I to je područje za koje je opravdano očekivati puno veću potrebu u procesu uspostave novog modela rada centara za socijalnu skrb. Naime, istraživanje s rukovodnim osobama koje su bile u pilot projektu uvođenja novog modela rada centara za socijalnu skrb pokazalo je složenost njihovih potreba za kompetentnijem upravljanjem i uvođenjem promjena, a organizacijska supervizija je upravo jedan od načina koji može u tome podržati ravnatelje (Ajduković i Urbanc, 2010.).

Ovi podaci podudaraju se s podacima u tablici 3. u kojoj su prikazane prosječne procjene potreba za supervizijom za različita područja rada. Podsjećamo da su procjene davane na skali od 5 stupnjeva, pri čemu veći rezultat pokazuje veću potrebu za supervizijom u određenom području rada. Najveća potreba za supervizijom prepoznata je u području rada na obiteljskim odnosima, zatim u timskom radu, a najmanje u području rukovođenja, skrbništva i rada s osobama s invaliditetom.

Tablica 3. Procjene potreba za supervizijom na različitim područjima rada

Područja rada	M	SD	N	F	p
Procjena potrebe za supervizijom na općem socijalnom radu	4,03	,950	74	8,02	0,000
Procjena potrebe za supervizijom na skrbništvu	3,84	1,021	74		
Procjena potrebe za supervizijom na zaštiti osoba s invaliditetom	3,78	0,940	74		
Procjena potrebe za supervizijom na braku i obitelji	4,35	0,801	74		
Procjena potrebe za supervizijom na maloljetničkoj delinkvenciji	4,11	0,853	74		
Procjena potrebe za supervizijom za suradnju u timu	4,19	0,989	74		
Procjena potrebe za supervizijom na poslovima rukovođenja	3,84	0,989	74		

Kako bismo provjerili postoje li statistički značajne razlike u procjenama potreba, provedena je jednostavna analiza varijance za zavisne uzorke. Provedena analiza varijance za zavisne uzorke pokazala je statistički značajnu razliku ($F=8,02$; $df=6,438$; $p<0,01$) u procjeni potreba za supervizijom na različitim područjima rada u CZSS. *Post hoc* analize (Bonferroni) pokazale su da se značajno razlikuju procjene potrebe za supervizijom na slijedećim parovima:

- opći socijalni rad i brak i obitelj ($\Delta M= -0,324$; $p<0,05$)
- skrbništvo i brak i obitelj ($\Delta M= -0,514$; $p<0,01$)
- zaštita osoba s invaliditetom i brak i obitelj ($\Delta M= -0,568$; $p<0,01$)
- zaštita osoba s invaliditetom i maloljetnička delinkvencija ($\Delta M= -0,324$; $p<0,01$)
- zaštita osoba sa invaliditetom i suradnja u timu ($\Delta M= -0,405$; $p<0,05$)
- brak i obitelj i maloljetnička delinkvencija ($\Delta M= -0,243$; $p<0,01$)
- brak i obitelj i poslovi rukovođenja ($\Delta M= -0,524$; $p<0,01$).

Dakle, ravnatelji procjenjuju da je veća potreba za supervizijom na području rada vezanom uz brak i obitelj nego na sljedećim područjima: na općem socijalnom radu, skrbništvu, zaštiti invalida, maloljetničkoj delinkvenciji i na poslovima rukovođenja. Nadalje, smatraju da je veća potreba za supervizijom na maloljetničkoj delinkvenciji nego na zaštiti osoba s invaliditetom, te da je veća potreba za supervizijom u području timske suradnje nego na zaštiti invalida. Napominjemo da je istraživanje provedeno prije dvije godine, kad je organizacija centara za socijalnu skrb bila drugačija, no bez obzira na novi ustroj rada, ovi podaci su značajni jer posredno pokazuju koja su područja po mišljenju rukovoditelja najzahtjevnija.

Istraživanjem se također željelo saznati koju dobit od supervizije očekuju ravnatelji (tablica 4).

