



UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK ZA SOCIJALNI RAD

ULOGA SUPERVIZIJE U USTANOVAMA SOCIJALNE ZAŠTITE

**-magistarski rad-**

Kandidat:

Lamija Ohranović

Broj indexa: 843/II - SW

Mentor:

doc. dr. Nina Babić

Sarajevo, septembar 2024.

**Lamija Obranović ULOGA SUPERVIZIJE U USTANOVAMA SOCIJALNE ZAŠTITE**



UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK ZA SOCIJALNI RAD

ULOGA SUPERVIZIJE U USTANOVAMA SOCIJALNE ZAŠTITE  
**-magistarski rad-**

Kandidat:

Lamija Ohranović

Broj indexa: 843/II - SW

Mentor:

doc. dr. Nina Babić

Sarajevo, septembar 2024.

## **SADRŽAJ**

Popis tabela i grafikona.....	7
Skraćenice.....	8
<b>UVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I METODOLOŠKI OKVIR RADA.....</b>	<b>10</b>
1.1. Problem istraživanja.....	10
1.2. Predmet istraživanja.....	11
1.2.1. Vremensko određenje predmeta istraživanja.....	11
1.2.2. Prostorno određenje predmeta istraživanja.....	11
1.2.3. Naučno disciplinarno određenje predmeta istraživanja.....	11
1.3. Naučni i društveni ciljevi istraživanja.....	12
1.3.1. Naučni ciljevi istraživanja.....	12
1.3.2. Društveni ciljevi istraživanja.....	12
1.4. Hipoteze istraživanja.....	12
1.4.1. Generalna hipoteza.....	12
1.4.2. Posebne hipoteze.....	13
1.5. Način istraživanja.....	13
1.6. Naučna i društvena opravdanost istraživanja.....	14
1.6.1. Naučna opravdanost.....	14
1.6.2. Društvena opravdanost.....	14
1.7. Kategorijalno pojmovni sistem .....	14
<b>II POJMOVNO ODREĐENJE I KARAKTERISTIKE SUPERVIZIJE.....</b>	<b>16</b>
2.1. Definicije i funkcije supervizije.....	16

2.2. Razvoj supervizije kroz historiju.....	18
2.3. Oblici supervizije.....	21
2.3.1. Individualna supervizija.....	21
2.3.2. Grupna supervizija.....	22
2.3.3. Timska supervizija.....	28
2.3.4. Profesionalna supervizija.....	30
2.3.5. Kolegijalna supervizija.....	30
2.3.6. Metasupervizija .....	31
2.3.7. Online supervizija.....	31
2.4. Karakteristike supervizijskog procesa.....	33
2.4.1. Uloga supervizora u supervizijskom procesu.....	34
2.4.2. Intervju za izbor supervizora i prvi supervizijski susret .....	36
2.4.3. Radne metode u superviziji.....	37
2.4.4. Uloga supervizanta u supervizijskom procesu.....	38
2.4.5. Evaluacija supervizije.....	39
<b>III SUPERVIZIJA U USTANOVAMA SOCIJALNE ZAŠTITE.....</b>	<b>42</b>
3.1. Ustanove socijalne zaštite.....	42
3.1.1. Javne ustanove socijalne zaštite u KS.....	43
3.2. Uloga i značaj supervizije u ustanovama socijalne .....	46
3.2.1. Sindrom profesionalnog sagorijevanja .....	47
3.2.2. Jačanje profesionalnih kompetencija .....	48
3.2.3. Reflektiranje – najvažnija aktivnost u superviziji .....	49
3.2.4. Rezultati supervizije.....	50

<b>IV SUPERVIZIJA U BOSNI I HERCEGOVINI.....</b>	<b>51</b>
4.1. Razvoj supervizije u Bosni i Hercegovini.....	51
4.2. Supervizija u bosansko – hercegovačkom zakonodavstvu.....	53
4.3. Implementacija supervizije u ustanovama socijalne zaštite .....	55
<b>V REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>57</b>
<b>VI ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>72</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>74</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>78</b>

## **Popis tabela i grafikona**

Tabela 1.....	18
Tabela 2.....	23
Tabela 3.....	44
Grafikon 1.....	52
Grafikon 2.....	53
Grafikon 3.....	54
Grafikon 4.....	55
Grafikon 5.....	56
Grafikon 6.....	57
Grafikon 7.....	58
Grafikon 8.....	59
Grafikon 9.....	60
Grafikon 10.....	61
Grafikon 11.....	62
Grafikon 12.....	63
Grafikon 13.....	64

## **Skraćenice**

**ANSE** – Međunarodno udruženje supervizora

**BiH** – Bosna i Hercegovina

**CZSR** – Centar za socijalni rad

**FBiH** – Federacija Bosne i Hercegovine

**FPN UNSA** – Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu

**JU** – Javna ustanova

**KJU** – Kantonalna javna ustanova

**KS** – Kanton Sarajevo

**MPD** – Mali porodični domovi

**RBiH** – Republika Bosna i Hercegovina

**RH** – Republika Hrvatska

**RS** – Republika Srpska

**SAD** – Sjedinjene Američke Države

**SWEBiH** - Švedski psihijatrijski, socijalni i rehabilitacijski projekt za Bosnu i Hercegovinu



## UVOD

Ljudi svjesno ili nesvjesno dospiju u stanje socijalne potrebe, što za posljedicu ima da svoje potrebe ne mogu zadovoljavati na društveno prihvatljiv način. Prva adresa za prevazilaženje tog stanja jesu ustanove socijalne zaštite i stručnjaci koji su zaposleni u ovim ustanovama. Stručnjaci se susreću sa teškim životnim pričama i problemima klijenata što zahtijeva posjedovanje dobro razvijenih profesionalnih kompetencija. Jedna od teškoća sa kojima se stručnjaci susreću jeste veliki broj klijenata, nedostatak vremena, kao i nemogućnost balansiranja između privatnog i poslovnog života. Očekivanja od stručnjaka su velika i postavlja se pitanje kako se njima može adekvatno pomoći da u svom radu budu što bolji i efikasniji. Supervizija u socijalnom radu se pokazala kao odlična metoda za pružanje pomoći i podrške stručnjacima. Područja djelovanja supervizije su različita: područje rada sa korisnicima, područje profesionalnih kompetencija, područje vlastitih emocija i stavova, područje međuljudskih odnosa. Na taj način dolazi do emocionalnog rasterećenja i veće produktivnosti u radu profesionalaca. Uvođenjem supervizije u ustanove socijalne zaštite može se postići veliki napredak u pogledu očuvanja mentalnog zdravlja profesionalaca, sprečavanja sagorijevanja na poslu, povećane motiviranosti i produktivnosti, što dugoročno dovodi do jako dobrih rezultata u radu sa korisnicima.

Kada je riječ o superviziji u Bosni i Hercegovini ispočetka se najviše razvijala u nevladinim organizacijama, a nedovoljno ili nikako u vladinim institucijama i nedovoljno je prepoznata u zakonskim propisima, te me je ova činjenica potakla da dublje istražim ovu temu. Istraživanje je imalo za cilj ukazati na važnost supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo, naročito u pogledu sprečavanja profesionalnog sagorijevanja stručnjaka ali i poduzimanja aktivnosti od strane vladajućih struktura i rukovodioca ustanova socijalne zaštite kako bi se njena primjena ostvarila.

# I METODOLOŠKI OKVIR RADA

## 1. 1. Problem istraživanja

Supervizija je oblik stručne pomoći kojom se jačaju lične i profesionalne kompetencije stručnjaka u ustanovama socijalne zaštite ali i drugim ustanovama gdje su radnici uključeni u direktni rad sa korisnicima. Kroz superviziju stručnjak uči iz svojih iskustava, sagledava situaciju u kojoj se nalaze njegovi klijenti, traži rješenja za probleme nastale u radu, preispituje odnose sa klijentom iz različite perspektive i na taj način supervizija osigurava kvalitetan rad sa korisnicima.

Stručnjaci zaposleni u ustanovama socijalne zaštite se svakodnevno susreću sa teškim životnim problemima svojih korisnika i supervizija im pomaže u sprečavanju profesionalnog sagorijevanja, pruža im određeno rasterećenje i uči na koji način napraviti razliku između profesionalnog i privatnog. Kvaliteta rada svih stručnjaka u ustanovama socijalne zaštite zavisi i od pomoći koju oni primaju na svome radnom mjestu, a ta pomoć je najbolja kroz profesionalnu superviziju. Supervizija mora da bude prilagođena potrebama svih stručnjaka kojima je namjenjena. Treba da obuhvati sva ona pitanja važna za stručnjaka, kao što su profesionalna ali i lična ukoliko su povezana sa radnim mjestom.

U nastavku ovog rada je predstavljena uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite u KS, što je detaljno objašnjeno kroz predmet istraživanja.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Primarna svrha supervizije je jačanje profesionalnih kompetencija i sprečavanje profesionalnog sagorijevanja stručnjaka kroz razgovor sa supervizorima ali i drugim stručnjacima - kolegama koji se u svom radu svakodnevno susreću sa klijentima. S tim u vezi, istraživanjem se nastojalo ispitati uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite, njen značaj za stručnjake, zastupljenost u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo i teškoće u primjeni supervizije.

### **1.2.1. Vremensko određenje predmeta istraživanja**

Vremensko određenje predmeta odnosi se na period od juna do oktobra 2023. godine.

### **1.2.2. Prostorno određenje predmeta istraživanja**

Istraživanje je provedeno u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo.

### **1.2.3. Naučno disciplinarno određenje predmeta istraživanja**

Stručnjaci u ustanovama socijalne zaštite su osobe koje djeluju na polju različitih oblasti kao što su socijalni rad, pedagogija, psihologija, defektologija i shodno svom polju djelovanja pružaju različite usluge. S tim u vezi istraživanje je provedeno u okviru nauke o socijalnom radu, sa oslanjanjem na saznanja iz drugih nauka i ono je intradisciplinarno.

### **1.3. Naučni i društveni ciljevi istraživanja**

#### **1.3.1. Naučni cilj istraživanja**

Istraživanjem se nastojala ispitati uloga i značaj supervizije i istražiti zastupljenost u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo što je vidljivo iz rezultata istraživanja. Pored toga, utvrđene su teškoće u primjeni supervizije u ustanovama socijalne zaštite.

#### **1.3.2. Društveni cilj istraživanja**

Rezultati istraživanja ukazuju na važnost uvođenja i primjene supervizije za stručnjake u ustanovama socijalne zaštite. Pored toga mogu ponuditi načine prevazilaženja teškoća u primjeni supervizije i njenog uvođenja u ustanove socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo. Oni ukazuju na potrebu sudjelovanja stručnjaka u supervizijskom procesu što posljedično doprinosi sprečavanju profesionalnog sagorijevanja i očuvanju njihove profesionalnosti u radu s klijentima.

### **1.4. Hipoteze istraživanja**

#### **1.4.1. Generalna hipoteza**

Uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite ogleda se u pružanju mogućnosti za poboljšanjem profesionalnih kompetencija stručnjaka i prevazilaženju teškoća u radu s klijentima, kao i sprečavanju profesionalnog sagorijevanja. U ustanovama socijalne zaštite u KS supervizija još uvijek nije u dovoljnoj mjeri uvedena, što se značajno odražava na rad stručnjaka i predstavlja rizik od profesionalnog sagorijevanja.

### **1.4.2. Posebne hipoteze**

**PH1** Značaj supervizije se ogleda u pružanju mogućnosti stručnjacima zaposlenim u ustanovama socijalne zaštite da poboljšaju svoje profesionalne kompetencije.

**PH2** Pored poboljšanja profesionalnih kompetencija značaj supervizije se ogleda u prevazilaženju teškoća u radu sa klijentima.

**PH3** Stručnjaci u ustanovama socijalne zaštite su u riziku od profesionalnog sagorijevanja, te se uloga supervizije prepoznaje i u njegovom sprečavanju i prevenciji.

**PH4** Supervizija se u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo još uvijek ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri.

**PH5** Nedovoljna primjena supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo se značajno odražava na rad stručnjaka i predstavlja rizik od profesionalnog sagorijevanja.

### **1.5. Način istraživanja**

U istraživanju su korištene sljedeće metode i tehnike: metoda ispitivanja, odnosno anketa kao njena tehnika (instrument: anketni upitnik) i metoda analize sadržaja dokumenata.

Uzorak: Istraživanjem je obuhvaćeno 35 uposlenika različitih ustanova socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo (Centar za socijalni rad KS, JU Dom za djecu bez roditeljskog staranja, JU Gerontološki centar KS, JU Terapijska zajednica KS, JU Porodično savjetovalište, JU Odgojni centar KS, Služba socijale zaštite općine Novo Sarajevo, Služba socijale zaštite općine Trnovo, Služba socijale zaštite općine Ilijaš, Služba socijale zaštite općine Stari Grad), zaposlenih na različitim pozicijama (početnici u radu, tako i stručnjaci sa više godina radnog iskustva).

## **1.6. Naučna i društvena opravdanost istraživanja**

### **1.6.1. Naučna opravdanost istraživanja**

Naučna opravdanost ovog istraživanja ogleda se u sticanju saznanja o značaju uvođenja supervizije u ustanove socijalne zaštite, naročito u pogledu poboljšanja profesionalnih kompetencija stručnjaka i sprečavanju profesionalnog sagorijevanja. Pored toga rezultati istraživanja doprinose proširenju postojećih saznanja o superviziji i njenim benefitima za rad profesionalaca.

### **1.6.2. Društvena opravdanost istraživanja**

Rezultati istraživanja mogu doprinijeti boljem prezentovanju i razumijevanju važnosti supervizije za rad stručnjaka u ustanovama socijalne zaštite. Ujedno predstavljaju način da se “čuju” problemi stručnjaka, kao i mogućnost da se kroz adresiranje rezultata istraživanja prema svim relevantnim subjektima i institucijama ukaže na nužnost poduzimanja aktivnosti u cilju uvođenja supervizije u ustanove socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo.

## **1.7. Kategorijalno - pojmovni sistem**

### **SUPERVIZIJA**

Supervizija predstavlja oblik savjetovanja i pružanja profesionalne pomoći pomagačima, a u prijevodu znači posmatranje. Supervizija se može definirati na sljedeći način:”Supervizija je interpersonalna interakcija u kojoj jedna osoba (supervizor) susreće drugu (supervizanta), u nastojanju da mu pomogne da bude djelotvornija u pomaganju ljudima” (Hess, 1980, prema Puhalić i Cajvert, 2019: 19).

## **SUPERVIZOR**

“Supervizor je osoba koja pruža superviziju i vodi supervizijski proces, na osnovu uspješno savladanog , posebnog programa edukacije za supervizore, najčešće u okviru specijalističkih ili postdiplomskih programa na univerzitetima” (Puhalić i Cajvert, 2019: 19).

## **SUPERVIZANT**

“Supervizant je osoba koja prima superviziju, ili korisnik supervizije, kao aktivni učesnik ili subjekt supervizijskog procesa” (Puhalić i Cajvert, 2019: 19).

## **USTANOVE SOCIJALNE ZAŠTITE**

U Pravilniku o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo se navodi slijedeća definicija: “Ustanove socijalne zaštite u KS su ustanove registrirane za djelatnost socijalne zaštite i koje djeluju na području Kantona Sarajevo.”<sup>1</sup> Neke od tih ustanova su: Kantonalni centar za socijalni rad i općinske službe socijalne zaštite, Gerontološki centar, Dom za djecu bez roditeljskog staranja, Porodično savjetovalište, Odgojni centar KS, JU Terapijska zajednica – KS. Pored navedenih ustanova, na polju socijalne zaštite djeluju i razna udruženja i nevladine organizacije, a koji prema domaćem zakonodavstvu moraju ispunjavati određene uslove za svoj rad i djelovanje.

---

<sup>1</sup> Član 2. Pravilnika o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo, Službene novine Kantona Sarajevo, broj 44/19.

## II POJMOVNO ODREĐENJE I KARAKTERISTIKE SUPERVIZIJE

### 2.1. Definicije i funkcije supervizije

Riječ supervizija potiče od latinske riječi “supervidere” što znači pogledati – pregledati nešto odozgo. U engleskom govornom području koristi se riječ “supervision” što znači nadzor. “Korijenski, ova riječ sadrži većinu elemenata koji se danas spominju pri definiranju supervizije, tj.: kontrolu, vodstvo (upravljanje) i korekciju (npr. da bi se što moglo vidjeti ili pregledati.) U Klaićevom riječniku stranih riječi (1988.) supervizija se označava kao nadgledanje i nadzor.”<sup>2</sup> “Iako postoji visoko slaganje stručnjaka o značaju supervizije, još ne postoji jedinstveno određenje ovog pojma niti jedinstveni model supervizije.”<sup>3</sup> U nastavku će biti predstavljene definicije supervizije.

”Supervizija je interpersonalna interakcija u kojoj jedna osoba (supervizor) susreće drugu (supervizanta), u nastojanju da mu pomogne da bude djelotvornija u pomaganju ljudima” (Hess, 1980, prema Puhalić i Cajvert, 2019: 19).

Supervizija je važna metoda pomoću koje socijalni radnici mogu nastaviti razvijati i poboljšavati svoje vještine nakon završetka formalnog obrazovanja. Služi kao pomoć socijalnim radnicima početnicima, ali i iskusnima, u pružanju djelotvorne pomoći uz naglašavanje prava klijenta. (Davis, 1999, prema Ajduković i Cajvert, 2004.)

Supervizija je izazov praktičarima da reflektiraju o svom radu i tako pomiču granice svog profesionalnog djelovanja (Barretta – Herman i saradnici; 2000, prema Ajduković i Cajvert, 2004).

Supervizija je saradnja među onima koji snose odgovornost za to da se u određenoj profesionalnoj situaciji postupi u skladu s postojećim znanjima i profesionalnim vještinama, društvenim

---

<sup>2</sup> Žganec, N. (1995), Supervizija u psihosocijalnom radu, Ljetopis socijalnog rada, Vol.2, No.1, str. 166.

<sup>3</sup> Ajduković, M., Cajvert, L., (2001), Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi, Ljetopis socijalnog rada, Vol.8, No.2, str.2



normama, društveno – ekonomskim mogućnostima, planovima i programima odgovarajućih organizacija i službi (Smolić – Krković, 1977, prema Ajduković i Cajvert, 2004).

U zemljama engleskog govornog područja razvio se, i još prevladava, model po kojemu supervizija ujedinjuje tri funkcije: administrativno – upravljačku, podržavajuće – pomažuću i podučavajuću funkciju (Munson, 1993, prema Ajduković i Cajvert, 2004).

#### **Administrativno – upravljačka funkcija uključuje:**

1. Tumačenje vrijednosti i ideologije te politike vođenja i funkcioniranja ustanove;
2. Raspravljavanje sa supervizantima o zakonima koji se odnose na socijalne mjere i intervencije;
3. Pregledavanje dokumentacije radi osiguravanja odgovarajuće pomoći klijentima;
4. Raspoređivanje klijenata različitim stručnjacima;
5. Dogovor o random rasporedu i vremenu rada pomagača/supervizanata (Ajduković i Cajvert, 2004).

#### **Podržavajuće – pomažuća funkcija uključuje:**

1. Davanje podržavajućih povratnih informacija supervizantima;
2. Razgovor o osjećajima pomagača vezanim uz konkretan slučaj i zadovoljenje njihovih emocionalnih potreba;
3. Upućivanje na načine smanjivanja profesionalnog stresa (Ajduković i Cajvert, 2004).

#### **Podučavajuća funkcija uključuje:**

1. Demonstriranje tehnika rada pomagačima;
2. Procjenu pojedinog slučaja i planiranje rada na slučaju;
3. Davanje povratne informacije supervizantima o kvaliteti rada;
4. Razmatranje konkretnog slučaja pod vidom teorija ljudskog ponašanja;
5. Objašnjavanje metode ili strategije intervencije (Ajduković i Cajvert, 2004).