Tablica 4. Deskriptivna statistika i rezultati analize varijance za očekivanja od vrsta dobiti od supervizije

Vrste dobiti	M	SD	N	F	P
Podrška	4,08	0,850	75	3,53	0,006
Profesionalni rast i razvoj	4,27	0,875	75		
Razmjena iskustava	4,45	0,793	75		
Smanjenje stresa	4,12	0,805	75		
Bolje funkcioniranje ustanove	4,17	0,795	75		
Bolja timska suradnja	4,28	0,763	75		
Bolja kvaliteta usluga	4,28	0,708	75		

U tablici 4. navedeni su deskriptivni podaci i rezultati jednostavne analize varijance za zavisne uzorke. *Post hoc* analize (Bonferroni) pokazale su da se značajno razlikuju samo procjene dobiti na sljedećim područjima:

- dobit na području podrške i dobit na području razmjene iskustava (ΔM= -0,373; $p<0,01$)
- dobit na području razmjene iskustava i dobit na području smanjenja stresa (ΔM= -0,333; $p<0,05$).

Dakle, ravnatelji očekuju da dobit od supervizije bude značajno veća na području razmjene iskustava nego na području podrške ili na području smanjenja stresa.

Iz tablice 4. možemo vidjeti da ravnatelji od supervizije imaju vrlo visoka očekivanja i da puno očekuju od svih ponuđenih područja. Sve srednje vrijednosti su preko 4 i kreću se od 4,08 do 4,45. Razmjenu iskustava ravnatelji doživljavaju

kao najveću moguću dobit, potom učinak supervizije na bolju timsku suradnju, a na trećem mjestu je očekivanje da će supervizija imati učinaka na bolju kvalitetu usluga. Slijedi dobit od supervizije na području profesionalnog rasta i razvoja, a područje podrške je najniže rangirano od strane ravnatelja.

Percepcija prepreka za uvođenje supervizije

Često u razgovoru sa stručnjacima čujemo o brojnim preprekama za stručno usavršavanje, napredovanje, superviziju. Kako ravnatelji u značajnoj mjeri utječu na te okolnosti, istraživanjem se željelo saznati njihovo mišljenje o poteškoćama i preprekama za uvođenje supervizije.

Tablica 5. Doživljaj prepreka za uvođenje supervizije

	Nedostatak vremena		**Nedostatak interesa stručnih radnika**		**Nedostatak sredstava za superviziju**		**Nedovoljno znanje o superviziji**		**Nedostatak kvalificiranih supervizora**	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Uopće nije prepreka	16	21,1	31	40,8	11	14,5	14	18,4	9	11,8
Djelomična prepreka	36	47,4	37	48,7	30	39,5	49	64,5	33	43,4
Znatna prepreka	20	26,3	4	5,3	32	42,1	10	13,2	31	40,8
Ukupno	72	94,7	72	94,7	73	96,1	73	96,1	73	96,1

Kao najznačajnije prepreke uvođenju supervizije ravnatelji navode nedostatak sredstava, 42,1% smatra da je to značajna prepreka. Nedostatak kvalificiranih supervizora je za 43,4% ravnatelja djelomična prepreka, a za njih 40,8% to je znatna prepreka. To je razumljivo, ako znamo da je u sustavu socijalne skrbi, ali i općenito u RH još uvijek nedovoljan broj kvalificiranih supervizora, ali je sigurno veći problem njihova nedovoljna regionalna rasprostranjenost. Uz postojeći specijalistički poslijediplomski studij iz supervizije psihosocijalnog rada pri Studijskom centru socijalnog rada Pravnog fakulteta u Zagrebu, Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi u suradnji sa studijem pokreće 2011, dodatnu izobrazbu za nova 24 supervizora vodeći računa o ravnomjernoj regionalnoj rasprostranjenosti suprevizora.

Kao prepreke (djelomične ili značajne) najviše se izdvajaju nedovoljno znanje o superviziji (77,7%), nedostatak vremena (73,9%) te nedostatak interesa stručnjaka (54,0%). O nedovoljnom suštinskom znanju o superviziji govore i neka druga istraživanja (npr. Kusturin, 2011.) što pokazuje da je potrebno i dalje senzibilizirati i educirati sve djelatnike sustava socijalne skrbi o značaju supervizije, ali i voditi računa da se osigura kvalitetna supervizija. Potrebno je uložiti dodatni trud u približavanje svrhe i uloge supervizije u radu svim stručnjacima i njene važnosti za sva pomagačka zanimanja. Konačno, pomagači bi trebali superviziju doživljavati kao svoje pravo koje će po potrebi uvijek moći koristiti, što je i navedeno u prijedlogu novog Zakona o socijalnoj skrbi.

Na otvoreno pitanje »Navedite nešto drugo kao prepreku uvođenja supervizije u vašu ustanovu« odgovorilo je samo 10,6 % ravnatelja, odgovori se mogu razvrstati u sljedeće kategorije:

- stručni radnici pogrešno percipiraju superviziju kao kontrolu njihova rada
- stručni radnici nisu spremni izdvojiti slobodno vrijeme za superviziju
- putni troškovi nastali zbog odlazaka na superviziju za supervizante koji su udaljeniji od mjesta provođenja supervizije
- početni otpor kada se uvodi nešto novo
- nebriga Ministarstva zdravstva i socijalne skrbi o provođenju supervizije.

Možemo konstatirati da je od provođenja ovog istraživanja prije dvije godine, MZSS pokazalo puno više inicijative za pokretanjem supervizije u sustavu socijalne skrbi te se tijekom 2011. godine u njihovoj organizaciji provodi više od 30 supervizijskih grupa. Taj će se broj povećati još za 24 supervizijske grupe kad započne izobrazba novih supervizora koju smo prethodno spomenuli.

Spremnost na uvođenje supervizije u centre za socijalnu skrb i osobno uključivanje

Ravnatelji, sudionici ovog istraživanja, su u vrlo visokom postotku (njih čak 71 ili 93,4%) iskazali da su zainteresirani da se supervizija organizira u njihovoj ustanovi. To zapravo ne iznenađuje jer je vjerojatno da su oni koji su pristali sudjelovati u istraživanju sudjelovali zato što vjeruju da je riječ o vrlo važnoj temi. Također, razne edukativne aktivnosti ponuđene ravnateljima sigurno su osvijestile kod većine da je to važan oblik skrbi o djelatnicima. Zanimljivo je da bi se čak 68 ravnatelja (89,5%) i osobno uključilo u superviziju, što smatramo vrlo važnim jer bi

svojim ponašanjem zorno pokazali djelatnicima da se radi o obliku profesionalne podrške stručnjacima koju i osobno smatraju korisnom. Ipak, nekoliko ravnatelja je spremno uvesti superviziju u ustanovu, ali nije spremno i osobno se uključiti.

Činjenica da je gotovo 90% ravnatelja koji su odgovorili na upitnik spremno uključiti se u superviziju je ohrabrujuća, ali s druge strane i obvezujuća, prije svega za Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi da se angažiraju i pokrenu proces supervizije za ravnatelje. Ovu činjenicu trebaju iskoristiti i sami supervizori, odnosno i Hrvatsko društvo za superviziju i organizacioni razvoj ili Studijski centar socijalnog rada koji bi trebali ponuditi primjereni model supervizije za ravnatelje u kojoj će se odgovarajuća pozornost posvetiti razvoju rukovodnih kompetencija.

Optimalni način organiziranja supervizije u sustavu socijalne skrbi

U tekstu koji slijedi prikazani su podaci o mišljenjima ravnatelja o optimalnoj učestalosti supervizijskih susreta, trajanju supervizijskog ciklusa, broju članova supervizijske grupe, potrebnom obrazovanju i iskustvu koje treba imati supervizor.

Najveći broj ravnatelja, njih 37 (48,7%) smatra da se supervizijski susret treba održavati svaka 4 tjedna, 19 ravnatelja (25%) predlaže svakih 6 tjedana dok njih 12 (15,8%) misli da bi optimalna čestina bila svaka 3 tjedna, a sedmero (9,2%) smatra da razmak između susreta treba biti duži od 6 tjedana. Podsjećamo da je optimalno da supervizija bude svaka tri tjedna, a da susretu koji se odvijaju rjeđe od jednom u četiri tjedna otežavaju uspostavu grupnih procesa koji su važni za djelotvorni supervizijski rad (Ajduković, 2004.).

Točno pola ravnatelja (50%) predlaže da jedan supervizijski ciklus traje 12 mjeseci, njih 22 (28,9%) smatra da je dovoljno 6 mjeseci, jedanaestero (14,5%) misli da je potrebno 18 mjeseci za supervizijski ciklus dok ih četvero (5,3%) smatra da supervizijski ciklus treba trajati i duže od 18 mjeseci. Iako znatan broj autora smatra da optimalni ciklus supervizijskih grupa traje od 16 do 15 susreta (npr. Cajvert, 2004.) ili 15 do 21 susreta (Žorga, 2003.), praksa pokazuje da je kod nas optimalno planiranje ciklusa supervizije tijekom jedne godinu odnosno približno 12 do 16 susreta, ovisno o tome jesu li susreti svaka 4 ili svaka 3 tjedana.