## 2.2. Razvoj supervizije kroz historiju

U samom kontekstu razvoja supervizije, na početku je važno istaći da se supervizija počela razvijati u SAD i to krajem 19. stoljeća. "Vezana je uz djelovanje Mary Richmond koja je prva upotrijebila riječ supervizija u svojim nastojanjima da organizira djelotvoran socijalni rad. Funkcije supervizije na samom početku njezinog nastajanja su bile usmjerene na nadzor i organizaciju provođenja socijalnog rada" (Ajduković i Cajvert, 2001: 2). „Godine 1911. organizirana je u Sjedinjenim Američkim Državama prva edukacija iz područja supervizije, a 1936. godine Virginia Robinson je napisala knjigu s nazivom *Supervizija u socijalnom radu na pojedinačnom slučaju*“ (Ajduković i Cajvert, 2001: 2). U Evropi je razvoj supervizije počeo po završetku Drugog svjetskog rata, krajem 20. stoljeća. Dolazi u vidu Marshallovog plana pedesetih godina kao dio pomoći po okončanju Drugog svjetskog rata (Ajduković i Cajvert, 2001). Berlinski institut za psihoanalizu 1920. godine je uveo tzv. kontrolnu analizu i ona se može smatrati prvim institucionalnim oblikom edukacijske supervizije. Supervizija u Evropi se razvijala na drugačiji način u odnosu na SAD, a opet svaka od Evropskih zemalja ima svoje razlike i specifičnosti. Louis van Kessel navodi da je supervizija u Nizozemskoj bila otvorena za dolazak supervizije iz SAD-a, a odatle se širila u druge zemlje, kao što je Belgija, a naročito u zemlje njemačkog govornog područja. Dvadesetih godina prošlog stoljeća supervizija je stigla u Mađarsku i Sloveniju, a na kraju i Hrvatsku. U kontekstu razvoja supervizije, važno je spomenuti Švedsko iskustvo. Razvoj supervizije u Švedskoj seže još od četrdesetih godina prošlog stoljeća. Godine 1982. Odsjek za socijalni rad Sveučilišta u Gotebourgu organizuje prvu edukaciju iz supervizije za psihosocijalni rad, što je trebalo bolje odgovoriti švedskim potrebama (Pantić, 2004). Švedski model supervizije se do određene mjere naslanja na nizozemski, nudeći učenje kroz refleksiju o profesionalnom i ličnom te integraciju stručnih i osobnih aspekata (Pantić, 2004). Kada se govori o susjednim zemljama, može se reći da se supervizija u Hrvatskoj počela razvijati sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Nada Smolić – Krković je 1977. godine objavila knjigu *Supervizija u socijalnom radu*.

Razvoj supervizije se može prikazati kroz četiri faze (Kobolt i Žorga, 2000. prema Wereingu, prema Pantić, 2004.):

## **Prva faza – Pojava supervizije ili kako smo započeli**

Teško je reći kada, gdje i kako je nastao tradicijski model supervizije u socijalnom radu. Smatra se da se on temelji na modelu konsultacije i supervizije u području medicine u Engleskoj (Munson, 1995, prema Pantić, 2004). Bernler i Johnsson (1993, prema Pantić, 2004.) početke supervizije vide u sljedećim primjerima. U Škotskoj, još početkom 19. stoljeća, Thomas Calmers je podijelio svoju općinu na manja područja u kojima su volonteri radili s manjim brojem siromašnih porodica pod vodstvom crkvenih vlasti. Slično je bilo i u Njemčkoj s pristupom razvijenim u gradu Elbergelderu gdje je “posjetitelj”, tj volonter, brinuo o četiri porodice. Na redovnim grupnim sastancima raspravljalo se o slučajevima i planovima rada s pojedinom porodicom, a volonteri su samostalno odlučivali o načinu pomoći. U njihovom načinu rada mogu se prepoznati rani oblici supervizije i savjetovanja, a elementi ove prakse ušli su početkom 20. stoljeća i u druge evropske države. Octavia Hill socijalna radnica iz Velike Britanije bila je model svojim saradnicima, u svojstvu supervizora, podržavala ih u teškim situacijama, posjećivala u vrijeme njihovog rada, ali i nadzirala njihov rad kako bi bio u skladu sa načelima dobrotvornog rada (Pantić, 2004). Počecima supervizije, koja se razvila na području socijalnog rada kao metoda uvođenja u zanimanje s mentorskim, edukativnim i potpornim elementima, smatra se razdoblje druge polovine 19. stoljeća u Velikoj Britaniji i SAD-u (Kobolt i Žorga, 2000, prema Pantić, 2004). Kadushin (1985. prema Pantić, 2004) navodi Brackettovu knjigu Supervizija i edukacija u dobrotvornom radu iz 1904. godine kao jedno od prvih djela posvećenih superviziji, dok Kobolt i Žoga (2000, prema Pantić, 2004) navode da Mary Richmond organizirala dobrovoljni socijalni rad i prva uvela superviziju u modernom značenju tog pojma. Mary Richmond organizovala je prvu edukaciju iz supervizije 1911. godine. Prva faza razvoja supervizije trajala je od 19. stoljeća do tridesetih godina 20. stoljeća (Pantić, 2004).

## **Druga faza – Psihologizacija supervizije ili potraga za dubljim objašnjenjima**

Od dvadesetih godina prošlog stoljeća supervizija je prihvaćena kao dio procesa obrazovanja stručnjaka. Uticaj Freuda i psihoanalize je obilježio društvene nauke i praksu u radu sa ljudima u 20 – om stoljeću (Ajduković i Cajvert, 2004). Kobolt i Žorga (2000, prema Pantić, 2004) naglašavaju doprinos psihoanalize u superviziji socijalnog rada, kako bi se izbjegla pogreška da se psihoanaliza shvati kao njezino ishodište. Po okončanju Prvog svjetskog rata, javila se velika potreba i interes za očuvanje mentalnog zdravlja i postalo je jasno da će supervizori trebati veće

pripreme u radu u odnosu na dotadašnji period. Pojava siromaštva, gladi, nezaposlenosti postali su ponovo vrlo izraženi a odgovori na ove nove probleme tražili su se kroz podjelu agencija u socijalnom radu na javne (pružanje pomoći, politički aktivizam) i privatne (tretman). Ova podjela se odrazila i na način na koji se obavljala supervizija. Kretanjima vezanim za ekonomsku depresiju, koja su se odrazila na praksu socijalnog rada i supervizije, teku i drugi procesi: pokret za zaštitu djece i razvitak porodične terapije u psihijatriji. Oni u socijalnom radu vode do potrebe za novom ravnotežom u superviziji (Munson, 1995, prema Pantić, 2004). B. Reynolds je napisala knjigu Učenje i poučavanje u praksi socijalnog rada 1942. godine. Razdoblje ove faze je između tridesetih i pedesetih, odnosno šezdesetih godina dvadesetog stoljeća.

### **Treća faza – Sociologizacija supervizije ili povratak “našoj znanosti”**

Drugu fazu razvoja supervizije obilježila je psihoanaliza, ali nakon pedesetih godina javljaju se kritike psihoanalize. Kritike su bile usmjerene, između ostalog, na pojedinca, naročito na događaje iz ranog djetinjstva, i na taj način je odvrtila pažnju sa socioekonomskih činitelja u životu čovjeka (Fromm, 1989, prema Pantić, 2004). Za razvoj supervizije veliki doprinos je dao socijalni psiholog Kurt Lewin, koji je smatrao da nauka treba doprinositi boljem poznavanju ponašanja čovjeka. Nastojao je utvrditi od kojih snaga i činitelja zavisi mijenjanje ponašanja u grupi i te je procese nazvao grupna dinamika, danas nezaobilaznim pojmom u superviziji (Kobolt i Žorga, 2000.; Rot 1989, prema Pantić, 2004). Godine 1950. M. Wiliamson u knjizi Supervizija je opisala grupnu superviziju (Bernler i Johnsson, 1993, prema Pantić 2004). Centralni pojmovi supervizije u razdoblju sociologizacije postaju: proces učenja, socijalna uloga, socijalni status, interakcije u grupi i radnoj organizaciji, te ostaju trajnim doprinosom razvitku supervizije (Pantić, 2004). Razdoblje trajanja ove faze je između šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća.

### **Četvrta faza – Diferencijacija i specijalizacija supervizijskih modela ili gdje smo danas**

Razvoj medicine i tehnologije obilježio je razvoj ove faze supervizije. Supervizija je postala specifična u svojim funkcijama vezanim uz specijalizaciju socijalnih radnika za rad u medicini (Munson, 1995, prema Pantić, 2004). Ispitali su se različiti modeli strukture supervizije, npr. dualni model supervizije i konsultacije, individualne i grupne supervizije, sustručnjačke supervizije (Munson, 1995. prema Pantić, 2004). U ovoj fazi najvažnija je koncepcija supervizije

povezana sa diferencijacijom između upravljačke (organizacijske) i autonomije prakse (klinička, profesionalna, konsultativna supervizija). To znači i odvajanje upravljanja i profesionalne funkcije supervizije. Razdoblje ove faze počinje sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća i traje i danas.

## **2.3. Oblici supervizije**

Kada se govori o oblicima supervizije, mogu se spomenuti individualna supervizija, grupna, timska, profesionalna supervizija, kolegijalna supervizija, metasupervizija i online supervizija.

### **2.3.1. Individualna supervizija**

Najjednostavnije rečeno, individualna supervizija je oblik supervizije čiji su učesnici supervizor i jedan stručnjak iz ustanove.

„Individualna supervizija forma je procesne supervizije. Brojni su razlozi i situacije u kojima se supervizija može organizovati u individualnoj formi. Jedan od njih je da je samo jednom stručnjaku iz ustanove potrebna supervizija ili da ima više koristi od nje zbog prirode osjetljivosti problema i predmeta“ (Puhalić, 2021: 31). Korisnik supervizije napreduje svojim vlastitim tempom i ima mogućnost da proširi znanja i vještine iz oblasti u kojima se do sada nije mogao usavršiti zbog teških iskustava. Individualna supervizija namijenjena je stručnjacima koji su se u svom radu susreli sa teškim iskustvima, a koja zbog same prirode ne mogu ili ne žele iznositi pred ostalim članovima u grupi. „Ima situacija kada se paralelno učestvuje u grupnoj superviziji i dobija nekoliko termina za individualnu. Te situacije transparentne su za članove supervizijske grupe, ali se sadržaj individualne supervizije ne iznosi u grupi“ (Puhalić, 2021: 31). Izdvajanje neke osobe iz grupne supervizije nije pravilo, nego izuzetak i nakon nekoliko susreta individualne supervizije,

supervizant se vraća u grupnu superviziju. Supervizor ima odgovornost da se supervizija ne pretvori u neku vrstu terapije, nego da ostane isključivo individualna supervizija.

Individualna supervizija namijenjena je onima koji žele:

- Dobiti podršku u suočavanju sa svakodnevnim stručnim izazovima,
- Kritički razmatrati svoje postupke iz različitih uglova,
- Unaprijediti vlastite kompetentnosti,
- Brinuti o mentalnom zdravlju usprkos stresorima u radnom okruženju.<sup>4</sup>

Individualna supervizija namijena je kako rukovodiocima ustanova, tako i svim stručnjacima u ustanovi, pogodna je za početnike ali i za stručnjake sa višegodišnjim iskustvom u radu sa korisnicima.

### **2.3.2. Grupna supervizija**

Definiciju grupe nije lahko i jednostavno odrediti. Stručnjaci iz različitih oblasti bavili su se ovim pitanjem i nastojali odrediti potpunu i pravu definiciju. Grupe mogu biti trajnog ili privremenog karaktera, ograničene vremenom ili neograničene, mogu nastati planski ili spontano, mogu biti mješovite grupe, ali i određene spolom, tako da sama ova raznolikost čini određenje grupe složenim. U klasifikaciji grupnih pristupa razlikujemo tri temeljne grupe:

- Tretmanske grupe (grupe za ličnu promjenu klijenta u užem smislu);
- Grupe za rješavanje zadataka značajnih za klijente;
- Grupe za profesionalnu pomoć pomagačima gdje spadaju i supervizijske grupe (Ajduković, 1997).

Kada se govori o grupi u okviru psihosocijalnog rada, onda grupnu superviziju spominjemo u kontekstu grupnog rada ili grupnog pristupa u psihosocijalnom radu. “To su grupe u kojima članovi

---

<sup>4</sup> <https://accepta.hr/usluge/individualna-supervizija> datum pristupa 2.8.2023.

sudjeluju radi dobivanja stručne pomoći i podrške u rješavanju određenih osobnih i socijalnih problema, radi uspješnijeg suočavanja sa životnim poteškoćama te razvijanja znanja i vještina važnih za bolje razumijevanje samih sebe, drugih ljudi i zajednice u kojoj žive” (Ajduković, 2019: 9). Godine 1985. Holloway i Johnson su definisali grupnu superviziju: “Grupna supervizija predstavlja redovite susrete grupe supervizanata i supervizora radi unapređivanja njihova razumijevanja samih sebe kao stručnjaka, klijenata/korisnika s kojima rade i sistema pružanja usluga općenito, a koji si uzajamno pomažu u tom nastojanju kroz interakciju u kontekstu grupnih procesa” (Holloway i Johnston, 1985. prema Ajduković, 1997).

U okviru psihosocijalnog rada razlikujemo četiri vrste supervizijskih grupa:

- Supervizija u grupi:  
Ova vrsta supervizije se još naziva i autoritativna supervizija. Članovi grupe u većini slučajeva nisu uključeni, nego su samo posmatrači dok supervizor supervizira pojedinca.
- Supervizija sa grupom:  
Prema ovom tipu grupne supervizije, supervizor supervizira pojedinca dok su članovi potaknuti da aktivno učestvuju. Ovaj tip grupne supervizije nazivamo i sudjelujuća grupna supervizija.
- Supervizija od strane grupe:  
Supervizor potiče članove da dijele odgovornost za supervizijski proces. Ovaj tip nazivamo i surađujuća grupna supervizija.
- Vršnjačka supervizija:  
Drugog naziva su-stručnjačka (vršnjačka) grupna supervizija ili intervizija. Prema ovom tipu supervizor ne postoji u klasičnom smislu te riječi, svi su članovi supervizori, odgovorni za supervizijski proces. Uzajamno pregovaraju o ulogama, načinu vođenja, odgovornostima i strukturi rada (Ajduković, 1997.).

U tabeli su prikazane neke od prednosti i nedostataka svakog od navedenih pristupa (Ajduković, 1997.):

Tabela.1.

	Prednosti	Nedostatci
Autoritativna supervizija ili supervizija u grupi	Supervizor u fokusu može imati supervizanta. Sigurno je za članove koji nemaju povjerenje u grupu. Pružava više podrške radno preopterećenim praktičarima.	Učesnici mogu biti pasivni. Iskustvo članova ostaje neiskorišteno. Nije djelotvorna za one koji uče kroz interakciju. Učesnici se mogu osjećati nevažnim.
Sudjelujuća grupna supervizija ili supervizija s grupom	Koristi se bogatstvo grupe. Omogućuje supervizijsku i grupnu interakciju. Potiče aktivno učešće, podiže samopouzdanje. Dobro je okruženje za učenje.	Nemogućnost upravljanja vremenom. Smanjen prostor za refleksiju supervizanta. Velik rizik za supervizanta jer djeluje na nekoliko razina. Može dovesti do smanjenja otvorenosti i iskrenosti.
Suradujuća grupna supervizija ili supervizija od strane grupe	Nudi dobro okruženje za razmjenu iskustava. Potiče vještine vođenja i razvoja grupe. Podsjeća pojedince na zajedničke profesionalne odgovornosti.	Teško održati focus na klijentu. Zahtjeva veću razinu vještina i supervizora i članova supervizijske grupe.
Vršnjačka grupna supervizija	Ekonomičnost. Dobra grupa stvara optimalne uslove za sigurnost i povjerenje.	Može se razviti u grupu za socijalnu podršku i izgubiti karakteristike supervizijske grupe. Može se desiti da niko nije odgovoran za proces rada.



Najzastupljenija klasifikacija faza grupne supervizije je Tuckmanovu klasifikacija prema kojoj se grupa razvija kroz sljedećih pet faza:

- Početna faza

Prilikom pristupa grupi pojedinci se suočavaju sa raznim dilemama, neke od njih mogu biti: kako sačuvati identitet, kako prepoznati povjerenje prilikom pokazivanja svojih poteškoća, te da li se na taj način izlažu nekom stresu. U prvoj fazi važno je odrediti neka temeljna načela rada i komunikacije, bez obzira na to što će se kasnije mijenjati, nadograđivati i dopunjavati. Odgovornost na supervizoru u prvoj fazi grupe je: stvarati grupu kao okvir supervizije, omogućiti prostor pojedincima za iskazivanje profesionalnih potreba i započeti supervizijski rad. Važno je da članovi grupe budu slični kako bi se ostvarila grupna kohezija jer je to zajedničko obilježje svake supervizijske grupe. Ova faza za neke članove znači i pojavu frustracija jer ne mogu odmah na početku dokučiti pravila rada i kako se sa tim nositi, neki članovi mogu imati povećanu dozu opreza, a supervizor ima važan zadatak da to olakša na način da podijeli odgovornost za proces između supervizora i supervizanata (Ajduković, 2004).

- Faza sukoba

Karakteristično za ovu fazu je pojava otpora supervizoru i ciljevima supervizijske grupe. Ključna su pitanja pojave moći, uticaja i takmičenja među članovima. Kroz ovu fazu ne prolaze sve grupe jednako brzo a to u velikoj mjeri zavisi i od supervizora, jer treba da bude dobar model supervizantima kako bi se prevazišle poteškoće. Neki dijelovi dogovora u supervizijskoj grupi se moraju strogo poštovati, dok se u nekim dijelovima može pokazati fleksibilnost. Ova faza može biti izuzetno teška ali i jako važna za supervizijske grupe gdje supervizanti nisu dobrovoljno članovi (Ajduković, 2004). Kako bi pokazali otpor i izbjegli superviziju, članovi mogu igrati neke igre: podložnost, samo – omalovažavanje, zamjena uloga, bespomoćnost, projekcija (Bernard i Goodyear, 1998, prema Ajduković 2004). Liddle (1986, prema Ajduković, 2004) smatra da postoji pet potencijalnih izvora prijetnje za pomagače u superviziji: strah od procjenjivanja, strah od izlaganja, strah od otkrivanja ili samospoznavanja nekih ličnih poteškoća, loša iskustva sa supervizijskim odnosom i

antipacija posljedica koje mogu biti na dvije razine: u random odnosu sa kolegama i u odnosu sa klijentima.

- Faza usklađivanja rada

Za ovu fazu je karakteristično to što supervizor treba ponovo utvrditi pravila, uloge i odgovornosti za supervizijski rad. Imajući u vidu da su se članovi grupe upoznali i susreli sa prvim neslaganjima, u ovoj fazi dolazi do pravog trenutka provjere razvoja supervizijske grupe sa početnim očekivanjima i potrebama. Razlike među članovima grupe otvaraju mogućnosti za učenjem i unaprijeđenjem. Ova faza se naziva i faza normiranja. Dolazi i do problematiziranja povjerljivosti, a supervizor ne može garantovati povjerljivost, nego je ta odgovornost na članovima grupe. Ovo pitanje se ne odnosi samo na supervizanta, nego i na njegove klijente jer supervizant može na drugačiji način promisliti o svim mogućnostima obaveze prijavljivanja određenih ponašanja koja susreću u radu (Ajduković, 2004).

- Faza učinkovitog djelovanja

U ovoj fazi nivo energije je na visokom nivou. Članovi osjećaju uzajamnu podršku i zajedno postižu uspjehe. U pojedinim grupama zbog velikog povjerenja, osjećaji su intenzivniji pa se grupa može vratiti na neke ranije faze, npr fazu sukobljavanja (Ajduković, 2004).

- Završna faza

Približavanjem kraju grupne supervizije kod članova i supervizora mogu se javiti intenzivni osjećaji, posebno ako su članovi grupe bili bliski jedni drugima. U ovakvim supervizijskim grupama članovima je teško prihvatiti kraj. Supervizijske grupe unaprijed imaju određeno vrijeme trajanja, s toga je važno obezbijediti uslove članovima da se oproste i integrišu stečena iskustva. U ovoj fazi je važno uraditi evaluaciju supervizijskog rada, te odgovoriti na pitanja: Kako nam je bilo? Šta smo postigli? Na kraju rada supervizijske grupe česta je pojava povlačenje članova i može se činiti da oni više nisu motivisani za rad, dok u supervizijskim grupama koje se odvijaju u kontinuitetu dolazi do pojave odumiranja, a da se nikada ne završe (Ajduković, 2004). Preporuka je da supervizijske grupe između pojedinih supervizijskih ciklusa imaju pauzu u trajanju od najmanje osam sedmica (Bernard i Goodyear, 1998, prema Ajduković, 2004).

Planiranje supervizijskih grupa u velikoj mjeri zavisi od toga da li je supervizija dobrovoljna ili obavezna. Supervizor je obavezan, u oba slučaja, pripremiti supervizante za učestvovanje u grupi, sadržaju i načinu vođenja supervizije. Supervizor je dužan voditi računa o veličini grupe jer grupe ne smiju biti prevelike, optimalan broj je 5 ili 6 članova. Također, supervizor obraća pažnju i na trajanje susreta i sastav članova. Poželjna je heterogenost članova grupe, u vidu pola, godina starosti, radnog iskustva, edukacija, oblasti rada i sl, a homogenost je poželjna za profesionalnu djelatnost. Što se tiče samog trajanja, sastanak može trajati od 2 sata do cijelog dana, a optimalno 4 sata. Idealan broj sastanaka u toku jednog procesa je između 15 i 30, s tim da je nakon nekog vremena potrebno uraditi evaluaciju samog procesa (Ajduković, 2004).