Ukupno 34 sudionika (44,7%) predlaže da pojedini supervizijski susret traje 3 sata, njih 27 (35,5%) smatra da je dovoljno 2 sata, a 12 (15,8%) se izjasnilo za 4 sata trajanja susreta. Dva ravnatelja (2,6%) su za susret koji traje i više od 4 sata. I dominantna procjena trajanje susreta je u skladu s načelima dobre supervizijske prakse, a to je 3 sata (Ajduković, 2004.).

U pogledu najboljeg vremena za održavanje supervizije (u okviru radnog vremena ili u slobodno vrijeme), najveći broj ravnatelja, tj. njih 60,5% su za soluciju koja treba biti fleksibilna i ovisiti o mogućnostima. Dakle, ovisno o okolnostima, supervizija može biti i u radno vrijeme, ali i izvan njega. Za održavanje supervizije isključivo u radno vrijeme izjasnilo se 35,5% ravnatelja, a za održavanje supervizije u slobodno vrijeme izjasnila su se samo 2 ravnatelja (2,6%). Ovi podaci gotovo su identični s mišljenjem djelatnika sustava socijalne skrbi. Njih 35,8% je izrazilo želju da supervizija bude u okviru radnog vremena, a 61,5% da vrijeme organiziranja supervizije bude fleksibilno ovisno o mogućnostima (Ajduković i Ajduković, 2004.).

Na pitanje o veličini supervizijske grupe, 36 ravnatelja (47,4%) smatra da treba biti do 8 članova, dok ih 25 (32,9%) predlaže do 6 članova, dvanaestero ili 15,8% smatra da grupa može biti do 10 članova, a jedan ravnatelj misli da grupa može biti i više od 10 članova. U našoj praksi promičemo veličinu supervizijskih grupa od 6 do maksimalno 8 članova. Naime, povećanjem broja članova supervizijske grupe preko 8, postoji rizik da supervizija preraste u konzultacije ili grupu za podršku.

Najveći broj ravnatelja, njih 85,5%, smatra da supervizor treba imati edukaciju iz supervizije, ali također 59,2% ravnatelja smatra da supervizor treba imati iskustva iz područja socijalne skrbi. Natpolovična većina ravnatelja, tj. 63,2 % smatra da supervizor treba imati i neposredno iskustvo s područjem rada u kojem provodi superviziju. Da takvo iskustvo može imati, ali to nije neophodno, misli 34,2% ravnatelja, a samo 1 ravnatelj misli da takvo iskustvo nije potrebno. U cjelini, ovi podaci pokazuju da su ravnatelji relativno dobro upoznati s načelima djelotvorne organizacije supervizije i da ih u najvećem broju i podržavaju.

Stavovi o superviziji

Stavovi ravnatelja prema superviziji prikazani su kroz rezultate na tri subskale: prednosti supervizije, nedostaci supervizija i specifična supervizija za rukovoditelje (tablica 6.). Kao što je u metodologiji opisano, rezultati su svedeni na prosječni skalnu vrijednost od 1 do 5.

Tablica 6. Deskriptivni podaci za tri subskale stavova prema superviziji.

Faktori	M	SD	Min	Max	N/ nedostaju	TR
F1 Nužnost supervizije	4,12	0,539	2,57	5,00	72/4	4,18-4,53
F2 (Ne)umanjivanje značaja supervizije	4,01	0,709	2,00	5,00	73/3	3,49-4,34
F3 Specifičnost supervizije za ravnatelje	3,43	0,830	1,50	5,00	64/12	3,07-3,85

Uvidom u deskriptivne pokazatelje triju faktora skale stavova, uočavamo da se stavovi ravnatelja prema superviziji kreću od blago pozitivnih za *Specifičnu superviziju za rukovoditelje*, do pozitivnih za *Nužnost supervizije* i *(Ne)umanjivanje značaja supervizije*[5]. U nastavku smo provjerili odnos rezultata na skali stavova i nekih osobina ravnatelja, kao i njihovih procjena o potrebi i dobitima supervizije.

Prvo je t-testom provjereno razlikuju li se ravnatelji od ravnateljica u svojim stavovima prema superviziji. Sva tri t-testa su neznačajna ($t_{nužnost\ supervizije}$=-1,796; df=68; p>0,05; $t_{neumanjivanje\ značaja\ supervizije}$=-2,016; df=69; p>0,05; $t_{specifična\ supervizija\ za\ rukovoditelje}$ =-1,043; df=61; p>0,05), dakle spol ravnatelja nije povezan sa stavom prema superviziji. Potom je provjereno razlikuju li se ravnatelji različitih zanimanja po stavovima prema superviziji. Formirane su tri skupine s obzirom na zanimanje ravnatelja: socijalni radnici (N=43), pravnici (N=15) i ostali (N=18). Provjere su pokazale da zanimanje nije povezano sa stavom prema superviziji te su svi F-omjeri neznačajni ($F_{nužnost\ supervizije}$=0,750; df=2,69; p>0,05; $F_{neumanjivanje\ značaja\ supervizije}$=0,770; df=2,70; p>0,05; $F_{specifična\ supervizija\ za\ rukovoditelje}$ =0,145; df=2,61; p>0,05).

Provjerena je i veza dobi ravnatelja, njihovog staž u socijalnoj skrbi te njihovog staž na poslovima ravnatelja sa stavom o superviziji. Kako bi se osiguralo dovoljno sudionika u pojedinim kategorijama, ravnatelji su po dobi podijeljeni na mlađe i starije od 50 godina. Također, podijeljeni su na one s manje od 20 i više od 20 godina staža u socijalnoj skrbi. S obzirom na staž na poslovima ravnatelja, formirane su tri kategorije: do 5 godina, od 5 do 10 godina i preko 10 godina na poslovima ravnatelja. Dobne razlike nisu značajne ($t_{nužnost\ supervizije}$=-0,433; df=70; p>0,05; $t_{neumanjivanje\ značaja\ supervizije}$=1,245; df=71; p>0,05; $t_{specifična\ supervizija\ za\ rukovoditelje}$ =-0,599; df=61; p>0,05). Također, ni oni koji su duže od 20 godina u socijalnoj skrbi nisu se razlikovali od kolega koji u sustavu socijalne skrbi rade kraće od 20 godina po stavovima prema superviziji ($t_{nužnost\ supervizije}$=1,214; df=70; p>0,05; $t_{neumanjivanje\ značaja\ supervizije}$=1,407; df=71; p>0,05; $t_{specifična\ supervizija\ za\ rukovoditelje}$ =0,075; df=62; p>0,05). Ni kod ravnatelja s različitim trajanjem ravnateljskog staža stavovi o superviziji nisu se razlikovali ($F_{nužnost\ supervizije}$=0,506; df=2,68; p>0,05; $F_{neumanjivanje\ značaja\ supervizije}$=1,031; df=2,69; p>0,05; $F_{specifična\ supervizija\ za\ rukovoditelje}$ =0,563; df=2,61; p>0,05).

Provjeren je i odnos stava prema superviziji i iskustva ravnatelja sa supervizijom. Pokazalo se da oni ravnatelji koji imaju iskustvo sa supervizijom imaju i značajno pozitivniji stav na faktoru *Nužnost supervizije*. Ravnatelji koji imaju iskustvo pokazuju veće slaganje s tvrdnjama koje saturiraju taj faktor nego ravnatelji koji nemaju iskustva sa supervizijom (t=-2,105; df=70; p<0,05). Kod ostalih dvaju faktora nije utvrđena značajna razlika u stavovima prema superviziji s obzirom na iskustvo sa supervizijom. Ovi nalazi su u skladu sa suvremenim pogledom na stavove

[5] Rezultati su transformirani tako da i na ovoj skali veći rezultat označava pozitivniji stav.

po kojemu se stavovi razvijaju na temelju prethodnih afektivnih, kognitivnih i bihevioralnih informacija (Chaiken i Stangor, 1987.). Polazeći od toga, za očekivati je da će sudjelovanje u superviziji, koje samo po sebi predstavlja i kognitivno i emocionalno i bihevioralno iskustvo, biti povezano sa stavom prema superviziji.

Provjerena je i povezanost *kvalitete iskustava sa supervizijom* sa *stavom prema superviziji* (na tri faktora). Pokazalo se da je kvaliteta iskustava značajno povezana samo s faktorom *Nužnost supervizije* (r=0,367, p<0,01). Veličina ove korelacije ukazuje na srednju veličinu povezanosti.