Važno je napomenuti da grupna supervizija ima svoje prednosti ali i ograničenja. Neke od prednosti su: ekonomičnost, interakcija, osjećaj sigurnosti, učenje iz iskustava drugih ljudi i sl. Prednost u pogledu ekonomičnosti ogleda se u uštedi vremena i novca. Početnici bolje razumiju kognitivne procese svojih kolega početnika nego iskusnih eksperata. To supervizijsku grupu čini izvanrednim mjestom za konceptualizaciju novih vještina i rada na slučajevima (Ajduković, 2004). Na osnovu međusobnih odnosa između članova grupe, supervizor može steći jasniju i bolju sliku o supervizantu. Grupna supervizija je pogodna korištenju raznih materijala, igranja uloga i ostalih tehnika rada. U grupama dolazi do pojave osjećaja empatije, suosjećanja ali i smanjenja anksioznosti kada članovi uvide da su svima problemi slični (Ajduković, 2004). Jedna od prednosti je i ta što početnici u radu imaju mogućnost učenja od iskusnijih kolega. Prednosti grupne supervizije su mnogobrojne, ali važno je govoriti i o njenim ograničenjima, kako bi se ona mogla umanjiti ili prevazići. Neka od ograničenja su: pojedini članovi u grupama ostaju skriveni, neki su pak ovisni o grupama, grupe ne odgovaraju svima, takmičenje ili sukobi između članova, grupa sama po sebi nudi manje povjerljivosti, grupa može omogućiti dosta prostora za manipulaciju, supervizant može pokrenuti neka osjetljiva pitanja i pokazati da mu je teško kako bi održao naklonost članova grupe (Ajduković, 2004).

### 2.3.3. Timska supervizija

Timska supervizija je vrsta grupne supervizije, ali ima mnoge specifičnosti koje je čine posebnom. Za razliku od tematskih doedukacija, savjetovanja ili stručnog usavršavanja, timska supervizija nudi izravnu pomoć u rješavanju konkretnih problema na određenom poslu ili u određenom timu (Edding, 1985, prema Bezić, 2004). Timska supervizija ima različita težišta:

- Rad na slučajevima koje rješava cijeli tim, i kroz taj rad prorada dinamike zajedničkog rada. Fokus je na članovima tima i njihovim međusobnim odnosima.
- Bavljenje grupnom dinamikom tima. U fokusu su članovi tima i njihove potrebe za terapijskim radom na sebi.
- Bavljenje organizacijskom problematikom i ulogom tima u tom kontekstu. U fokusu je hijerarhijski sastav članova te njihova međusobna komunikacija (Bezić, 2004).

Što se tiče same organizacije timske supervizije, njeni članovi većinu vremena provode zajedno na istom mjestu, pa prilikom određivanja vremena i mjesta susreta nema teškoća. Sastav tima može biti heterogen i homogeni. Heterogeni tim čine svi uposlenici jedne ustanove: direktor, upravnik, spremačica, portir, stručni radnici (Bezić, 2004). U heterogenim timovima vlada hijerarhijska struktura i česta tema je moć. Homogeni tim čine uposlenici slične struke kao što su npr. u jednoj ustanovi socijalne zaštite socijalni radnici, socijalni pedagozi i sl. Članovi ove vrste tima su bliži jedni drugima i imaju slične zadatke (Bezić, 2004).

U tabeli su prikazane razlike između homogenih i heterogenih timova (Bezić. 2004).

Tabela.2

	Homogeni tim	Heterogeni tim
Sastav tima	Socijalni radnici, psiholozi, pedagozi, socijalni pedagozi, unutar jedne ustanove.	Direktor, portir, spremačice, stručni saradnici unutar jedne ustanove.
Specifičnosti	Slični profesionalni standardi, slični zadaci.	Hijerarhijska struktura, velika distanca.
Težište rada	Prebacivanje težišta rada na rad na slučajevima.	Raspodjela moći, zavist, ljubomora, konkurencija.

Glavna tema timske supervizije jeste saradnja. Ukoliko između članova tima postoje određene nesuglasnice ili neprijateljstva onda je sigurno da će se to odraziti na saradnju u timu. Na saradnju u velikoj mjeri može uticati i ogovaranje koje se javi između pojedinih članova. Pojava ogovaranja je češća kod timske supervizije u odnosu na grupnu jer se članovi tima svakodnevno susreću dok članovi grupa dolaze iz različitih organizacija. Jedna od bitnih tema koja se može javiti u timu jeste i pitanje kompetencije za određeni posao (Bezić, 2004). Ukoliko se tim nalazi u nekoj depresivnoj fazi njegovi sposobni stručnjaci mogu biti doživljeni kao nekompetentni, dok sa druge strane nekompetentni radnici mogu raditi jako uspješno ako rade u timu jer se tako osjećaju sigurno i moćno (Gaertner, 1982, prema Bezić, 2004).

U timskoj superviziji, supervizor ne nameće sam teme nego čeka da se one jave samostalno između članova, prati način i sadržaj komunikacije između članova, te pojašnjava način na koji se donose odluke.

#### **2.3.4. Profesionalna supervizija**

Pod profesionalnom supervizijom se podrazumijeva pristup superviziji kao samostalnoj profesiji. Međunarodno udruženje supervizora Evrope definiše profesionalnu superviziju na sljedeći način: "Supervizija je oblik savjetovanja koji služi osiguranju i razvoju kvaliteta komunikacije i saradnje u profesionalnim okruženjima. Supervizori rade kao vanjski, honorarni savjetnici, i implementiraju koncept supervizije kao samostalne profesije sa standardizovanim treninzima, sistemom osiguranja kvaliteta zasnovanim na živoj profesionalnoj i naučnoj diskusiji i etičkim kodeksima širom Evrope. Supervizija, prije svega služi razvoju pojedinca i organizacija. Ona unapređuje profesionalne živote pojedinaca u odnosu na njihove uloge u institucionalnim okruženjima" (Puhalić i Cajvert. 2019: 75).

#### **2.3.5. Kolegijalna supervizija**

Kolegijalna supervizija se drugim riječima naziva i intervizija. "Kolegijalna supervizija je supervizija između kolega iz iste organizacije ili skupa kolega iz različitih organizacija iste struke" (Puhalić, 2021: 34). Svrha ove vrste supervizije je razvoj kompetencija razgovorom između kolega i ovu vrstu supervizije ne vodi edukovani supervizor (Puhalić, 2021). Organizacija ove vrste supervizije je na kolegama i oni naizmjenično zauzimaju ulogu supervizora. "Ovaj oblik supervizije ima jasnu strukturu, koje se članovi grupe trebaju jasno pridržavati, kako susret ne bi prešao u kolegijalno ćaskanje i druženje. Kolege se dogovaraju ko će voditi koju supervizijsku sesiju i imati ulogu supervizora, ko će iznositi predmet prije nego što supervizija počne" (Puhalić, 2021: 34). Supervizor postavlja pitanja, a ona treba da budu kratka i jasna, preporučeno trajanje jedne sesije je oko 60 minuta. Ovakav oblik supervizije se organizuje ukoliko nema mogućnosti za angažmanom edukovanog supervizora, a najčešće je razlog nedostatak finansijskih sredstava.

### **2.3.6. Metasupervizija**

“Metasupervizija je supervizija na superviziju. Danas kada se supervizija razvija do nivoa druge profesije, i kada je to nekim supervizorima osnovna djelatnost, supervizori trebaju imati prostor za sebe na isti način i iz istog razloga iz kojeg stručnjaci imaju i traže superviziju za svoj rad” (Puhalić, 2021:33). Metasupervizija može biti individualna i grupna. U fokusu ove vrste supervizije jeste supervizor koji traži odgovore na pitanja vezana za svoj supervizijski rad. Metasupervizija je prostor i mogućnost da supervizor reflektira svoj supervizijski stil na isti način na koji to rade supervizanti u superviziji gdje je on supervizor (Puhalić, 2021). Metasupervizor mora imati višegodišnje iskustvo u radu, razvijene kompetencije za vođenje takve vrste supervizije i sam imati iskustvo u primanju metasupervizije jedan period (Puhalić, 2021).

### **2.3.7. Online supervizija**

Online supervizija se još naziva i supervizija sa distance, odvija su uz fizičku distancu između supervizora i supervizanta, u zajedničkom virtuelnom prostoru pomoću raznih aplikacija za komuniciranje. “Tokom supervizijske sesije cijela grupa može sjediti skupa u jednom prostoru, a supervizor u drugom. Isto tako, svaki član grupe može sjediti u posebnom fizičkom prostoru, odvojeno od svih ostalih članova i od supervizora” (Puhalić, 2021: 34). Za uspješnu online superviziju potrebno je da svi učesnici supervizijskog procesa ispune određene preduslove kao što su: dobra internetska mreža, uređaj sa kojeg će se priključiti sesiji (mobilni telefon, tablet ili računar), mikrofoni, kamera i po potrebi slušalice. Online supervizija je na značaju dobila posebno u doba pandemije virusa Covid – 19, jer je to bio jedini način komunikacije, a mnogi stručnjaci su imali veliku potrebu za supervizijom. “Online supervizija ima svoje nedostatke i prednosti. Jedna od prednosti jeste mogućnost šireg izbora supervizora, koji se u trenutku vođenja grupe ne mora nalaziti u istom gradu ili u istoj zemlji u kojoj se nalaze supervizanti. Isto tako, virtuelni supervizijski prostor, daje mogućnost sastavljanja grupe od članova koji su iz različitih područja,

prostorno udaljeni. Nedostaci se odnose najviše na nemogućnost osiguravanja sigurnog prostora i praćenja komunikacije na način na koji je to moguće kada se supervizor i supervizanti nalaze u istoj prostoriji” (Puhalić, 2021: 35).

Stretch, Nagel i Anthony (2012, prema Ajduković 2020) detaljno razrađuju na koji način osigurati etiku supervizijskog rada na daljinu, te navode sljedeće:

- Supervizanti moraju biti upoznati sa svim problemima i potencijalnim opasnostima komunikacije na daljinu;
- Moraju naučiti kako na pravi način zaštititi korisnička imena i svoje lozinke;
- Metode komunikacije koje nisu šifrirane nikada se ne smiju koristiti za dijeljenje povjerljivih i ličnih informacija;
- Supervizor i supervizanti se potiču da se prije početka online supervizije upoznaju s tehnologijom njezinog provođenja i razmotre moguće poteškoće kao npr. pristup internetu ili određenom softveru koji će se koristiti;
- Ukoliko dođe do prekida u komunikaciji, supervizant i supervizor moraju imati unaprijed dogovoren plan i postupak za ponovo uspostavljanje komunikacije;
- Supervizori i supervizanti moraju biti na sigurnom i privatnom mjestu tokom provođenja supervizijskih susreta;
- Podaci o klijentu ne smiju se kopirati i međusobno dijeliti, bez pristanka i dozvole klijenta;
- Supervizori i supervizanti trebali bi dogovoriti kako će se sačuvati bilješke ili snimke njihove online komunikacije;
- Sve uključene strane u slučaju grupne supervizije moraju se dogovoriti hoće li se supervizijski susreti snimati ili ne, i ako da, kako će osigurati povjerljivost, koliko dugo će ih se arhivirati i kako se mogu ili ne mogu koristiti.



## 2.4. Karakteristike supervizijskog procesa

Supervizijski proces je kompleksan i zavisi od brojnih faktora, te prilikom opisivanja tog procesa koriste se tri osnovna elementa: struktura, učestalost i fokus. Struktura supervizijskog procesa je odgovor na pitanje koliko je supervizijski proces planiran (Branković, Šarac i Živanić, 2017). “U planiranju supervizijskog procesa posebno važnu ulogu ima definisanje ciljeva, jer od kvaliteta postavljenih ciljeva zavisi uspješnost u njihovoj realizaciji“ (Branković, Šarac i Živanić, 2017: 52). Učestalost supervizijskog procesa nije precizno određena, nije definisano trajanje i njegova dinamika. U SAD učestalost supervizije mora da bude dogovorena bez ostalih detalja o njenom trajanju, a u Velikoj Britaniji supervizija se početniku u radu propisuje jednom u dvije sedmice, dok Australija takve propise nalaže i iskusnim stručnjacima. “Fokus supervizije usmjeren je na administraciju, radne zadatke, razvoj kompetencija i prevazilaženje stresa. Rezultati istraživanja karakteristika supervizije — strukture procesa, fokusa i učestalosti, ukazali su na sljedeće: da bi supervizija uticala na veće zadovoljstvo praktičara i vodila do profesionalnog razvoja ona bi trebalo da bude redovna, obezbijeđena od strane iskusnog i stručnog profesionalca, da omogući supervizantima učenje novih metoda i intervencija i to na način koji podrazumijeva njihovo aktivno učešće” (Branković, Šarac i Živanić, 2017: 54).

Supervizijski proces trebalo bi da sadrži sljedeće faze:

- **Praćenje rada voditelja slučaja** – monitoring radnog procesa u svakom pojedinačnom predmetu.
- **Planiranje razvoja voditelja slučaja** – zajedničko postavljanje razvojnih ciljeva i dogovor oko aktivnosti stručnog usavršavanja i razvoja kompetencija.
- **Realizacija supervizije** – primjena supervizijskih intervencija kroz individualni i grupni rad.
- **Praćenje napretka, evaluacija i izvještavanje** – podrazumijeva praćenje napretka voditelja slučaja i procjenu njegovog/njenog razvoja kao i praćenje i evaluaciju čitavog supervizijskog procesa s izvještavanjem na godišnjem nivou (Branković, Šarac i Živanić, 2017).

### 2.4.1. Uloga supervizora u supervizijskom procesu

Tokom supervizijskog procesa, supervizor kao sastavni dio svoje uloge ispunjava brojne funkcije: savjetovanja - pružajući podršku svojim supervizantima; edukativnu - pomažući im u učenju i razvoju; rukovodeću s odgovornošću za kvalitetu čitavog procesa kao i rada supervizanta s korisnicima; te konsultativnu s odgovornošću prema organizaciji koja plaća superviziju (Hawkins i Shohet, 2006). "U svaku od ovih funkcija supervizor unosi svoj specifičan supervizijski stil koji je dijelom određen i njegovim načinom komunikacije kao temeljnim oruđem za rad" (Laklija i saradnici, 2011: 367).

Pilikom vođenja supervizijskog procesa supervizor vodi računa o neverbalnim znakovima, kao što su: facijalna ekspresija, kontakt očima, stav i ponašanje, pokreti, odjeća i izgled. Supervizor postavlja pitanja, otvoren je za ostavriavanje kontakta, mora biti aktivni slušaoc kako bi na taj način drugoj strani dao ohrabrenje da nastavi. Sve ove pobrojane karakteristike su važne za izgrađivanje vlastitog stila u vođenju supervizije. Supervizor mora imati iskustvo u radu sa korisnicima i mora dobro poznavati metodologiju vođenja slučaja.

Supervizorski stil odnosi se na jasno određujući i konzistentan sklop ponašanja, tehnika, stavova i filozofskog opredjeljenja koju supervizori koriste u svojoj praksi (Shanfield i sur., 1992., prema Spence i sur., 2001). Heron (1990, prema Spence i sur., 2001) predlaže podjelu supervizijskih stilova na autoritativni i facilitirajući pristup. Autoritativni pristup uključuje usmjeravajuće ponašanje (direktne savjete supervizantu), dijeljenje znanja i davanje informacija te konfrontaciju (što uključuje i jasnu i direktnu povratnu informaciju). Facilitirajući stil uključuje katarzu (kad supervizor ohrabruje supervizanta da otpusti napetosti i emocije), katalitički pristup (ohrabrenje supervizantu da bude reflektivan) i podržavajuća ponašanja. Iz općenitog supervizijskog stila proizlazi i specifičan komunikacijski stil koji supervizor primjenjuje u svom radu. Iako se uglavnom naglašava važnost prilagodbe stila supervizora specifičnostima supervizanta, Joshi i Allister (1998, prema Spence i sur., 2001.) pronašli su da u praksi to i nije slučaj. "Kad jednom razviju svoj stil, supervizori su ga skloni dosljedno primjenjivati u različitim situacijama i s različitim supervizantima" (Branković, Šarac i Živanić, 2017: 373).

Uloga supervizije je jako zahtjevna, prema tome supervizor mora imati razvijene stručne i lične kompetencije kako bi ovu ulogu obavljao uspješno. Za uspjeh u radu supervizor mora imati razvijene osjećaje empatije, razumijevanja, topline, brižnosti, otvorenosti, mora znati obratiti pažnju na klijenta. Za uspjeh važan je i kontinuirani rad na ličnom i profesionalnom razvoju i unaprijeđenju.

Uloga supervizora se izdvaja kao poseban koncept, koji se odnosi na skup očekivanih ponašanja koja supervizor preuzima da bi mogao, u okviru supervizijskih funkcija, realizovati specifične zadatke i ciljeve (Puhalić i Cajvert, 2019). Supervizor ima niz uloga i odgovornosti u supervizijskom procesu: odgovornost da prihvati samo one grupe sa kojima može realizovati supervizijske ciljeve, aktivno učestvovanje u kreiranju pisanog ugovora o djelu, odgovornost za vođenje supervizijskog procesa, poštovanje na početku definisanog dogovora o pravilima rada, kontinuirana i otvorena komunikacija sa menadžerom (Puhalić, 2021).

“Najspecifičnija odgovornost supervizora jeste vođenje supervizijskog procesa, što uključuje:

- Kreiranje prostora za učenje i razvoj u superviziji,
- Vođenje procesa supervizije slučaja,
- Kontinuirana evaluacija
- Priprema za završetak supervizije” (Puhalić, 2021: 15).

## 2.4.2. Intervju za izbor supervizora i prvi supervizijski susret

Prije intervjua za izbor supervizora radna grupa razgovara o svojim potrebama za supervizijom, određuje se fokus supervizije: rad sa klijentom, odnosi među kolegama ili grupna dinamika. Kada se utvrde ciljevi i potrebe grupe, tek onda se može izabrati adekvatan supervizor (Cajvert, 2021).

“U intervjuu mogu učestvovati članovi grupe, članovi radne grupe i šefica ili samo šefica. Poželjno je da budući supervizanti učestvuju u izboru svog supervizora. Prosječno trajanje intervjua je jedan do dva sata, zavisno od broja članova ili članica radne grupe” (Cajvert, 2021: 21). Pitanja grupe koja se mogu odnositi na supervizora jesu: njegova edukacija, metode i model rada, također za grupu je važno da dobije saznanja i o supervizorovom iskustvu u vođenju supervizije te načinu rješavanja konflikta (Cajvert, 2021). “U superviziji je važno da se ne stvori atmosfera u kojoj se radna grupa žali na šefa, govori o svom nezadovoljstvu u organizaciji i slično.” (Cajvert, 2021: 22).

Prvi supervizijski susret se razlikuje od intervjua, iako imaju zajedniče sličnosti. Na prvom supervizijskom susretu se predstavljaju članovi grupe ali i supervizor, kao i njegov pogled na superviziju.

Predstavljanje članova grupe:

- Ime;
- Edukacija, radno iskustvo, trenutna pozicija i radni zadatak;
- Iskustva iz supervizije (lijepa i manje lijepa);
- Očekivanja od supervizije;
- Očekivanja od supervizijske grupe;
- Očekivanja od sebe samog;
- Očekivanja od uloge supervizora (Cajvert, 2021).

Predstavljanje supervizora i njegov pogled na superviziju:

- Viđenje i definicija supervizije;
- Teorijsko opredjeljenje;
- Metode i tehnike u superviziji;
- Važnost fokusa na svakom članu grupe;
- Predstavljanje jedne supervizijske sesije;
- Šta je to što supervizor ne radi u superviziji;
- Važnost kontakta između supervizora i direktora ustanove ili organizacije;
- Evaluacija supervizije;
- Kako završiti supervizijski dogovor;
- Očekivanja od supervizijske grupe ili supervizanta (Cajvert, 2021).

### **2.4.3. Radne metode u superviziji**

Za dinamičnu superviziju, supervizor koristi različite metode i tehnike. U superviziji se mogu koristiti razni kreativni materijali: karte, boje, slike, lutke, a jedna od popularnih tehnika je i igranje uloga. Na taj način se osigurava kreativni prostor gdje se svi učesnici supervizijskog procesa mogu opustiti i skrenuti misli sa svakodnevnih problema. Supervizant je taj koji odlučuje koja metoda mu najbolje odgovara i koju metodu želi. Supervizor može da predloži neku metodu, samo u slučaju ako pouzdano, iz iskustva zna da će odgovarati supervizantu (Cajvert, 2001).

Prilikom korištenja karata i slika u superviziji podrazumijeva se da supervizant kaže svoju prvu asocijaciju na kartu ili sliku koju odabere. Na ovaj način supervizant može o sebi da otkrije i više nego što je želio, tako da ove metode za supervizante mogu biti previše izazovne (Cajvert, 2001).

Lutkice u superviziji se koriste kada se javi želja za uvođenjem neke novine u proces, kako se one ne bi odvijao isključivo kroz priču. “Od posebne su koristi i značaja ako supervizor radi sa djecom. U superviziji je poznata BOF-tejping metoda za koju supervizor mora proći posebnu obuku. Riječ je o jednoj razvijenoj metodi pod nazivom “Porodična terapija orjentisana na djecu” (Child Oriented Family), koja omogućava rad i sa unutrašnjim i sa vanjskim relacijama. Razvio ju je norveški psiholog i dječiji psihoterapeut Martin Soltvedt” (Puhalić i Cajvert, 2019: 359).

Zapisivanje na tabli je jedna od metoda rada u superviziji. Na ovaj način se osigurava da sve ideje i pitanja ostanu zabilježene i dostupne tokom supervizije, kako bi se na njih mogli vratiti i referisati iz nove perspektive.

Riječ refleksija nastala je od latinskog reflectere što znači zaviriti unazad, druga značenja još su i razmišljati, misliti o nečemu, zrcaliti i sl. Refleksija može supervizantu da pomogne da što bolje shvati sebe i ono što se dogodilo pa je tokom supervizijskog procesa treba što više poticati. Supervizor refleksiju potiče postavljanjem otvorenih i konkretnih pitanja.

#### **2.4.4. Uloga supervizanta u supervizijskom procesu**

U ulozi supervizanta se mogu naći različiti profili stručnjaka: iskusni profesionalci ali i početnici, volonteri, studenti i sl. “Nisu potrebne profesionalne kompetencije da bi neko mogao da primi supervizijsku podršku u procesu profesionalnog razvoja. Zato je u Evropskom rječniku supervizije supervizant definisan, u najširem smislu, kao “korisnik supervizije” (Puhalić i Cajvert, 2019: 113). „Odgovornost supervizanta od posebnog je značaja za uspjeh supervizijskog procesa. Supervizant ne može biti pasivni učesnik u superviziji“ (Puhalić, 2021:15). Supervizant je odgovoran za svoju angažiranost ili saradnju, svoj lični razvoj i primjenu novih znanja i vještina. Kada se govori o saradnji, to se prije svega odnosi na dobrovoljnost učešća u superviziji ali i motiviranosti supervizanta. Od njega se očekuje da saraduje sa supervizorom ali i svim ostalim učesnicima u supervizijskom procesu. Supervizor može pozitivno uticati na lični i profesionalni razvoj supervizanta. Odgovornost supervizora za njegov lični razvoj se ujedno može smatrati i njegovom

najvažnijom odgovornošću u supervizijskom procesu. “Ovo bismo mogli nazvati osnovnom odgovornošću supervizanta, jer bez profesionalne situacije, kao materijala za učenje, nema ni supervizije. To je ujedno i odgovornost prema supervizoru i naručiocu supervizije. Međutim, odgovornost za vlastiti proces učenja i razvoja u superviziji može se i treba posmatrati u mnogo širem značenju. Supervizant je odgovoran prema sebi za to da dobije maksimum od supervizije” (Puhalić i Cajvert, 2019: 114).

Inskipp i Proctor (1993, prema Puhalić i Cajvert, 2019) daju konkretniji prikaz poziva na odgovornost supervizanta: utvrditi za koje poteškoće u radu trebaš pomoć i traži pomoć, razvijaj sposobnost slobodnog izlaganja, utvrdi koje odgovore želiš/trebaš, postani svjesniji organizacijskih okvira koji utiču na supervizora, klijenta i supervizante, budi otvoren da primiš povratnu informaciju, pripazi na tendenciju da osuđuješ, opravdavaš se ili braniš, razvij sposobnost da izdvojiš one povratne informacije koje možeš iskoristiti.

Primjena novih znanja i vještina je jedna od općih odgovornosti supervizanta u supervizijskom procesu. Na ovaj način supervizant uči kako se nositi sa profesionalnim stresom, problemom sagorijevanja na poslu, prepoznavanje problema i poteškoća ali i samih resursa te njihove najbolje primjene u praksi.

#### **2.4.5. Evaluacija supervizije**

„Evaluacija znači ocjenjivanje efikasnosti ili određivanje vrijednosti nečega. Također, evaluacija predstavlja i procjenu rezultata do kojih se došlo u nekom poslu. Može se definisati kao proces u kome se na što je moguće sistematičniji i objektivan način pokušava odrediti relevantnost, svrhovitost, ekonomičnost i uticaj neke aktivnosti s obzirom na unaprijed postavljene ciljeve” (Branković, Šarac i Živanić, 2017: 99).

„Pod evaluacijom grupnog rada razumije se složeni proces prikupljanja informacija o učincima cjelokupnog iskustva. Njegova složenost proizilazi iz složenosti grupnog pristupa u kojemu se

kroz određeni broj susreta isprepliću i nadopunjuju različite intervencije usmjerene prema pojedinim članovima, grupi u cjelini i njezinom okruženju, radi ostvarivanja individualnih i grupnih ciljeva“ (Ajduković, 1997: 317). Profesorica Lilja Cajvert navodi: “Ponekad se nesuglasice unutar grupe, nezadovoljstvo ili razočarenje s nadređenima, mogu projicirati na supervizora. Evaluacijom se lakše mogu otkriti i pojasniti uzroci nezadovoljstva“ (Cajvert, 2001: 34). Evaluacija uključuje: evaluaciju procesa i evaluaciju ishoda. Evaluacija procesa podrazumijeva procjenu rada voditelja, zadovoljstvo članova grupe, procjenu kvalitete susreta i sl., dok evaluacija ishoda podrazumijeva praćenje napretka pojedinih članova grupe, ali i grupe kao cjeline. Evaluacija je obavezna na kraju svakog supervizijskog procesa ali i ranije ako se za time ukaže potreba. Ako se odvija tokom supervizijskog procesa onda je to formativna evaluacija, a na kraju procesa završna evaluacija. Evaluacija je od velike važnosti jer pruža uvid u značaj supervizije za supervizante ali i samog supervizora. Učesnici u supervizijskom procesu, na ovaj način, imaju jasniji uvid o njegovoj važnosti za lični i profesionalni razvoj. Evaluacija može biti usmjerena na: supervizijsku grupu, lični razvoj svakog supervizanta i na supervizora, njegov stil i model.

U skladu sa postavljenim ciljevima supervizijskog procesa, na samom početku planiraju se i metode supervizije. Neke od metoda i tehnika prilikom evaluacije supervizije su: bilješke, snimanje audio i video zapisa, razgovor i upitnik kreiran za potrebe evaluacije.

“Na kraju, kod planiranja evaluacije korisno je na umu imati sljedeće:

- Cilj supervizije i samim tim evaluacije u superviziji je učenje kroz povećanje sposobnosti voditelja slučaja za samoprocjenu i kritičko sagledavanje sopstvene prakse,
- Sadržaj i način evaluacije treba da bude transparentan i dogovoren s voditeljem slučaja,
- Evaluacija ne treba da bude usmjerena na traženje grešaka i kažnjavanje već fokusirana na praksu i konstruktivno usmjerena ka razvoju voditelja slučaja,
- U odnosu na procjenu rada voditelja slučaja evaluacija treba da se odnosi na zajednički postavljene ciljeve u individualnom razvojnom planu i povratna informacija treba da bude direktno povezana s kvalitetom prakse u odnosu na krajnje korisnike,



- Kvalitet supervizijskog odnosa i supervizijski proces bi trebalo da budu obavezni dio evaluacije” (Branković, Šarac, Živanić, 2017: 107).

Supervizor može ponuditi neke ideje i sugestije grupi, da članovi razmisle šta nakon završene supervizije smatraju važnim za lični i profesionalni razvoj, jačanje kompetencija kao i koja su to teorijska znanja i vještine koje bi trebao imati sljedeći supervizor (Puhalić, 2021). „Supervizija je prostor za cjeloživotno učenje i važno je da stručnjakinje i stručnjaci svjesno i s namjerom biraju svoje supervizore, kako bi supervizija imala funkciju cjeloživotnog učenja“ (Cajvert, 2021: 28).

### III SUPERVIZIJA U USTANOVAMA SOCIJALNE ZAŠTITE

#### 3.1. Ustanove socijalne zaštite

Prema Pravilniku o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u KS, ustanove socijalne zaštite se definišu na sljedeći način: "Ustanove socijalne zaštite u KS su ustanove registrirane za djelatnost socijalne zaštite i koje djeluju na području KS."<sup>5</sup>

Ustanove socijalne zaštite, prema Zakonu o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodica sa djecom, član 68, se osnivaju radi:

"Obavljanja stručnih i drugih poslova iz oblasti socijalne zaštite, zbrinjavanja određenih kategorija korisnika socijalne zaštite, proučavanja pojava i problema u oblasti socijalne zaštite, obavljanja savjetodavnog rada u rješavanju porodičnih i bračnih problema, te provođenju mjera i akcija u saradnji sa mjesnim zajednicama i drugim organima na suzbijanju i sprečavanju društveno neprihvatljivog ponašanja djece i ostalih pojedinaca, porodica i društvenih grupa."<sup>6</sup> Pored ovih pobrojanih općih uslova, Zakonom su također propisani i posebni uvjeti: "Da postoji trajna potreba za obavljanje određene djelatnosti socijalne zaštite, da su utvrđeni osnovni zadaci, dugoročni ciljevi, plan i program rada ustanove, da je osiguran odgovarajući prostor i oprema za uspješan rad ustanove, da su osigurani potrebni stručni i drugi radnici, da je utvrđeno finansiranje i materijalna sredstva potrebna za rad ustanove."<sup>7</sup>

Ustanove socijalne zaštite mogu biti javne, privatne ali postoje i humanitarne organizacije i udruženja.

---

<sup>5</sup> Pravilnik o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo, Službene novine Kantona Sarajevo, 44/19, str.22.

<sup>6</sup> Zakon o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodica sa djecom, član 68, Službene novine Kantona Sarajevo br. 38/2014.

<sup>7</sup> Zakon o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodica sa djecom, član 69, Službene novine Kantona Sarajevo br. 38/2014.

### 3.1.1. Javne ustanove socijalne zaštite u KS

Javne ustanove socijalne zaštite koje djeluju na području KS su: Centar za socijalni rad, JU Terapijska zajednica – kampus KS, KJU Gerontološki centar, KJU Odgojni centar, KJU Dom za djecu bez roditeljskog staranja, KJU Porodično savjetovalište, KJU Dom za socijalno zdravstveno zbrinjavanje osoba sa invaliditetom i drugih osoba.

Problemi pronalaska zaposlenja, problemi sa ishranom, pojava i rasprostranjenost maloljetničke delinkvencije, pojava odgojno – obrazovnog zanemarivanja i zapostavljanja djece, nasilje u porodici i drugi slični problemi su prethodili osnivanju Centra za socijalni rad. Na zvaničnoj stranici Centra za socijalni rad Kantona Sarajevo mogu se pronaći sljedeći podaci: “Godine 1957. u skladu sa navedenim konceptom dolazi do formiranja Centra za zbrinjavanje djece bez roditeljskog staranja u općini Centar u Sarajevu. Navedeni Centar je 1958. godine prerastao u prvi Centar za socijalni rad na području SR Bosne i Hercegovine.”<sup>8</sup> Današnji Centar za socijalni rad je uređen na način da svaka općina ima svoju službu socijalne zaštite, a to su sljedeće općine: Hadžići, Ilidža, Trnovo, Ilijaš, Vogošća, Novi Grad, Novo Sarajevo, Centar i Stari Grad. Pored tih općinskih službi, egzistiraju još i dvije službe: Služba za hraniteljstvo i Mobilni tim za djecu koja obavljaju rad na ulici KS. Centar za socijalni rad pruža usluge iz opće socijalne zaštite, zaštite braka, porodice i djece kao i zaštite i tretmana djece i omladine sa poremećajima u ponašanju kao i njihovih porodica. Centar za socijalni rad KS je primarna ustanova iz oblasti socijalne zaštite u KS i kao takva u kontinuiranoj je saradnji sa svim ostalim javnim i privatnim ustanovama, kao i humanitarnim organizacijama.

U nastavku su ukratko opisane djelatnost ostalih javnih ustanova u KS.

- **JU Terapijska zajednica** – Kampus KS osnovana je za smještaj ovisnika i ovisnica o psihoaktivnim supstancama. “Javna ustanova Terapijska zajednica Kampus Kantona Sarajevo osnovana je od strane Skupštine Kantona Sarajevo 2003. godine, a prvi korisnici primljeni su 01.jula 2007. godine. Ustanova je predviđena za smještaj i tretman 30 ovisnika i ovisnica o psihoaktivnim supstancama. Ovo je prva terapijska zajednica u Bosni i Hercegovini iza koje, kao utemeljitelj, stoji država. To osigurava kvalitetan program rada

---

<sup>8</sup> <https://kcsr.ba/o-centru> datum pristupa 7.4.2023.

koji provodi kvalificirano i profesionalno osoblje.”<sup>9</sup> U samoj ustanovi zastupljen je širok spektar stručnih lica. “Za provođenje planiranog programa tretmana su zaduženi radno-okupacioni terapeuti, psiholozi, socijalni radnici, sociolozi, sportski terapeuti i medicinsko osoblje.”<sup>10</sup> Terapijska zajednica nije fokusirana isključivo na samog ovisnika, nego i na porodicu. “U terapijskoj zajednici paralelno sa tretmanom korisnika provodi se individualna i grupna porodična terapija, a koja je veoma značajna za uspješno održavanje korisnikove apstinencije po završetku tretmana u Kampusu, kao i stvaranje funkcionalne porodične sredine. Korisnik je aktivan učesnik u terapijskom procesu, te nosi glavnu odgovornost za postizanje ličnog rasta i napretka u cilju smislenijeg i potpunijeg života. Nakon završenog rezidencijalnog dijela tretmana korisnici se mogu uključiti u program podrške u cilju lakše reintegracije u društvo.”<sup>11</sup>

- **KJU Gerontološki centar** je ustanova za smještaj i brigu o stanovnicima treće životne dobi. “U Gerontološkom centru se planiraju i provode stručni poslovi rehabilitacije, resocijalizacije i reintegracije korisnika usluga i preduzimaju mjere organizacije što kvalitetnijeg života u starosti.”<sup>12</sup> Ova ustanova korisnicima nudi institucionalne i vaninstitucionalne oblike zaštite. “U okviru institucionalne zaštite organizuju se: a) Odjeljenje za smještaj, b) Prihvatilište za odrasle i stare, i c) Prihvatilište za skitnice i prosjake. U okviru vaninstitucionalne zaštite organizuju se: a) Služba kućne njege i pomoći u kući, i b) Centar za dnevni boravak.”<sup>13</sup>
- **KJU Odgojni centar KS** “Djelatnost Centra se odnosi na izvršavanje odgojne mjere upućivanja u odgojni centar, izrečene od strane nadležnog suda maloljetnom učiniocu krivičnog djela, na način propisan zakonom; vrši dijagnostiku i opservaciju osoba tokom sudskog postupka prema naredbi nadležnog tužiteljstva ili suda; osigurava prihvati i privremeni smještaj maloljetnih osoba tokom pripremnog postupka, ukoliko o tome odluči nadležni sud, te obavlja poslove vezano za zbrinjavanje djece do 18 godina starosti koja se

---

<sup>9</sup> <https://www.kampus.ba/o-nama> datum pristupa 6.5.2024.

<sup>10</sup> <https://www.kampus.ba/o-nama> datum pristupa 6.5.2024.

<sup>11</sup> <https://www.kampus.ba/o-nama> datum pristupa 6.5.2024.

<sup>12</sup> <https://www.gcs.ba/djelatnost%20i%20kapacitet.html> datum pristupa 22.5.2024.

<sup>13</sup> <https://www.gcs.ba/djelatnost%20i%20kapacitet.html> datum pristupa 6.5.2024.

nalaze u riziku, kroz fizički odvojenu organizacionu jedinicu ove ustanove koja vrši i poslove dnevnog zbrinjavanja.”<sup>14</sup>

- **KJU Dom za djecu bez roditeljskog staranja** ima zadatak zbrinjavanja, odgoja, obrazovanja i zdravstvene zaštite djece bez roditeljskog staranja kao i djece koja imaju roditelje, ali u porodici ne mogu ostvariti svoje potrebe zbog poremećenih porodičnih odnosa i sličnih problema, također u dom se mogu smjestiti i trudnice i žene koje su rodile prvo dijete dok ono ne napuni 6 mjeseci<sup>15</sup>
- **KJU Porodično savjetovalište** je ustanova za pružanje podrške i pomoći građanima, a ta pomoć se prije svega odnosi na psihosocijalnu pomoć. “Djelatnost Ustanove je organizovana kroz četiri odjela: Odjeljenje za savjetodavno-terapeutski rad, Odjeljenje za razvojno-istraživačke poslove i socijalne inovacije, Odjeljenje za pravne, finansijske i opšte poslove, te Odjeljenje za strateško planiranje, promociju i odnose sa javnošću. Bazična zanimanja stručnih saradnika su: socijalni radnici, psiholozi, pedagozi, pravnici, sociolozi.”<sup>16</sup>
- **KJU Dom za socijalno zdravstveno zbrinjavanje osoba sa invaliditetom i drugih osoba**

“Osnovna djelatnost Ustanove je socijalno, zdravstveno zbrinjavanje odraslih tjelesno invalidnih osoba sa trajnim smetnjama u fizičkom ili psihičkom razvoju, duševno oboljelih i hronično bolesnih osoba, te osoba sa specifičnim oboljenjima ukoliko ne postoje osnovni uslovi za smještaj u vlastitoj ili drugoj porodici, a nije im neophodno bolničko liječenje ili je ono završeno.”<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup><https://odgojnicentarks.ba/o-nama/> datum pristupa 6.5.2024.

<sup>15</sup><https://dombjelave.ba/bs/o-nama> datum pristupa 17.7.2024.

<sup>16</sup><https://porodicno.ba/o-nama/> datum pristupa 6.5.2024.

<sup>17</sup>[https://www.kjudom.ba/o\\_nama.php](https://www.kjudom.ba/o_nama.php) datum pristupa 7.4.2023.

### 3.2. Uloga i značaj supervizije u ustanovama socijalne zaštite

Mnogi su problemi sa kojima se profesionalni radnici susreću na svom radnom mjestu, naročito oni zaposleni u ustanovama socijalne zaštite koji su u svakodnevnom kontaktu sa korisnicima. Supervizija ima veliki značaj u prevazilaženju tih problema i poteškoća, pa je njena uloga u tom pogledu nezamjenjiva. Problem supervizije nisu privatni problemi supervizanta, nego isključivo problemi koji su vezani za obavljanje profesionalne uloge:

- Područje rada sa korisnicima npr. teškoće u komunikaciji;
- Područje profesionalnih kompetencija npr. sposobnost motiviranja korisnika;
- Područje vlastitih emocija, stavova, vrijednosti npr. ljutnja, anksioznost, česta bolovanja;
- Područje radnih uvjeta i karakteristika radnog mjesta npr. veliki broj korisnika, loši radni uvjeti, nedostatak vremena za pauzu;
- Područje međuljudskih odnosa npr. svađe sa kolegama (Kusturin, 2007).

“Kao ishod supervizijskog procesa može se javiti:

- Novo razumijevanje vlastitog ponašanja i ponašanja korisnika ili suradnika,
- Osjećaj rasterećenja,
- Poboljšanje profesionalnog stila rada, kvalitete rada i postignuća,
- Bolja briga za vlastito mentalno zdravlje,
- Povišeni osjećaj zadovoljstva sobom, poslom, organizacijom.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Kusturin, S. (2007), Supervizija – oblik podrške profesionalcima, Metodčki ogledi: časopis za filozofiju odgoja, Vol.14, No, 1. str. 44.

### 3.2.1. Sindrom profesionalnog sagorijevanja

Sindrom profesionalnog sagorijevanja na poslu javlja se u svim pomažućim profesijama, pa tako i među uposlenicima ustanova socijalne zaštite.

Četiri su faze sagorijevanja na poslu:

- **I FAZA:** Previsoka očekivanja i idealizacija posla (entuzijazam vezan za posao, potpuna posvećenost poslu, visok stupanj energije, pozitivni i konstruktivni stavovi, dobro postignuće.)
- **II FAZA:** Početno nezдовоľjstvo poslom i pojavljivanje početnih znakova sagorijevanja (prvi znaci tjelesnog i mentalnog umora, frustriranost i gubitak nekih ideala, smanjeni radni moral, dosada, teškoće u komunikaciji s kolegama).
- **III FAZA:** Povlačenje, izolacija i povećanje znakova stresa (izbjegavanje kontakta s drugim saradnicima, veće teškoće u komunikaciji, ljutnja i neprijateljstvo prema okolini, negativizam, depresivnost i druge emocionalne poteškoće, tjelesna i mentalna iscrpljenost, veći broj psihosomatskih teškoća).
- **IV FAZA:** Apatija i gubitak interesa uz ozbiljno produblјivanje znakova stresa. (nisko lično i profesionalno samopoštovanje, hronično izostajanje s posla, hronično negativni osjećaji o poslu, potpuni cinizam, nesposobnost komuniciranja s drugim osobama, depresija i tjeskobnost, napuštanje posla)” (Ajduković, 1996: 26).

Problemi koji se najviše manifestuju su gubitak motiviranosti, emocionalna iscrpljenost, dugotrajna izloženost stresu, problemi sa komunikacijom, kod određenog broja ljudi može doći do želje za potpunim napuštanjem posla. Pored ovoga moguća je pojava i nekih fizičkih simptoma kao što je glavobolja, umor, problemi vezeni za ishranu i spavanje.

Faktori rizika za sagorijevanje na poslu:

- radno – organizacijski faktori (radni pritisak, stresni događaji),
- individualni faktori (određene osobine zaposlenih: anksioznost, savjesnost).

Supervizija pruža prostor u kome se ovi faktori mogu umanjiti ili potpuno ukloniti.