Rezultati korelacijske analize (tablica 7.) pokazali su da je stav prema *Nužnosti supervizije* značajno i pozitivno povezan s različitim aspektima potrebe za supervizijom (najviše s potrebom za razvojno-integrativnom supervizijom, r=0,429, p<0,01) i s različitim dobitima od supervizije (najveća je povezanost s dobiti na planu podrške r=0,530, p<0,01, a najmanja na planu smanjena stresa r=0,273, p<0,05 i poboljšanja timske suradnje r=0,296, p<0,05). Dakle, ravnatelji koji pokazuju više slaganja s tvrdnjama koje se odnose na *Nužnost supervizije* procjenjuju da je ona potrebnija (osobito timsko-organizacijska) te da su veće dobiti od supervizije (osobito za podršku djelatnicima). Stav prema *(Ne)umanjivanju značaja supervizije* značajno je povezan samo s dobitima na planu podrške (r=0,358, p<0,05) i na planu kvalitete usluga (r=0,239, p<0,05). Dakle, oni ravnatelji koji ne umanjuju značaj supervizije smatraju više da ona omogućuje dobiti na planu podrške djelatnicima i na planu kvalitete usluga.

Tablica 7. Povezanosti potreba za supervizijom, dobiti od i stavova prema superviziji

Faktor	F1. Nužnost supervizije	F2. (Ne) umanjivanje značaja supervizije	F3. Specifičnost supervizije za ravnatelje
Procjena potrebe za			
- organizacijskom supervizijom	0,281*	0,173	-0,080
- razvojno-integrativnom supervizijom	0,429**	0,234	0.016
- timskom supervizijom	0,402**	0,947	0,260*
- supervizijom na poslovima rukovođenja	0,402**	0,148	-0,023

Faktor	F1. Nužnost supervizije	F2. (Ne) umanjivanje značaja supervizije	F3. Specifičnost supervizije za ravnatelje
Percepcija dobiti od supervizije			
- podrška	0,530**	0,358**	0,067
- profesionalni rast i razvoj	0,496**	0,229	-0,017
- razmjena iskustava	0,484**	0,283*	0,120
- smanjivanje stresa	0,273*	0,184	0,230
- bolje funkcioniranje ustanove	0,337**	0,089	0,187
- bolja timska suradnja	0,296*	0,155	0,194
- bolja kvaliteta usluga	0,456**	0,239*	0,002

S obzirom da su u ovom radu u fokusu ravnatelji centara za socijalnu skrb, posebnu pozornost posvetit ćemo dvjema tvrdnjama koje saturiraju treći faktor. To je tvrdnja »Dobro je da u supervizijskoj grupi sudjeluju i pretpostavljeni jer će tako bolje razumjeti probleme djelatnika« s kojom se ne slaže 19,7% ravnatelja, osrednje se slaže 23,7% , a slaže ih se 54,0%. Druga tvrdnja je »Za ravnatelje treba organizirati posebne supervizijske grupe da bi djelatnici slobodnije iznosili svoje probleme i dileme« s kojom se ne slaže 18,5%, osrednje se slaže 22,4% i slaže se 43,5% ravnatelja. Zanimljivo je da na ovu tvrdnju 12 ravnatelja (15,8%) nije dalo nikakav odgovor. Iz gore prezentiranih odgovora može se zaključiti da su ravnatelji nesigurni je li potrebno da se za njih organizira specifična supervizija ili je bolje da sudjeluju u supervizijskoj grupi s djelatnicima. U skladu s tim je negativna, ali niska korelacija (r=-0193) između ovih dviju tvrdnji. Smatramo da je potrebno dodatnim kvalitativnim istraživanjem produbiti razumijevanje njihovih odgovora na ove tvrdnje.

Polazeći od različitih uloga i odgovornosti odnos ravnatelja i djelatnika je tipičan hijerarhijski odnos, pa nije nikako za preporučiti da u istoj grupi sudjeluju i ravnatelji i djelatnici (Ajduković, 2004.). Osim toga, to je i u skladu s doživljajem djelatnika po kojima bi sudjelovanje ravnatelja u supervizijskoj grupi bilo za njih prepreka uključivanja u superviziju (npr. Rusac, 2011.). I ovo upućuje na potrebu dodatne edukacije ravnatelja, ali i ostalih stručnih djelatnika o različitim vrstama supervizije, u kojem tipu supervizije i s kakvim dogovorom o radu je moguće da u istoj grupi sudjeluju ravnatelji i djelatnici i slično.

ZAKLJUČAK

Istraživanje je pokazalo da ravnatelji procjenjuju da postoji velika potreba za razvojno-integrativnom i timskom supervizijom. Naglašenu potrebu za timskom supervizijom možemo tumačiti kao posljedicu sve veće potrebe za multidisciplinarnim i timskim pristupom u intervencijama i rješavanju složenih obiteljskih odnosa, u području rizičnih ponašanja djece i mladih, bolesti ovisnosti i drugih problema. Iako općenito, ravnatelji, sudionici u ovom istraživanju, procjenjuju da su sve tri vrste supervizije značajne, zanimljivo je da su organizacijsku superviziju od koje bi u svojoj radnoj ulozi mogli imati najviše neposredne dobiti procijenili kao manje potrebnu od razvojno-integrativne ili timske supervizije. Po svenu sudeći, to je odraz i slabije upoznatosti profesionalne javnosti s organizacijskom supervizijom.