Prije svega jako je važno raditi na prevenciji profesionalnog sagorijevanja. Supervizori kroz svoj rad i stečeno iskustvo mogu prepoznati početne simptome profesionalnog sagorijevanja i na samom početku raditi na njegovoj prevenciji. Ukoliko supervizor prepozna izražajnije probleme profesionalnog sagorijevanja, upravo je on taj koji na najbolji način može motivisati stručnjaka da potraži stručnu pomoć i ukaže na važnost pružanja dalje pomoći. Supervizija omogućuje stručnjacima da otvoreno izlože svoje probleme i teškoće sa kojim se susreću u radu. Supervizija je ima veliki potencijal da potpuno ukloni ili makar ublaži emocionalne, fizičke i psihičke simptome iscrpljenosti na poslu, u cilju sprečavanja sagorijevanja na poslu. “Općenito gledajući, dobiti koje profesionalci uključeni u supervizijski proces imaju odnose se u najvećoj mjeri na poboljšanje kvalitete obavljanja profesionalnih zadataka te podizanje osjećaja zadovoljstva sobom i poslom. Na taj način profesionalci razvijaju otpornost prema sindromu izgaranja i posredno štite svoj privatni život.”<sup>19</sup>

### **3.2.2. Jačanje profesionalnih kompetencija**

Supervizija je jedna od metoda za jačanje profesionalnih kompetencija kod stručnjaka u ustanovama socijalne zaštite. Prednost supervizije je u tome što nudi mogućnost učenja iz profesionalnog iskustva pomagača. Lični razvoj se ne završava u odrasloj dobi, naprotiv on se tada samo nastavlja jer cijeli život je prilika za učenje i razvojnu promjenu. Supervizija pruža mogućnost učenja i razvoja na osnovu profesionalnih izazova, iskustava i grešaka. Osnovu svih supervizijskih procesa predstavlja potreba za aktivnim odnosom prema profesionalnom iskustvu, kako bi iz njega mogli učiti i dalje se razvijati i unapređivati. Supervizija pruža mogućnost za učenje iz kriznih događaja i učenje iz profesionalnih poteškoća.

---

<sup>19</sup> Kusturin, S, (2007), Supervizija – oblik podrške profesionalcima, Metodčki ogledi: časopis za filozofiju odgoja, Vol.14, No, 1. str. 44.



### 3.2.3. Reflektiranje – najvažnija aktivnost u superviziji

Glagol reflektirati potiče iz latinskog jezika re-flectere (animum reflectere) što znači usmjeriti nečije misli na nešto. Mišljenja autora o refleksiji u superviziji su podijeljena, jedni smatraju da je dio procesa učenja, a drugi je vide kao zasebnu metodu. “Refleksija (opažanje uz razmišljanje) kao sagledavanje iskustva je u procesu supervizije jedna od najviše korišćenih metoda koja se upotrebljava u svim fazama procesa. Osnovna namjena refleksije u superviziji je odražavanje iskustva.”<sup>20</sup>

“Opažanje uz razmišljanje ima tri stepena:

- vraćanje iskustvu – To znači ponovnu rekonstrukciju iskustva u razmišljanju pojedinca. Za ovaj stepen je važno da se odvija bez procjene i bez vrednovanja.
- korišćenje osjećanja o iskustvu i potkrijepljenje emotivnih iskustava. Drugim riječima to je upotreba emocija za podsticanje dobijanja daljih iskustava.
- ponovno vrednovanje iskustva – evaluacija iskustva; znači utvrđivanje koliko pojedinačno iskustvo odgovara supervizantovim ciljevima i kako je povezano s prethodnim znanjem. Ponovno vrednovanje iskustva u životu obično slijedi poslije samog neposrednog iskustva. Teoretičari preporučuju praktičarima da u procesu supervizije uz refleksiju primijene i fazu misaonog oživljavanja iskustva i prepoznavanje emocija koje je ona prouzrokovala” (Boud, Keogh i Walker, 1989 prema Branković, Šarac i Živanić 2017: 83).

Neki od najvažnijih rezultata koji se mogu ostvariti primjenom refleksije u superviziji su: razvijanje kritičkog mišljenja, saznanje da jedna teorija nije primjenjiva u svim situacijama, samostalnost u profesionalnom radu, svjesnost o znanju koje jedan stručnjak posjeduje kao i znanja koja mu nedostaju, razvoj vještina nošenja sa emocijama itd.

---

<sup>20</sup> Branković, I, Šarac, N, Živanić, S, (2017,) Supervizija u centru za socijalni rad – priručnik za socijalne radnike, DPC, Podgorica, str. 83.

### 3.2.4. Rezultati supervizije

“Svrha i ciljevi supervizije definisani su na apstraktan način. Kako znati je li postignut željeni nivo profesionalnog i ličnog razvoja i osnaživanja pomagača u supervizijskom procesu? Postoje li specifičniji pokazatelji takvog razvoja? Zbog toga se definišu očekivani ishodi ili rezultati, kao konkretniji pokazatelji uspješnosti realizacije određenog supervizijskog cilja.”(Puhalić, 2021: 17).

Definisani rezultati prikazani su u tabeli (Puhalić, 2021).

Tabela.3.

Rezultati supervizije	Dobijanje odgovora na sljedeća supervizijska pitanja
Bolje razumijevanje uloga i funkcija u ustanovi ili organizaciji.	<i>Šta jeste, a šta nije moj posao?</i> <i>Šta mogu uraditi?</i>
Razrješavanje uloga.	<i>Šta je tačno moj, a šta je posao kolega iz drugih institucionalnih sistema?</i>
Usvajanje novih znanja, vještina, metoda i tehnika rada.	<i>Kako drugi rade u sličnim situacijama?</i> <i>Koje se još metode mogu primjeniti u radu?</i>
Efikasnost u prevazilaženju konflikta i neželjenih ponašanja. Bolji međuljudski odnosi u kolektivu.	<i>Kako postići zajednički profesionalni stav?</i> <i>Kako da se postavim prema tračanju koje je karakteristično za moj kolektiv?</i>
Novi uvidi.	<i>Kako bi ste vi radili da ste na mom mjestu?</i>
Veći nivo samopoznavanja.	<i>Jesam li dobro postupila prema korisniku?</i>
Smanjivanje i sprečavanje profesionalnog stresa.	<i>Kako povećati zadovoljstvo u radu?</i>
Bolja opća dobrobit i bolje zdravlje profesionalaca.	<i>Kako da ne nosim posao kući?</i> <i>Kako da zaštitim svoje zdravlje?</i>

## IV SUPERVIZIJA U BOSNI I HERCEGOVINI

### 4.1. Razvoj supervizije u Bosni i Hercegovini

Po okončanju rata u BiH u periodu od 1992 – 1995 godine, potreba za uslugama iz oblasti socijalne zaštite doživjela je veliku ekspanziju i sve više ljudi se našlo u stanju socijalne potrebe. Pojava nezaposlenosti, veliki broj izbjeglica, glad, razorene porodice, problemi u ostvarivanju zdravstvene zaštite i mnogi slični problemi doveli su profesionalne radnike pod veliki pritisak i ogroman obim profesionalnih zadataka koje svakodnevno obavljaju i samim tim javila se potreba za nekom vrstom pomoći pomagačima. “Ratni uvjeti u kojima se našla RH i nešto kasnije RBiH, prouzročili su velika materijalna, ali i prije svega ljudska stradanja. Te su prilike stavile “pomagače” pred veliki ispit stručne kompetencije. Stručnjaci različitih profesionalnih usmjerenja na razne su se načine uključili u proces pomaganja širokom krugu stradalnika rata. Liječnici, psiholozi, socijalni radnici, socijalni pedagozi i dr, uključili su se u razne pomažuće aktivnosti koje su ubrzo nazvane općim nazivom – psihosocijalni rad, psihosocijalna pomoć, psihosocijalna skrb i sl.”<sup>21</sup>

Razvoj supervizije u BiH je tekao kroz dva pravca, prvi pravac je psihoterapijska supervizija, a drugi pravac je procesna supervizija. Prvi pravac podrazumijevao je edukaciju psihoterapeuta i kasnije supervizijsku podršku u njihovom radu sa klijentima, a drugi pravac, odnosno procesna supervizija podrazumijeva jednu profesiju u nastajanju, koja ima svoju teorijsku i metodološku osnovu.

“Supervizija u BiH dolazi sa poslijeratnom, međunarodnom podrškom sistemu socijalne zaštite, u okviru angažmana i aktivnosti koje se preduzimaju u organizaciji švedskih međunarodnih organizacija SWEBiH i SIDA. U tom procesu moguće je izdvojiti četiri specifične, značajne faze razvoja:

---

<sup>21</sup> Žganec, N. (1995.) Supervizija u psihosocijalnom radu, Ljetopis socijalnog rada, Vol.2, No.1, str 165.

- uvođenje koncepta supervizije u sistem socijalne zaštite, prva edukacija za superviziju i prva knjiga o superviziji
- uvođenje supervizije u formalnu edukaciju socijalnih radnika i prva literatura o superviziji na maternjem jeziku
- magistarske studije o superviziji u socijalnom radu
- prepoznavanje potrebe za supervizijom i razvoj supervizijske prakse.”<sup>22</sup>

Velike zasluge za uvođenje supervizije u BiH, ima profesorica Lilja Cajvert, edukator i supervizor sa Univerziteta u Getebourgu iz Švedske. “Na inicijativu SWEBiH-a 1998. godine je održan sastanak, kome su prisustvovali Lilja Cajvert, kao predstavnik Odsjeka za socijalni rad Univerziteta u Geteborgu, predstavnici Univerziteta u Sarajevu, Udruženja socijalnih radnika Tuzlanskog kantona i Ministarstva zdravlja i socijalne zaštite Tuzlanskog kantona.”<sup>23</sup> Na tom sastanku obrazložena je važnost supervizije za profesionalne radnike i šta je sve potrebno kako bi se supervizija uvrstila prije svega u bosansko – hercegovačko zakonodavstvo. Do sada, nema poznatih podataka da je supervizija bila spomenuta u tom kontekstu u BiH, s toga je moguće zaključiti da je supervizija u BiH svoje mjesto pronašla tek 1998.godine.

Prva edukacija supervizora trajala je dvije godine i organizovana je u periodu od 1998. godine. do 2000. Po okončanju edukacije BiH je po prvi put imala edukovane supervizore, i to oko njih sedamnaest. Treba uzeti u obzir da to i dalje nije bio veliki broj za neke značajnije promjene što se tiče zakonodavstva, uvođenja supervizije u ustanove socijalne zaštite i sl.

Saradnja između univerziteta iz Švedske, Odsjeka za socijalni rad u Sarajevu i SWEBiH rezultirala je prvom knjigom na bosanskom jeziku iz oblasti supervizije. Knjiga “Kreativni prostor terapeuta” autorice Lilje Cajvert prevedena je na bosanski jezik i izdana u Sarajevu 2001. godine u tiražu od 2.000 primjeraka čime je značajno utvrđen put za razvoj supervizije u BiH. Profesorica Lilja

---

<sup>22</sup> Puhalić, A. (2021.) Istorijski razvoj procesne supervizije u sistemu socijalne zaštite u BiH- Faze istorijskog razvoja procesne supervizije u BiH, datum pristupa 9.4.2023, <https://childhub.org/sh/vijesti-o-djecijoj-zastiti/istorijski-razvoj-procesne-supervizije-u-sistemu-socijalne-zastite-u-bih-faze-istorijskog-razvoja-procesne-supervizije-u-bih>

<sup>23</sup> Puhalić, A. (2021.) Istorijski razvoj procesne supervizije u sistemu socijalne zaštite u BiH- Faze istorijskog razvoja procesne supervizije u BiH, datum pristupa 9.4.2023, <https://childhub.org/sh/vijesti-o-djecijoj-zastiti/istorijski-razvoj-procesne-supervizije-u-sistemu-socijalne-zastite-u-bih-faze-istorijskog-razvoja-procesne-supervizije-u-bih>

Cajvert je vodila projekat organizovanja diplomskih studija supervizije u psihosocijalnom radu 2006. godine. “Nakon 20 godina razvoja procesne supervizije u BiH, danas imamo 27 magistara supervizije, superviziju integrisanu u pravno – institucionalni okvir na entitetskim i nekim kantonalnim nivoima, prve javne diskusije o superviziji koje organizuju regionalna udruženja zaposlenih u socijalnoj zaštiti (Banja Luka, 2017, Sarajevo, 2017) i Asocijaciju supervizora u BiH koja je punopravni član Međunarodnog udruženja supervizora (ANSE).”<sup>24</sup>

Kada je riječ o KS, aktivniji pristup o uvođenju supervizije u ustanove socijalne zaštite javlja se 2019. godine, kada je u mjesecu novembru donesen Pravilnik o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo.

## **4.2. Supervizija u bosansko – hercegovačkom zakonodavstvu**

Prije uvođenja supervizije u bosansko – hercegovačko zakonodavstvo bilo je potrebno probuditi svijest o važnosti supervizije za profesionalne radnike u ustanovama socijalne zaštite jer sama supervizija ne bi imala smisla ako bi bila nametnuta.

Razvoj pravno-institucionalnog okvira je moguće podijeliti na dva velika razdoblja, prvi je od 2009. do 2015. godine, a drugi od 2015. godine koji traje i danas (Puhalić, 2021).

“Prvi zakonski osnov za sprovođenje supervizije vezuje se za Zakon o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i porodica sa djecom Tuzlanskog kantona, donesen 2000. godine, kao dio ovog prvog “talasa supervizije” u BiH. Iako superviziju prepoznaje samo kao mogućnost, a ne dužnost i pravo, predstavlja važnu pripremnu tačku za stvaranje mjesta za superviziju u pravno-institucionalnom okviru socijalne zaštite u oba entiteta.”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Puhalić, A. Cajvert, L. (2019). Profesionalna supervizija – teorija i praksa, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci, Banja Luka, str. 15-16.

<sup>25</sup> Puhalić, A. (2021.) Istorijski razvoj procesne supervizije u sistemu socijalne zaštite u BiH- Faze istorijskog razvoja procesne supervizije u BiH, datum pristupa 10.4.2023, <https://childhub.org/sh/vijesti-o-djecijoj->

U ovom Zakonu u članovima 75 – 78, jasno je opisan cilj supervizije, tačno je određeno ko može biti supervizor, a u članu 78. stoji “Ustanova socijalne zaštite dužna je socijalnim djelatnicima i drugim stručnjacima omogućiti prisustvo u superviziji.”<sup>26</sup>

Veliki pomak ostvaren je 2012. godine u Zakonu o socijalnoj zaštiti RS, u članu 96; gdje je jasno određena supervizija:” Ustanove socijalne zaštite dužne su da obezbijede uslove za uvođenje supervizije stručnim radnicima i radnicima na ostalim poslovima socijalne zaštite kojom se obezbjeđuje organizovana i stalna stručna podrška radi kvalitetnijeg i profesionalnijeg obavljanja poslova i pružanja usluga korisnicima. Poslove supervizije obavljaju obrazovani supervizori koji su zvanje supervizora stekli u verifikovanim procesima obrazovanja od strane nadležnih obrazovnih institucija. Ministar donosi uputstvo o superviziji u ustanovama socijalne zaštite. Uputstvom iz stava 3. ovog člana propisuju se uslovi i način obavljanja supervizije u ustanovama socijalne zaštite”<sup>27</sup>. Uputstvo za sprovođenje supervizije u ustanovama socijalne zaštite, donijelo je Ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite RS pet godina kasnije, 2017. godine.

Ovaj veliki talas promjena prelio se i na FBiH, gdje su kantonalna ministarstva radila na reformama zakona u cilju integrisanja supervizije u zakonodavstvo.

Zakon o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodice sa djecom u KS donosi definiciju i propise supervizije. Prema članu 109. ovog Zakona: “Supervizija ima za cilj kontinuirani stručni razvoj socijalnih radnika i drugih stručnih radnika radi unapređenja socijalnog rada”<sup>28</sup>. Prema ovom Zakonu supervizija se provodi u ustanovama socijalne zaštite, a na način koji je precizno opisan u Pravilniku, koji donosi ministar. Socijalnim radnicima i drugim stručnim licima je ustanova dužna obezbijediti prisustvo superviziji.

U novembru mjesecu, 2019. godine donesen je Pravilnik o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u KS. Ovim Pravilnikom precizno su utvrđene definicije, komisija za certificiranje

---

[zastiti/istorijski-razvoj-procesne-supervizije-u-sistemu-socijalne-zastite-u-bih-faze-istorijskog-razvoja-procesne-supervizije-u-bih](#)

<sup>26</sup> Član 78. Zakona o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodice sa djecom TK, Službene novine Tuzlanskog kantona, br. 12. /2000.

<sup>27</sup> Član 96. Zakon o socijalnoj zaštiti RS, Službeni glasnik RS, br. 37/2012.

<sup>28</sup> Član 9. Zakona o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodice sa djecom KS, Službene novine Kantona Sarajevo, br. 38/14.

supervizora, postupak certificiranja, načini finansiranja i cijena supervizije, vrste i godišnji plan supervizije, ali i druga važna pitanja o superviziji.

U julu mjesecu, 2023. godine na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Sarajevu je potpisan Sporazum o saradnji i jačanju institucionalnih kapaciteta ustanova socijalne zaštite i supervizije pomažućih profesija. Sporazum je potpisan od strane Federalnog ministra rada i socijalne politike, dekana Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Sarajevu i predsjednika Saveza socijalnih radnika FBiH. Važnost ovog sporazuma ogleda se prije svega u osnaživanju socijalnih i drugih radnika koji svakodnevno rade na terenu na prostoru FBiH, a osnovni cilj je osnaživanje socijalnih usluga.

### **4.3. Implementacija supervizije u ustanovama socijalne zaštite**

Proces implementacije supervizije u ustanovama socijalne zaštite od samog početka brže se odvijao u nevladinim ustanovama, a tek sporadično u vladinim ustanovama.

“Riječ je, uglavnom, o nevladinim organizacijama koje se bave pružanjem psihosocijalne podrške djeci i mladima (Nova Generacija, Banja Luka, Narko-Ne, Sarajevo), a u obje supervizija se pružala volonterima. Ova ciljna grupa supervizanata nije slučajna, imajući u vidu da se, istorijski posmatrano, supervizija upravo i počela razvijati u radu sa volonterima u dobrotvornim organizacijama.”<sup>29</sup>

U pogledu implementacije supervizije u ustanovama socijalne zaštite, primjetne su određene poteškoće. Te teškoće su u prvom redu finansijske prirode. Kada je riječ o KS, aktivniji pristup u provođenju supervizije počeo je 2019. godine, ali je nažalost taj proces obustavljen pojavom virusa COVID-19 i sredstva namijenjena za superviziju su preusmjerena na druge projekte. Supervizija nije u dovoljnoj mjeri prepoznata od vladajućih struktura i rukovodioca ustanova i to predstavlja još jednu teškoću koja se mora prevazići u implementaciji supervizije.

---

<sup>29</sup> Puhalić, Andrea, 2021, Istorijski razvoj procesne supervizije u sistemu socijalne zaštite u BiH- Faze istorijskog razvoja procesne supervizije u BiH, datum pristupa 10.4.2023, <https://childhub.org/sh/vijesti-o-djecijoj-zastiti/istorijski-razvoj-procesne-supervizije-u-sistemu-socijalne-zastite-u-bih-faze-istorijskog-razvoja-procesne-supervizije-u-bih>

Financijska sredstva za superviziju, prema Pravilniku o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u KS su planirana kao rashod ustanove socijalne zaštite, međutim, neophodno je planirati dodatnu financijsku podršku kroz sredstva iz budžeta KS.

Na rukovodiocima ustanova treba da bude obaveza promovisanja supervizije kao obaveznog standarda u funkcionisanju i radu same ustanove, kao i nastojanje da se omoguće najbolji uvjeti za provođenje supervizije.

S obzirom da je kroz ovaj rad ukazano na važnost supervizije u ustanovama socijalne zaštite i benefite koje ona donosi stručnjacima, neophodan je veći angažman svih relevantnih subjekata i institucija u pogledu implementacije supervizije u ustanovama socijalne zaštite.

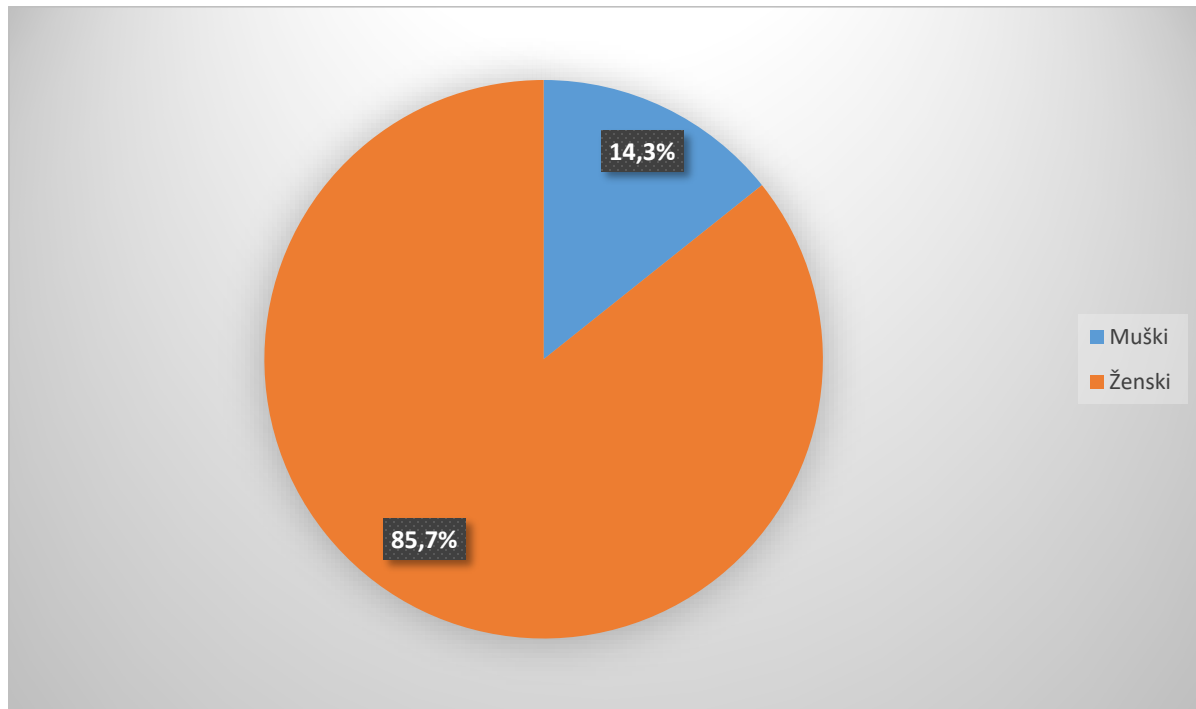


## V REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje na temu “Uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite” provedeno je među stručnjacima zaposlenim u ustanovama socijalne zaštite na području Kantona Sarajevo. Uposlenici ovih ustanova na osnovu svog ličnog iskustva i znanja su odgovorili na 13 pitanja kreiranih u formi anketnog upitnika. Anketa je bila potpuno anonimna, u cilju dobivanja što jasnije slike o predmetu istraživanja, a učestvovalo je ukupno 35 stručnjaka.

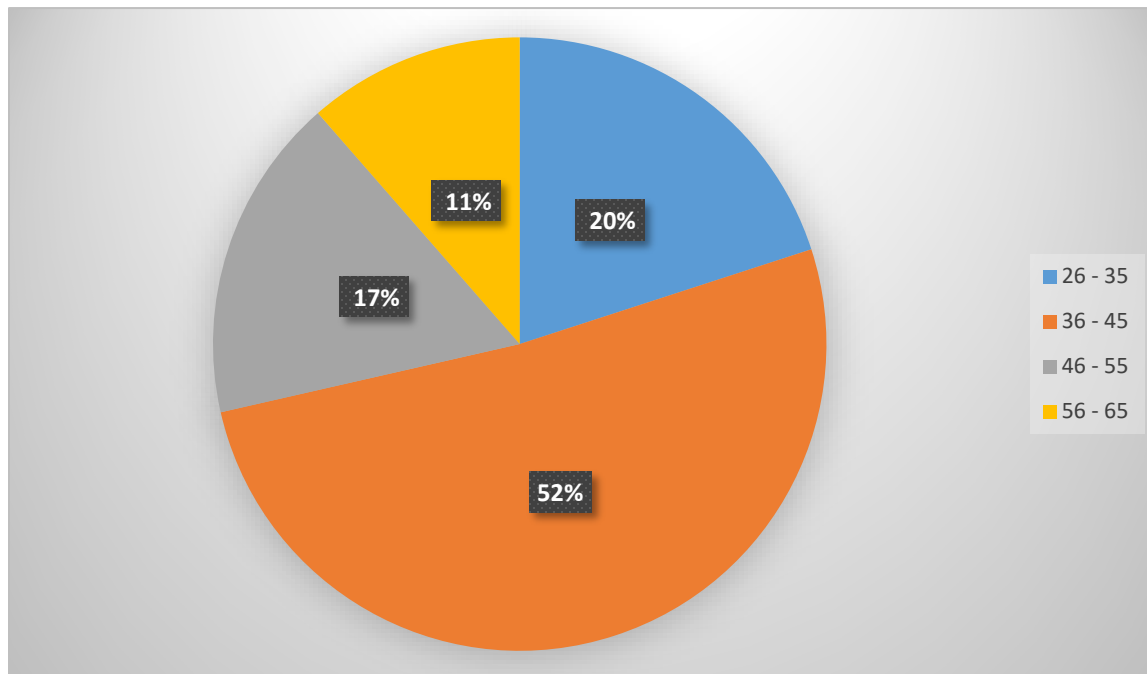
## 5.1 Rezultati istraživanja

**Grafikon 1.** Struktura ispitanika u odnosu na spol:



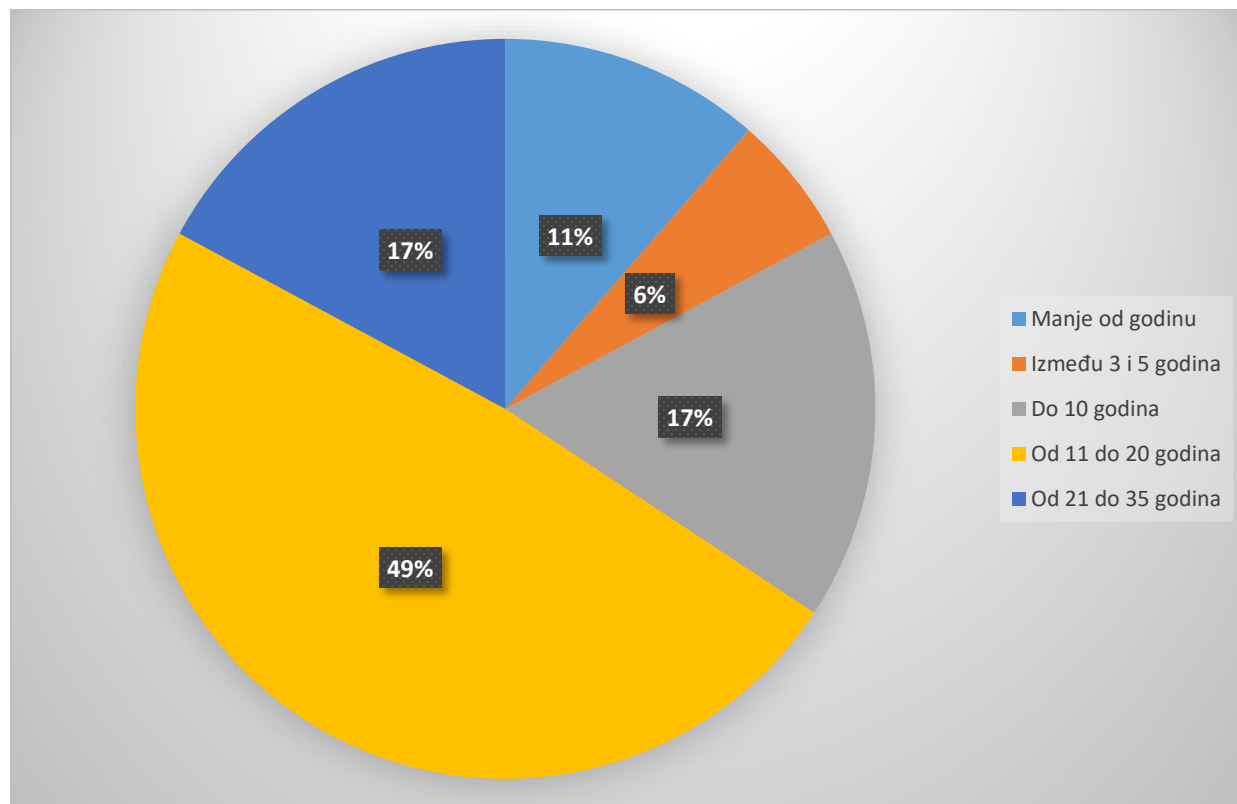
Kada je riječ o strukturi ispitanika u odnosu na spol, prema dobivenim podacima vidljivo je da je ženski spol zastupljeniji u odnosu na muški, od ukupnog broja ispitanika 35, njih 30 (85, 7 %) su žene, a 5 (14,3%) muškarci. Iz ovoga možemo zaključiti da je ženski spol zastupljeniji na mjestima stručnjaka zaposlenih u ustanovama socijalne zaštite.

**Grafikon 2.** Struktura ispitanika u odnosu na dob



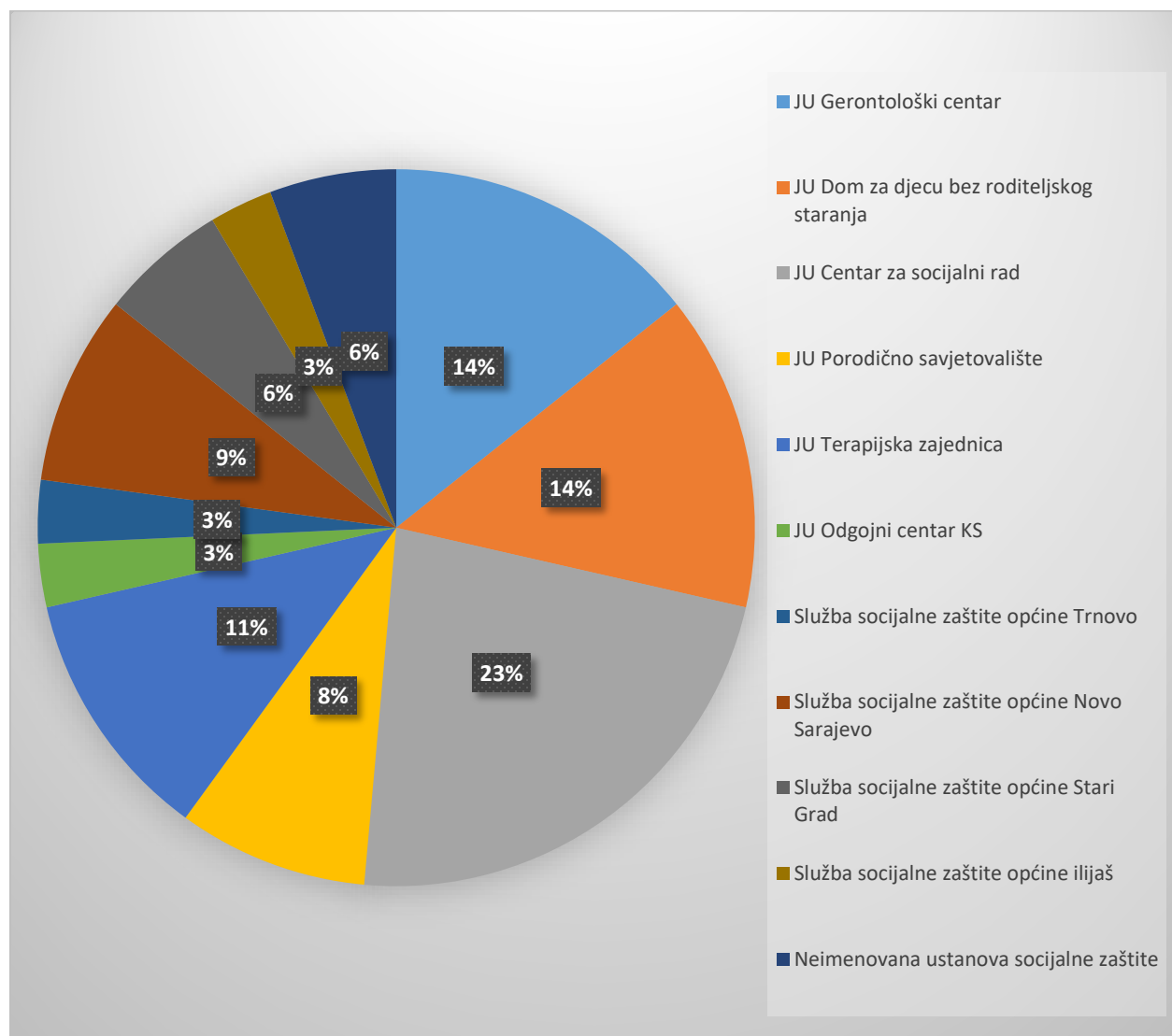
Broj ispitanika u odnosu na dob, prema dobivenim podacima iznosi: između 26 i 35 godina starosti 7 ispitanika (20%), između 36 i 45 godina starosti 18 (52%) ispitanika, između 46 i 55 godina 6 (17%) ispitanika, a u dobi između 56 i 65 godina starosti su 4 (11%) ispitanika. Nakon ove analize može se izvesti zaključak da je najviše stručnjaka u dobi između 36 i 45 godina starosti, a najmanje onih u dobi između 56 i 65. Analizirajući ove podatke zaključeno je da u anketi nije učestvovala ni jedna osoba ispod 25 godina starosti, što vjerovatno proizilazi iz činjenice da mlade osobe u KS još uvijek teško dolaze do zaposlenja.

**Grafikon 3.** Struktura ispitanika u odnosu na godine rada u struci



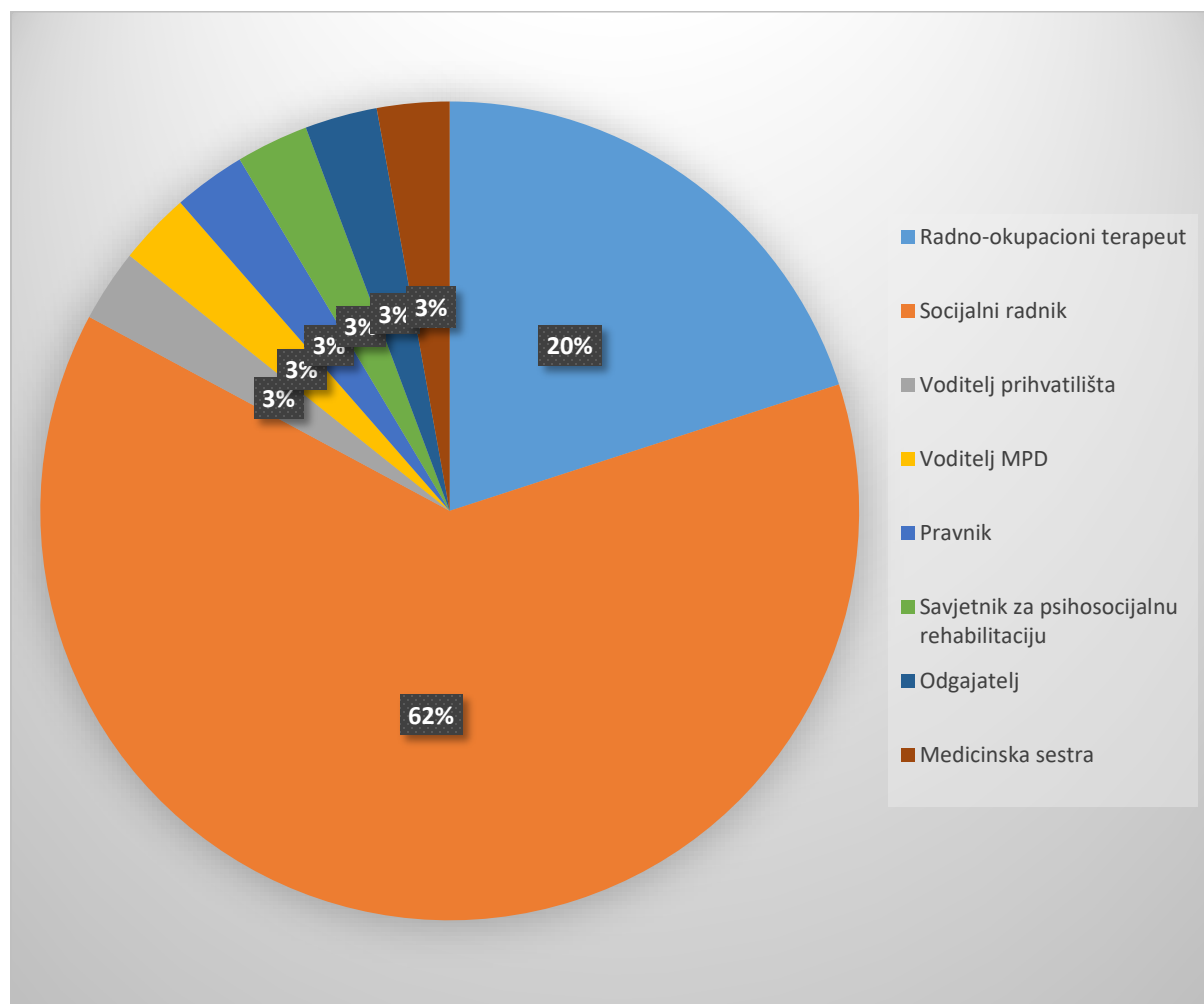
Analizirajući dobivene podatke, dobiveni su sljedeći rezultati: od 35 ispitanika njih 4 (11%) radi u ustanovi socijalne zaštite manje od godinu dana, između 3 i 5 godina rade 2 (6%) ispitanika, do 10 godina rada u struci ima 6 (17%) ispitanika, od 11 do 20 godina 17 (49%) ispitanika, od 21 do 35 godina 6 (17%) ispitanika. U ovom istraživanju zastupljeni su stručnjaci koji su na početku svog radnog iskustva, ali i oni sa više godina rada u struci.

**Grafikon 4.** Struktura ispitanika u odnosu na ustanovu u kojoj su zaposleni:



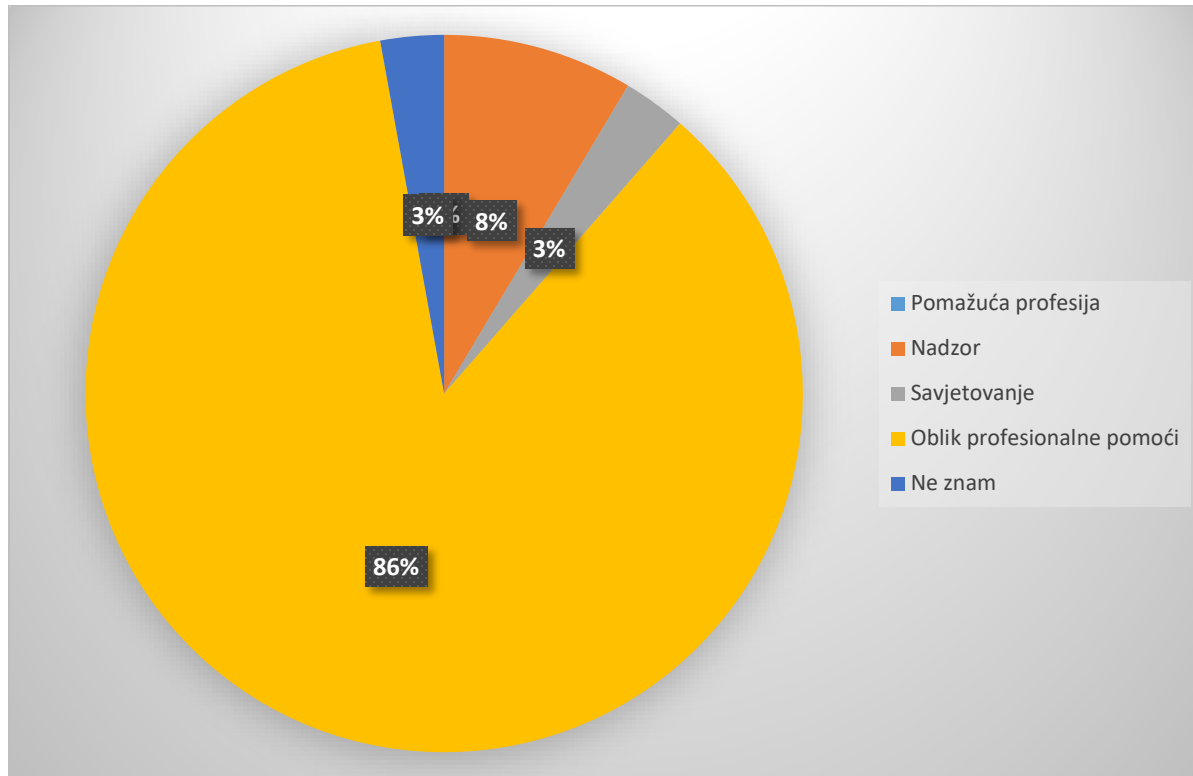
Analizom podataka dobiveni su sljedeći rezultati: najveći broj ispitanika je zaposlen u JU Centar za socijalni rad KS njih 8 (23%), zatim po 5 ispitanika (14%) JU Dom za djecu bez roditeljskog staranja i JU Gerontološki centar, 4 (12%) uposlenika JU Terapijska zajednica KS, JU Porodično savjetovalište i Služba socijalne zaštite općine Novo Sarajevo po 3 (8%) ispitanika, Služba socijalne zaštite općine Stari Grad i neimenovana ustanova socijalne zaštite po 2 (6%) uposlenika, Služba socijalne zaštite općine Ilijaš i Trnovo, te JU Odgojni centar KS po 1 (3%) uposlenik.