Ravnatelji su pokazali izniman interes da se supervizija uvede u centre za socijalnu skrb (93,4%) i to u sva područja rada, no najveću potrebu za supervizijom vide u području poslova vezanih uz složene obiteljske i partnerske odnose, uz funkcioniranje i suradnju u timovima te uz područje rada s mladima u sukobu sa zakonom. Velik dio ravnatelja spreman je i osobno se uključiti u superviziju što smatramo višestruko korisnim: od dobrobiti za same ravnatelje do toga da će uključivanjem u superviziju djelovati kao modeli koji potiču djelatnike da se i sami uključe u ovakav oblik profesionalne podrške i razvoja.

Ravnatelji očekuju veliku dobit od uvođenja supervizije. Najveću dobit vide u razmjeni iskustava, potom boljoj timskoj suradnji i boljoj kvaliteti usluga te profesionalnom rastu i razvoju.

Kao znatnu prepreku za uvođenje supervizije istaknuli su nedostatak sredstava za superviziju i nedostatak kvalificiranih supervizora. Očito je da treba uložiti dodatne napore da se osigura redovito financiranje supervizija kao prava pomagača na razini cjelokupnog sustava socijalne skrbi – ostvarivanje tog prava ne bi smjelo ostati prepušteno brizi i snalažljivosti pojedinog ravnatelja.

U pogledu iskazanih stavova o superviziji, iskustvo sa supervizijom dovodi do pozitivnijeg stava - ravnatelji koji imaju iskustva sa supervizijom više vrednuju superviziju nego ravnatelji bez supervizijskog iskustva, a kvaliteta tog iskustva značajno je povezana s pozitivnim stavovima prema nužnosti supervizije.

Ovo istraživanje pružilo je uvid u percepciju potreba i stavova prema superviziji ravnatelja centara za socijalnu skrb. U sljedećim kvantitativnim istraživanjima bilo bi važno uključiti i ravnatelje ustanova socijalne skrbi, kao i djelatnika zaposlene u sustav socijalne skrbi. Iako o motivaciji, stavovima i učinku supervizije kod djelatnika sustava socijalne postoje podaci i iz razdoblja prije početka projekta »Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi« (Ajduković, Potočki i Sladović, 1999.), kao i podaci

koji su prikupljeni kao dio evaluacije tog projekta (Ajduković i Ajduković, 2004.), bilo bi korisno dobiti aktualnu percepciju supervizije stručnjaka koji su u proteklih deset godina već mogli steći i osobno iskustvo s ovim oblikom profesionalnog rasta i razvoja. I dalje bi se trebala posvetiti odgovarajuća pozornost istraživanjima stavova prema superviziji i njihovim korelatima tim više što suvremene teorije (npr. MODE model) pretpostavljaju da stavovi mogu utjecati na ponašanje preko svjesnih implikacija koje stavovi imaju na ponašanje ili automatskim selektivnim procesiranjem za stav značajnih informacija. To se temelji na istraživanjima koja su pokazala da stavovi utječu na individualnoj razini na sve faze procesa obrade informacija - na percepciju, pažnju, pamćenje, dosjećanje i mišljenje (Myers, 1999.). Stoga ih je u području supervizije potrebno i dalje istraživati.

Reforma sustava socijalne skrbi, novi ustroj rada centara za socijalni rad koji pretpostavlja i drugačiji pristup rukovođenju, novi Zakon o socijalnoj skrbi koji po prvi put definira superviziju kao pravo i obavezu djelatnika okolnosti su koje mijenjaju »profesionalno polje supervizije« te su daljnja istraživanja stavova u ovom području nužna i očekivana. Pod tim vidom nalazi prikazani u ovom radu mogu biti korisna referentna točka za praćenje razvoja supervizije u sustavu socijalne skrbi.