**Grafikon 5.** Struktura ispitanika u odnosu na poziciju na kojoj su zaposleni:



Analizom podataka dobiveni su sljedeći rezultati: najviše anketiranih stručnjaka je zaposleno na poziciji socijalni radnik, njih 22 (63%), zatim radno – okupacioni terapeut 7 (20%), voditelj prihvatilišta, voditelj Mali porodični domovi, pravnik, savjetnik za psihosocijalnu rehabilitaciju, odgajatelj i medicinska sestra po 1 (po 3%). Iz ovih rezultata vidimo da je najviše uposlenika u ustanovama socijalne zaštite zaposleno na poziciji socijalnog radnika. Cilj je bio istraživanjem obuhvatiti širok spektar stručnjaka zaposlenih u ustanovama socijalne zaštite.

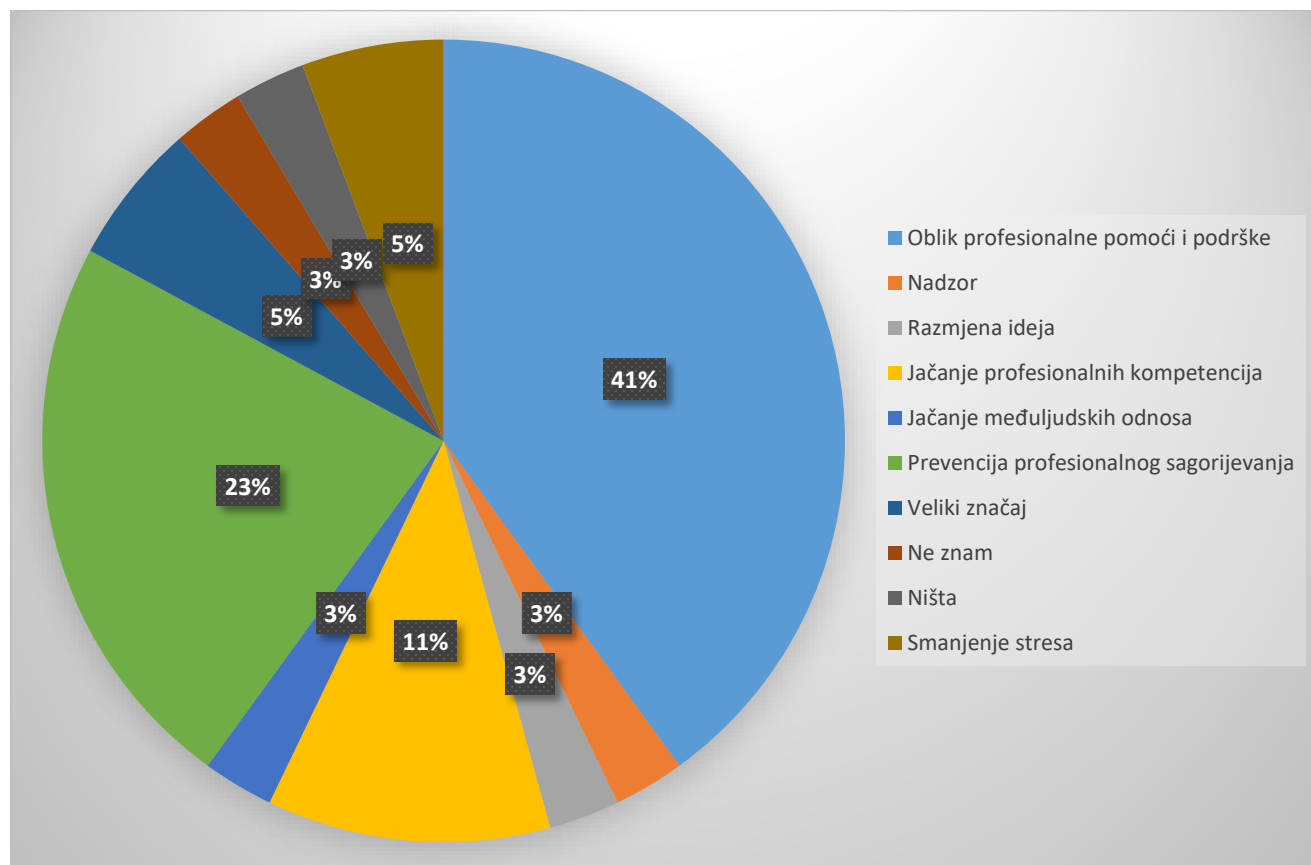
**Grafikon 6.** Šta je supervizija?



Rezultati istraživanja pokazuju da je čak 86% (30) ispitanika zaposlenika ustanova socijalne zaštite odgovorilo da je supervizija oblik profesionalne pomoći, tri ispitanika ili 8% je odgovorilo da je supervizija nadzor, za jednog ispitanika (3%) supervizija je savjetovanje. Na ovo pitanje nije znao odgovoriti samo jedan (3%) ispitanik, a odgovor “pomažuća profesija” nije odabrao ni jedan ispitanik. Analizom dobivenih podataka dolazimo do zaključka da su profesionalci u ustanovama socijalne zaštite u velikoj mjeri upoznati sa supervizijom te da manji broj profesionalaca treba dodatno edukovati.

Sedmo pitanje u anketnom upitniku formulisano ja na način da je svaki ispitanik imao slobodu da napiše vlastito mišljenje na temu supervizije.

**Grafikon 7.** Molim Vas da kratko napišete šta za Vas predstavlja supervizija?

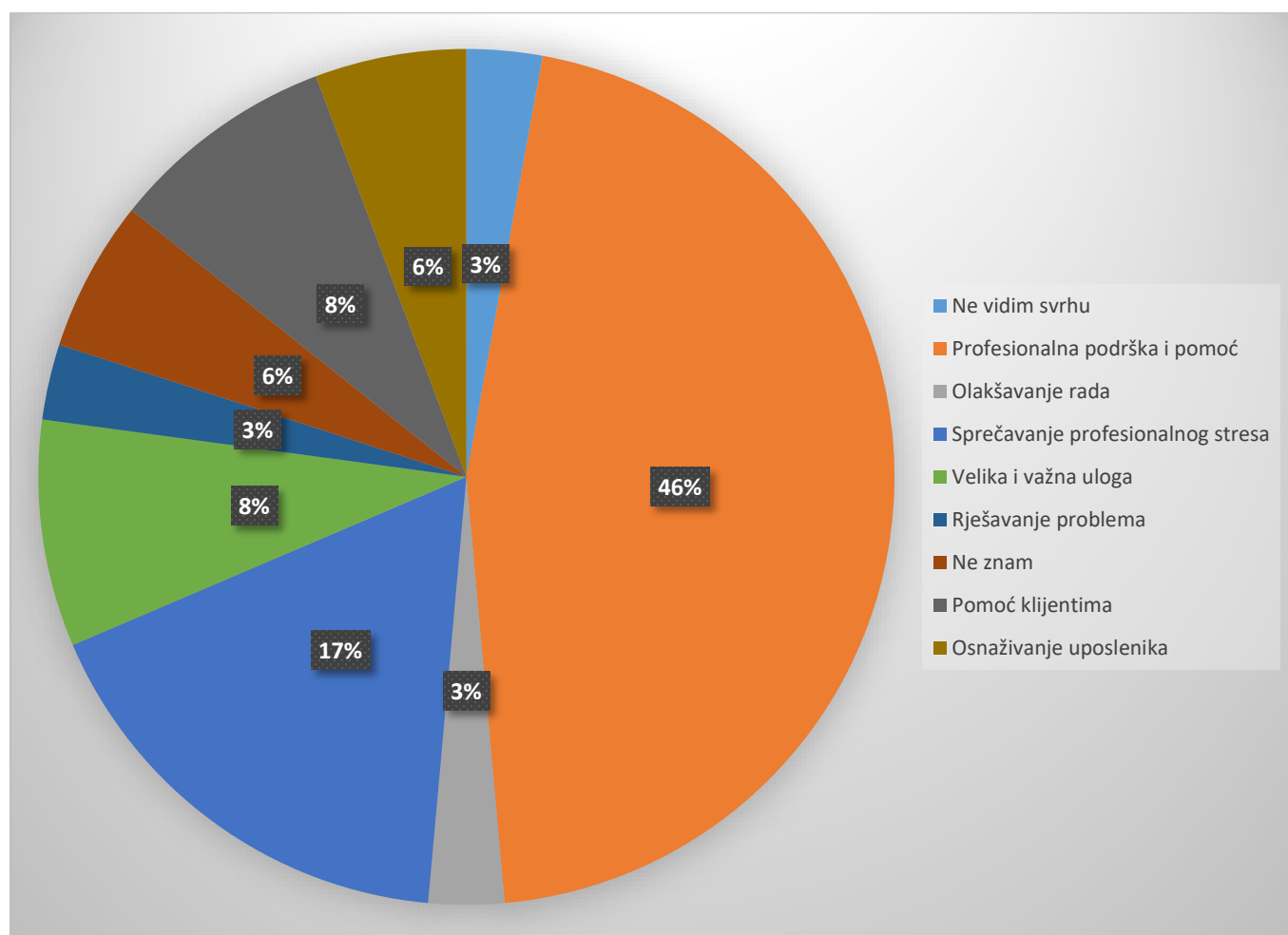


Analizom podataka dobiveni su sljedeći rezultati: najviše ispitanika, njih 14 (41%) je odgovorilo da je supervizija za njih oblik profesionalne pomoći i podrške, za 8 (23%) ispitanika supervizija predstavlja prevenciju profesionalnog sagorijevanja, za četiri ispitanika (12%) supervizija predstavlja jačanje profesionalnih kompetencija, po dva ispitanika (5%) je odgovorilo da supervizija za njih ima veliki značaj, odnosno da predstavlja smanjenje stresa. Jedan ispitanik (3%) je naveo da ne zna odgovor na ovo pitanje. Za jednog ispitanika (3%) supervizija ne predstavlja ništa, za jednog ispitanika (3%) supervizija predstavlja nadzor, i za jednog ispitanika supervizija otvara mogućnosti za razmjenu ideja. Također, za jednog ispitanika (3%) supervizija predstavlja jačanje međuljudskih odnosa. Rezultati su pokazali da većina stručnjaka zaposlenih u ustanovama socijalne zaštite ima razvijenu svijest o superviziji i njenom značaju u radu sa korisnicima, te da većina njih razumije ulogu supervizije i njenu svrhu.



Osmo pitanje u anketnom upitniku formulirano je na sljedeći način: Prema Vašem mišljenju koja je uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite? Na osnovu ovih odgovora nastojalo se doći do saznanja o stepenu edukacije o superviziji kod stručnjaka, za razliku od prethodnog pitanja gdje je ispitan subjektivni doživljaj supervizije.

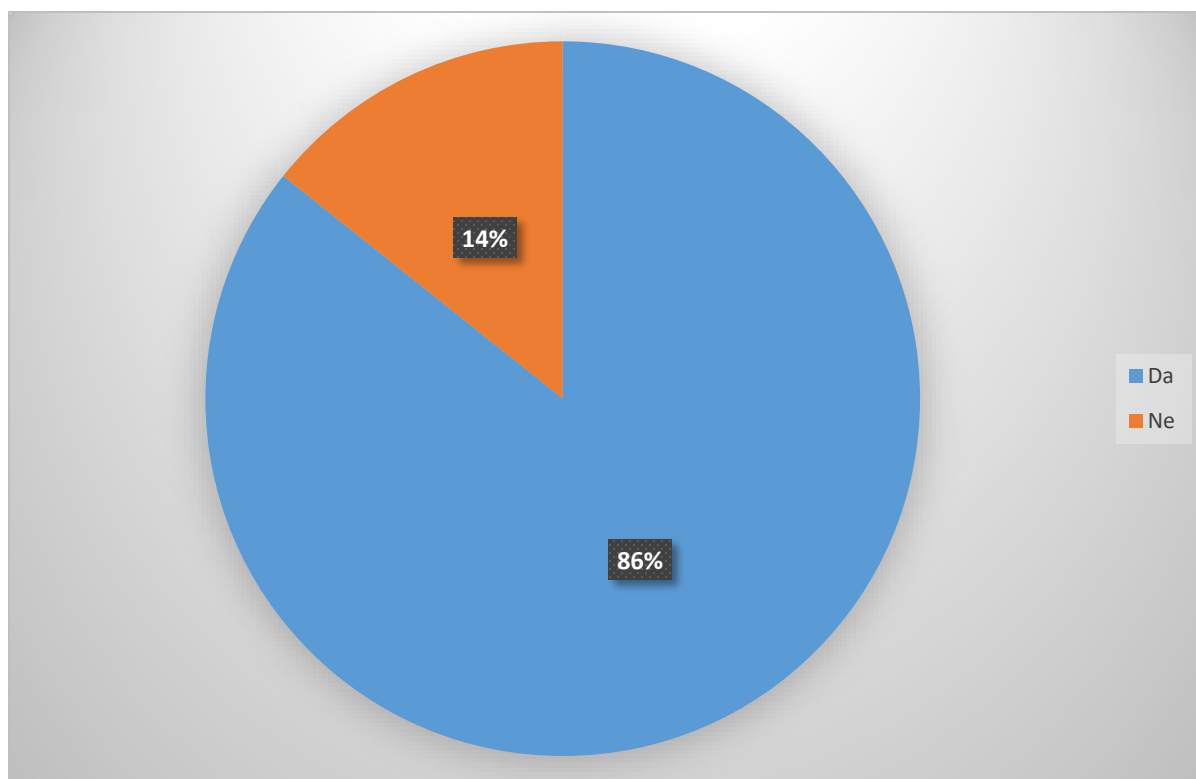
**Grafikon 8.** Prema Vašem mišljenju koja je uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite?



Analizom podataka dobiveni su sljedeći rezultati: od ukupnog broja ispitanika, njih 16 (46%) je odgovorilo da je uloga supervizije profesionalna podrška i pomoć, 6 ispitanika (17%) je odgovorilo da je uloga supervizije sprečavanje profesionalnog stresa, 3 (8%) ispitanika je odgovorilo da je uloga supervizije pomoć klijentima, velika i važna uloga odgovorilo je 3 (8%) ispitanika, osnaživanje uposlenika 2 (6%) ispitanika, odgovor na ovo pitanje nisu znala 2 (6%) ispitanika, i ne vidim svrhu odgovorio je 1 (3%) ispitanik. Također, 1 (3%) ispitanik je odabrao

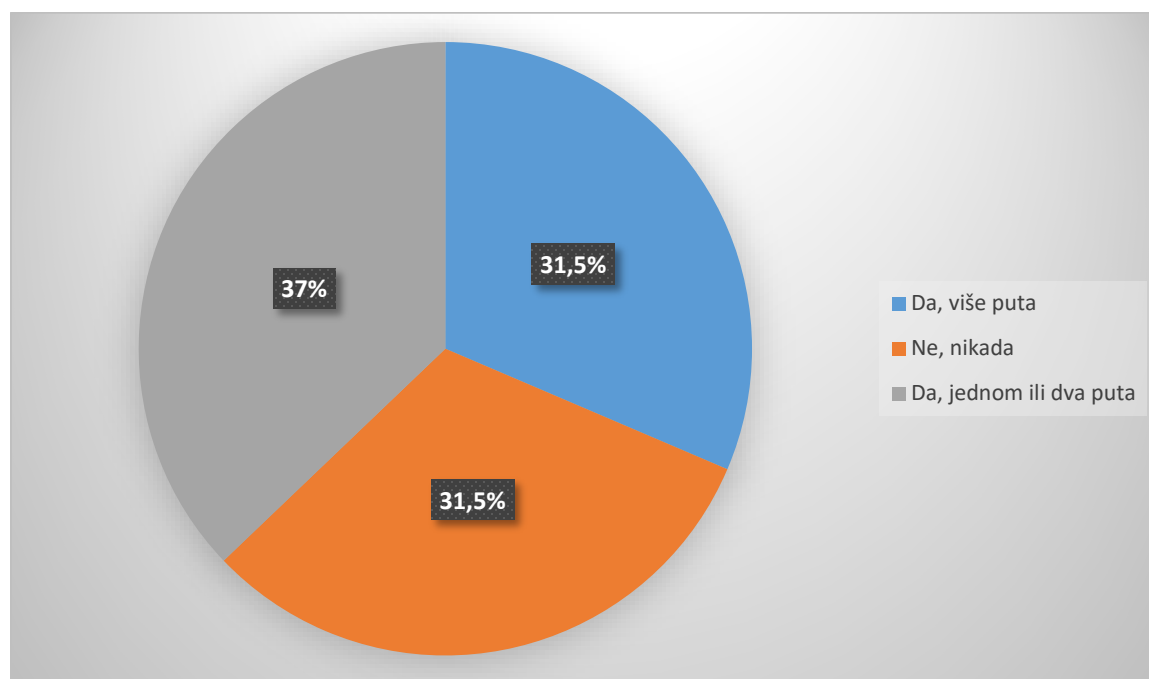
odgovor da supervizija ima ulogu da olakša rad, a 1 (3%) ispitanik da je uloga supervizije rješavanje problema. Na osnovu ovih rezultata može se izvesti zaključak da veliki broj stručnjaka ima visok stepen znanja o superviziji ali da su neophodne dodatne edukacije.

**Grafikon 9.** Da li imate potrebu za supervizijom na radnom mjestu?



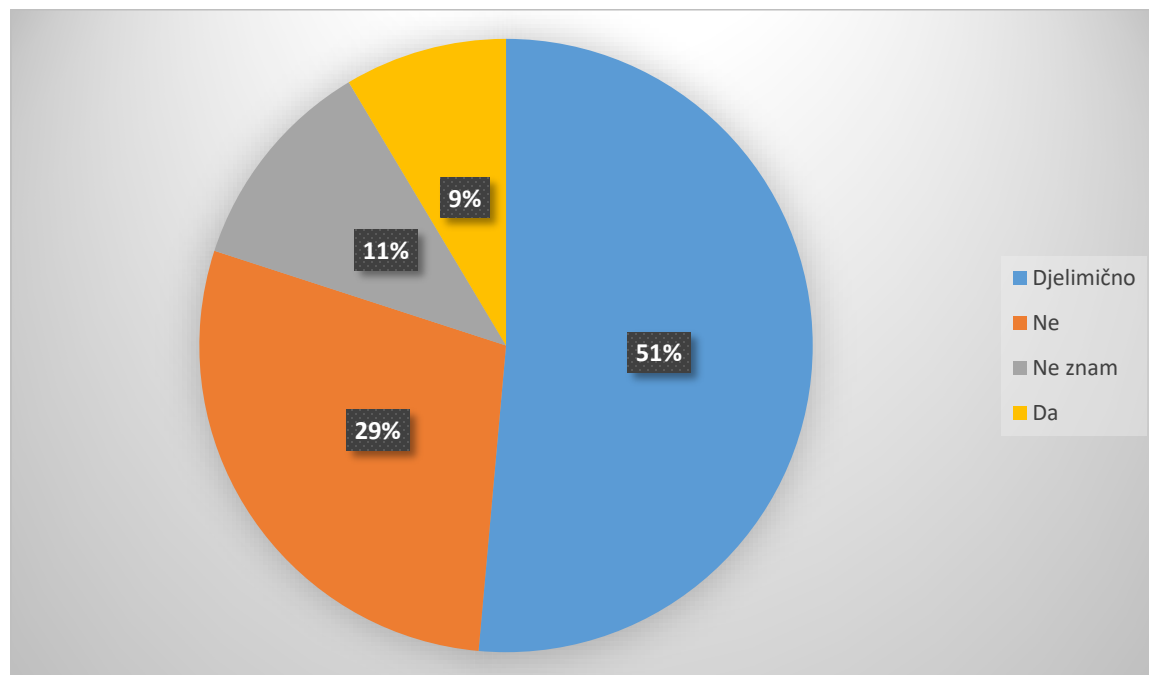
Od ukupnog broja ispitanika njih 35, čak 30 (86%) je odgovorilo pozitivno, a tek 5 (14%) ispitanika negativno. Analizom dobivenih podataka izveden je zaključak da većina profesionalaca u ustanovama socijalne zaštite ima potrebu za supervizijom na svom radnom mjestu, i da je neophodno stručnjacima omogućiti supervizijske susrete.