LITERATURA

1. Ajduković, M. (2005). Introducing supervision in the social welfare system in Croatia. In: Hessle, S. & Zavirsek, D. (eds.), **Sustainable Development in Social Work – The Case of a Regional Network in the Balkans.** Stockholm: Stockholm University, Department of Social Work. International Projects, 113 - 141.
2. Ajduković, M. (2002). Edukacija iz supervizije za socijalne radnike. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**, 9 (1), 101- 111.
3. Ajduković, M. (2004). Određenje grupne supervizije. U: Ajduković, M. & Cajvert L. (ur.), **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 121-153.
4. Ajduković, M. & Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**, 11 (1) 5- 41.
5. Ajduković, M. & Cajvert L. (ur.) (2004). **Supervizija u psihosocijalnom radu.** Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
6. Ajduković, M., Potočki, Ž. & Sladović, B. (1999). Supervizija u Hrvatskoj: Preliminarno ispitivanje stavova i očekivanja socijalnih radnika. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**, 6, 29-38.

7. Ajduković, M. & Urbanc, K. (2010). Kvalitativna analiza iskustava stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modela rada u centrima za socijalnu skrb. **Ljetopis socijalnog rada**, 17 (3) 319 – 352.
8. Bezić, I. (2004). Timska supervizija. U: Ajduković, M. & Cajvert L. (ur.), **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 281-301.
9. Cajvert, L. (2004). Prvi susret i dogovor o radu. U: Ajduković, M. & Cajvert L. (ur.), **Supervizija u psihosocijalnom radu**. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 155- 177.
10. Chaiken, S. & Stangor, C. (1987). Attitudes and attitude change. **Annual Review of Psychology**, 38, 575-639.
11. Johnsson, L. (1999). Supervizija u Švedskoj. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**,6, 89 – 95.
12. Kusturin, S. (2011). Smjernice za prezentaciju supervizije psihocijalnog rada. **Ljetopis socijalnog rada,** 18 (2), 383-414.
13. Lundsbye, M. & Sandell, A. (2002). Supervizija u psihosocijalnom radu. Ljetopis studijskog centra socijalnog rada, 9 (1), 461-474.
14. Myers, D. G. (1999). **Social Psychology (sixth edition),** McGraw-Hill, Boston.
15. Orač, V. & Kovačić, Z. (2007). Značaj i način organiziranja supervizije za ravnatelje u sustavu socijalne skrbi. **Ljetopis socijalnog rada,** 14 (2), 465-472.
16. Rusac, S. (2011). Iskustva, očekivanja i motivacija za superviziju socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe. **Ljetopis socijalnog rada,** 18(2), 305-332.
17. Urbanc, K. & Ajduković, M. (2010). Novi model rada centra za socijalnu skrb: Izazovi i preporuke. **Ljetopis socijalnog rada**, 17 (3), 353- 389.
18. Van Kessel, L. (1999). Supervizija – neophodan doprinos kvaliteti profesionalnog postupanja: Primjer nizozemskog modela supervizije. **Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada**, 6, 59-76.
19. **Zakon o socijalnoj skrbi** (Narodne novine, 73/97, 27/01, 59/01, 82/01, 103/03, 44/06 i 79/07)
20. Žorga, C. (2003.) Supervision: The process of life-long learning in social and educational professions. **Journal of Interprofessional Care,** 16 (3), 265-276.
21. http://www.anse.eu/ (10.10. 2009).

Jelka Klobučar
Marina Ajduković
Daniela Šincek

Social Care Centre Osijek

Department of Social Work
Faculty of Law
University of Zagreb

Faculty of Human Sciences Osijek
Psychology Department

EXPECTATIONS, PERCEPTION OF NEEDS AND DIFFICULTIES AT INTRODUCING SUPERVISION FROM THE PERSPECTIVE OF THE SOCIAL CARE CENTRE DIRECTOR

SUMMARY

Supervision in the area of social care has been systematically introduced in the Republic of Croatia for the last ten years. Directors of social care institutions have an important role and responsibility in the process. The aim of this research is to discover their perception of needs and benefits of supervision introduction, as well as the obstacles in the process. Their attitudes toward the supervision were also analysed. Feedback from 76 of the 91 contacted directors of social care centres and managers of the offices of the Social Care Centre Zagreb was received. Directors emphasise the need for developmental-integrative and team supervision and consider that supervision is most needed to professionals working with families. A shortage of resources and educated supervisors are seen as the most important obstacles to introduction of supervision. The most significant benefit from supervision is expected in the area of exchanging experiences, better team cooperation and better service to clients. Although in general positive attitudes to supervision prevail, directors with personal have more positive attitude to supervision.

Key words: supervision, social care, attitudes, needs, directors.