**Grafikon 10.** Da li ste ikada na radnom mjestu imali priliku da se susretnete sa supervizorom?



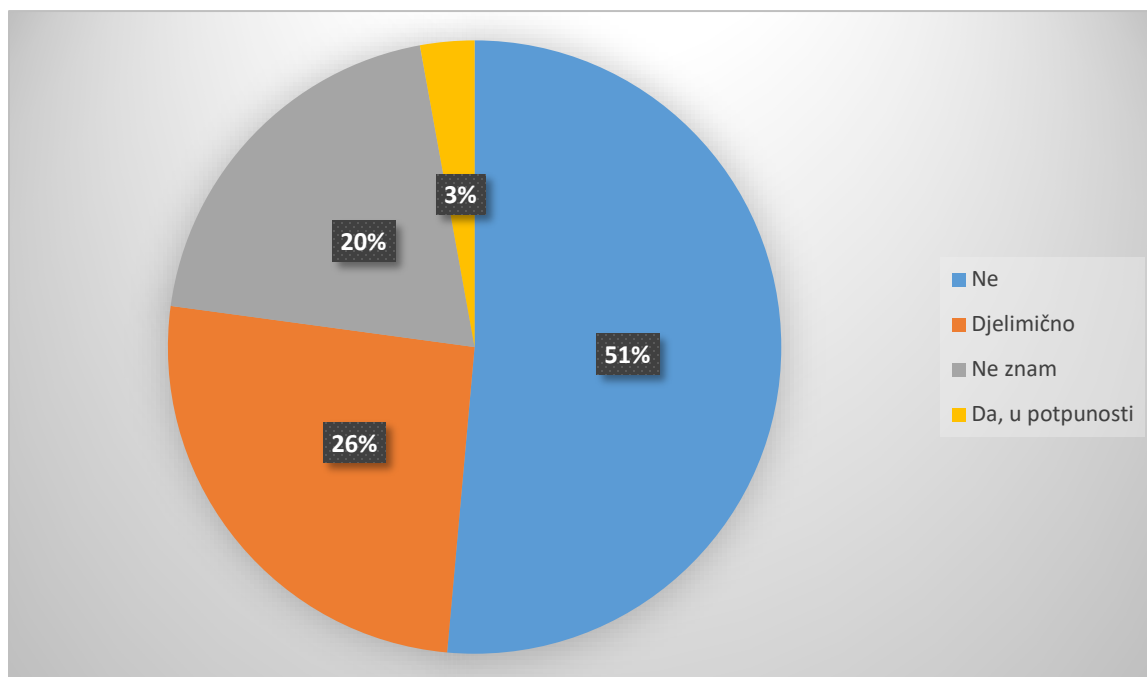
Analizom dobivenih podataka, dobili smo sljedeće rezultate: od ukupnog broja ispitanika njih 13 (37%) se sa supervizijom na radnom mjestu susrelo tek jednom ili dva puta. Daljom analizom se pokazalo da se 11 (31.5%) ispitanika nikada nije susrelo sa supervizijom na radnom mjestu, a isti broj je dogovorio da se susreo više puta. Iz ovih rezultata može se izvesti zaključak da je ostvaren značajan pomak u primjeni supervizije u ustanovama socijalne zaštite, međutim neophodno je i dalje raditi na njenom uvođenju kako bi svi stručnjaci imali jednak i kvalitetan pristup superviziji. Supervizija u ustanovama socijalne zaštite treba da bude redovna, a ne rijetka i sporadična pojava.

**Grafikon 11.** Da li je prepoznat značaj supervizije u ustanovama socijalne zaštite?



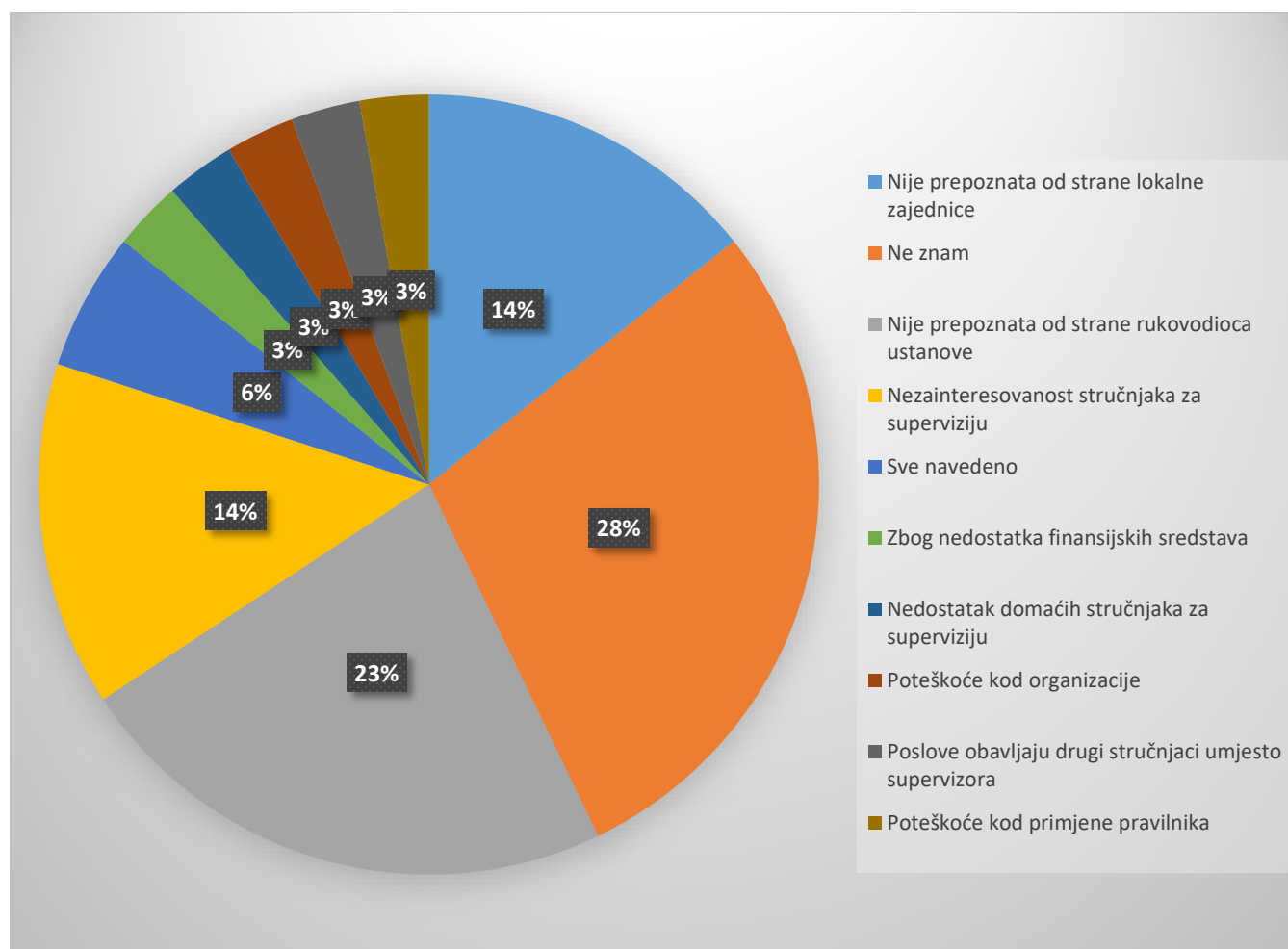
Rezultati istraživanja su pokazali u kojoj mjeri je prepoznat značaj supervizije u ustanovama socijalne zaštite u KS, te su dobiveni sljedeći podatci: od ukupnog broja ispitanika, njih 18 (51%) smatra da je značaj supervizije djelimično prepoznat, 10 (29%) ispitanika smatra da značaj supervizije uopšte nije prepoznat, njih 4 (11%) ne zna odgovor na ovo pitanje, a samo 3 (9%) ispitanika smatra da je značaj supervizije prepoznat. Iz ovih rezultata je jasno vidljivo da značaj supervizije u ustanovama socijalne zaštite u KS nije dovoljno prepoznat.

**Grafikon 12.** Da li je supervizija dovoljno zastupljena u ustanovama socijalne zaštite?



Analizirajući odgovore ispitanika na ovo pitanje, izveden je zaključak da supervizija nije dovoljno zastupljena u ustanovama socijalne zaštite u KS, čak 18 (51%) ispitanika od njih 35 je odgovorilo negativno, supervizija je djelimično zastupljena za 9 (26%) ispitanika, njih 7 (20%) nije znalo odgovor na ovo pitanje, a za samo jednog (3%) ispitanika je supervizija u potpunosti zastupljena u ustanovama socijalne zaštite u KS. Prema ovim podacima, supervizija u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo još uvijek se ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri.

**Grafikon 13.** Ukoliko supervizija nije dovoljno zastupljena u ustanovama socijalne zaštite, koji su razlozi tome?



Analiza podataka pokazala je šarolike rezultate o razlozima nedovoljne zastupljenosti supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo. Značajan broj ispitanika, njih 10 (28%) odgovorilo je da ne zna odgovor na ovo pitanje, supervizija nije prepoznata od strane rukovodioca ustanove odgovorilo je 8 (23%) ispitanika, nezainteresovanost stručnjaka za superviziju odgovorilo je 5 (14%) ispitanika, supervizija nije prepoznata od strane lokalne zajednice odgovorilo je 5 (14%) ispitanika, svi prethodno navedeni odgovori 2 (16%) ispitanika. Ispitanici su dali i druge odgovore pored onih koji su bili ponuđeni: zbog nedostatka finansijskih sredstava, nedostatak domaćih stručnjaka za superviziju, poteškoće kod organizacije, poslove obavljaju drugi stručnjaci umjesto supervizora, poteškoće kod primjene pravilnika po 1 (3%) odgovor. Iz ovih rezultata se može zaključiti da su mnogobrojni razlozi za nedovoljnu zastupljenost supervizije u

ustanovama socijalne zaštite, te da se ovaj problem mora rješavati sa više različitih aspekata i nivoa vlasti.

## VI ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Supervizija se pokazala kao odlična metoda za prevazilaženje raznih problema i poteškoća u radu stručnjaka zaposlenih u ustanovama socijalne zaštite što je istraživanjem i dokazano. Generalna hipoteza istraživanja: “Uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite ogleda se u pružanju mogućnosti za poboljšanjem profesionalnih kompetencija stručnjaka i prevazilaženju teškoća u radu s klijentima, kao i sprečavanju profesionalnog sagorijevanja. U ustanovama socijalne zaštite u KS supervizija još uvijek nije u dovoljnoj mjeri uvedena, što se značajno odražava na rad stručnjaka i predstavlja rizik od profesionalnog sagorijevanja” potvrđena je kroz većinu pitanja iz anketnog upitnika. Od strane stručnjaka je supervizija prepoznata kao metoda za jačanje profesionalnih kompetencija, koja još uvijek nije u dovoljnoj mjeri prepoznata i uvedena u ustanove.

Kroz dva pitanja “Molim Vas da kratko napišete šta za Vas predstavlja supervizija?” i “Prema Vašem mišljenju koja je uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite?” potvrđena je prva posebna hipoteza. Većina ispitanika je odgovorila da im supervizija pomaže da jačaju svoje profesionalne kompetencije. Druga posebna hipoteza:” Pored poboljšanja profesionalnih kompetencija značaj supervizije se ogleda u prevazilaženju teškoća u radu sa klijentima. “ je potvrđena. Ispitanici su naveli da je za njih supervizija oblik profesionalne pomoći, da im olakšava rad i pruža dodatnu podršku. Treća posebna hipoteza “Stručnjaci u ustanovama socijalne zaštite su u riziku od profesionalnog sagorijevanja, te se uloga supervizije prepoznaje i u njegovom sprečavanju i prevenciji.” je također potvrđena. Ispitanici prepoznaju profesionalno sagorijevanje kao najveći rizik na radnom mjestu koji se može prevenirati supervizijom. Četvrta posebna hipoteza “Supervizija se u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo još uvijek ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri.” je potvrđena. Većina ispitanika odgovorila je da se supervizija ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri u ustanovama socijalne zaštite. Nedovoljna primjena supervizije u ustanovama socijalne zaštite za posljedicu ima izloženost uposlenika većem stresu na radnom mjestu i samim tim su u riziku od profesionalnog sagorijevanja, čime je potvrđena i peta posebna hipoteza.

Istraživanjem je dokazana važnost supervizije u ustanovama socijalne zaštite i u kontekstu posljedica koje mogu nastati ako se ne primjenjuje. Posljednjim pitanjem u anketnom upitniku su ispitanici razložili neprimjenjivanje supervizije u ustanovama socijalne zaštite. Većina odgovora se



odnosila na to da nije prepoznata od strane rukovodioca ustanova ali i od strane lokalne zajednice. Lokalna zajednica u saradnji sa rukovodiocima ustanova kao i ostalim nivoima vlasti bi trebala poduzeti konkretnije aktivnosti i mjere za rješavanje ovog važnog pitanja. Te mjere se prije svega ogledaju u osiguravanju većih finansijskih sredstava za ovu svrhu, edukaciji supervizora i stručnog kadra, te rješavanju pitanja u pogledu zakonskog okvira i pratećih pravilnika neophodnih za uvođenje i primjenu supervizije. Pored toga, važna je sistemski organizovana edukacija stručnjaka jer supervizija gubi smisao ukoliko je prisilna i nametnuta. Superviziju je neophodno približiti stručnjacima kao nešto što im olakšava rad sa klijentima, jača profesionalne kompetencije i pruža pomoć i podršku.

## LITERATURA

### Knjige

Ajduković, M., (1997), Grupni pristup u psihosocijalnom radu: načela i procesi, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb.

Ajduković, M., Cajvert, L., (2004), Supervizija u psihosocijalnom radu, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb.

Ajduković, M., (2009), Refleksije o superviziji: međunarodna perspektiva, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb.

Buljubašić, S. (2011), Hrestomatija: Supervizija u socijalnom radu, Fakultet političkih nauka, Sarajevo

Cajvert, L., (2001), Kreativni prostor terapeuta, Svjetlost, Sarajevo.

Dervišbegović, M., (2003), Socijalni rad - teorija i praksa, Četvrto dopunjeno izdanje, ZonexexLibris, Sarajevo.

Kobolt, A., i Žorga, S., (2000), Supervizija- proces razvoja in učenja u poklicu, Pedagoška fakulteta, Ljubljana.

Puhalić, A., Cajvert, L., (2019), Profesionalna supervizija – teorija i praksa, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci, Banja Luka.

Termiz, Dž., (2009), Metodologija društvenih nauka, NIK „Grafit“, Lukavac.

Termiz, Dž., Milosavljević, S., (2018.), Praktikum iz metodologije politikologije, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo.

## **Časopisi**

Ajduković, M., Cajvert, L., (2001), Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi, Ljetopis socijalnog rada, Vol .8, No.2, str. 195-214.

Ajduković, M., (2004), Određenje grupne supervizije, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, str. 113-145.

Ajduković, M., (2020), Supervizija “na daljinu” u vrijeme COVID-19 krize: Hrvatska perspektiva, Ljetopis socijalnog rada, Vol.27, No.1, str. 7-30

Bezić, I., (2004), Timska supervizija, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, str 171-191.

Kusturin, S., (2007), Supervizija – oblik podrške profesionalcima, Metodički ogledi: časopis za filozofiju odgoja, Vol.14, No, str.37-48

Laklija, M., Kolega, M., Božić, T., Mesić, M., (2011), Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora, Ljetopis socijalnog rada, Vol.12, No.2, str. 365-382

Pantić, Z., (2004), Povijesni pregled razvoja supervizije, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, str. 50–68.

Žganec, N., (1995), Supervizija u psihosocijalnom radu, Ljetopis socijalnog rada, Vol.2, No.1, str. 165-177.

## **Priručnici**

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

Puhalić, A., (2021), Priručnik o superviziji, Save the Children North West Balkans,

## **Zakoni i pravilnici**

Pravilnik o provođenju supervizije u ustanovama socijalne zaštite u Kantonu Sarajevo, Službene novine Kantona Sarajevo, 2019, broj 44

Zakon o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodica sa djecom, Službene novine Kantona Sarajevo br.38/2014

Zakon o socijalnoj zaštiti, zaštiti civilnih žrtava rata i zaštiti porodice sa djecom, Službene novine Tuzlanskog kantona br.12/2000.

Zakon o socijalnoj zaštiti RS, Službeni glasnik RS, br. 37/2012.

### **Internet izvori**

Accepta, Usluge, Individualna supervizija, <https://accepta.hr/usluge/individualna-supervizija> datum pristupa 2.8.2023.

Javna ustanova Kantonalni centar za socijalni rad Sarajevo, O Centru [datum pristupa 7.4.2023, https://kcsr.ba/o-centru](https://kcsr.ba/o-centru)

Javna ustanova "Terapijska zajednica Kampus", O nama, datum pristupa 6.5.2024, <https://www.kampus.ba/o-nama>

Kantonalna javna ustanova Dom za djecu bez roditeljskog staranja, O nama, datum pristupa 17.7.2024, <https://dombjelave.ba/bs/o-nama>

Gerontološki centar, Djelatnost i kapacitet, datum pristupa 22.5.2024, <https://www.gcs.ba/djelatnost%20i%20kapacitet.html>

Odgojni centar, O nama, datum pristupa 6.5.2024, <https://odgojnicentarks.ba/o-nama/>

Kantonalna javna ustanova Porodično savjetovalište, O nama, datum pristupa 6.5.2024, <https://porodicno.ba/o-nama/>

Kantonalna javna ustanova "Dom za socijalno zdravstveno zbrinjavanje osoba sa invaliditetom i drugih osoba", O nama, datum pristupa 7.4.2023. [https://www.kjudom.ba/o\\_nama.php](https://www.kjudom.ba/o_nama.php)

Puhalić, Andrea, 2021, Istorijski razvoj procesne supervizije u sistemu socijalne zaštite u BiH- Faze istorijskog razvoja procesne supervizije u BiH, datum pristupa 9.4.2023,

<https://childhub.org/sh/vijesti-o-djecijoj-zastiti/istorijski-razvoj-procesne-supervizije-u-sistemu-socijalne-zastite-u-bih-faze-istorijskog-razvoja-procesne-supervizije-u-bih>

## PRILOZI

### ANKETA

#### ULOGA SUPERVIZIJE U USTANOVAMA SOCIJALNE ZAŠTITE

Poštovani,

Moje ime je Lamija Ohranović i trenutno radim na istraživanju za završni rad na drugom ciklusu FPN u Sarajevu, odsjek za socijalni rad, na temu: Uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite.

Uslov za učestvovanje u ovoj anketi je da ste zaposleni u nekoj od javnih ustanova socijalne zaštite u KS.

Anketa je potpuno anonimna i rezultati će se koristiti isključivo u istraživačke svrhe.

Unaprijed zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

Za sva pitanja i nejasnoće stojim na raspolaganju te budite slobodni da pišete na e-mail adresu lamija.l.o@hotmail.com

Srdačno,

Lamija Ohranović

1. Spol

a. Ž

b. M

2. Vaše godine

---

3. Koliko dugo ste zaposleni u ustanovi socijalne zaštite?

- a. Manje od godinu
- b. Između 3 i 5 godina
- c. Do 10 godina
- d. Od 10 do 20 godina

4. U kojoj ustanovi ste zaposleni?

---

5. Na kojoj poziciji ste zaposleni?

---

6. Šta je supervizija?

- a. Pomažuća profesija
- b. Nadzor
- c. Savjetovanje
- d. Oblik profesionalne pomoći
- e. Ne znam

7. Molim Vas da kratko napišete šta za Vas predstavlja supervizija?

---

8. Prema Vašem mišljenju koja je uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite?

---

9. Da li imate potrebu za supervizijom na radnom mjestu?

- a. Da
- b. Ne
- c. Ne znam

10. Da li ste ikada na radnom mjestu imali priliku da se susretnete sa supervizorom?

- a. Da, više puta
- b. Da, jednom ili dva puta
- c. Ne, nikada

11. Da li je prepoznat značaj supervizije u ustanovama socijalne zaštite?

- a. Da, u potpunosti
- b. Djelimično
- c. Ne
- d. Ne znam

12. Da li je supervizija dovoljno zastupljena u ustanovama socijalne zaštite?

- a. Da, u potpunosti
- b. Djelimično
- c. Ne
- d. Ne znam



13. Ukoliko supervizija nije dovoljno zastupljena u ustanovama socijalne zaštite, koji su razlozi tome?

a. Nije prepoznata od strane lokalne zajednice

b. Nije prepoznata od rukovodioca ustanove

c. Nezainteresovanost socijalnih radnika i drugih stručnjaka za superviziju

d. Ne znam

e. \_\_\_\_\_

Naziv odsjeka i/ili katedre: Socijalni rad  
Predmet: \_\_\_\_\_

## IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA

Ime i prezime: Lamija Ohranović  
Naslov rada: Uloga supervizije u ustanovama socijalne zaštite  
Vrsta rada: Završni magistarski rad  
Broj stranica: 82

Potvrđujem:

- da sam pročitao/la dokumente koji se odnose na plagijarizam, kako je to definirano Statutom Univerziteta u Sarajevu, Etičkim kodeksom Univerziteta u Sarajevu i pravilima studiranja koja se odnose na I i II ciklus studija, integrirani studijski program I i II ciklusa i III ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu, kao i uputama o plagijarizmu navedenim na web stranici Univerziteta u Sarajevu;
- da sam svjestan/na univerzitetskih disciplinskih pravila koja se tiču plagijarizma;
- da je rad koji predajem potpuno moj, samostalni rad, osim u dijelovima gdje je to naznačeno;
- da rad nije predat, u cjelini ili djelimično, za stjecanje zvanja na Univerzitetu u Sarajevu ili nekoj drugoj visokoškolskoj ustanovi;
- da sam jasno naznačio/la prisustvo citiranog ili parafraziranog materijala i da sam se referirao/la na sve izvore;
- da sam dosljedno naveo/la korištene i citirane izvore ili bibliografiju po nekom od preporučenih stilova citiranja, sa navođenjem potpune reference koja obuhvata potpuni bibliografski opis korištenog i citiranog izvora;
- da sam odgovarajuće naznačio/la svaku pomoć koju sam dobio/la pored pomoći mentora/ice i akademskih tutora/ica.

**Mjesto, datum**

\_\_\_\_\_

**Potpis**

\_\_\_\_\_