



**АКТУЕЛНО СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ СУПЕРВИЗИЈЕ У
ЦЕНТРИМА ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД**

Анализа

Републички завод за социјалну заштиту
фебруар 2024.

**Анализа процеса супервизије у центрима за социјални рад
и екстерне супервизије центара коју врши Републички завод за
социјалну заштиту**

Прикупљање и обраду података спровело је Одељење за процену стручног рада – супервизију у Републичком заводу за социјалну заштиту.

„Актуелно стање и перспективе супервизије у центрима за социјални рад“

ТЕМА ове анализе је супервизија у систему социјалне заштите.

Стр. | 2

ПРЕДМЕТ анализе је стање супервизије у центрима за социјални рад на подручју Републике Србије, без центара са територије АП Војводине.

ЦИЉЕВИ

- Прилагођавање концепта екстерне супервизије коју реализује РЗСЗ у складу са актуелним стањем супервизије у центрима за социјални рад;
- предлог активности које би могле унапредити процес интерне супервизије у центрима, а последично и квалитет рада центара;
- усмерити даљи развој праксе у центрима за социјални рад.

ЗАДАЦИ

- утврдити основне карактеристике супервизора који раде у центрима за социјални рад;
- утврдити методологију коју супервизори користе у свом раду;
- утврдити став супервизора према процесу супервизије;
- утврдити основне карактеристике руководиоца служби који раде у центрима за социјални рад;
- утврдити став руководиоца служби центара за социјални рад о процесу супервизије
- пронаћи могуће одговоре на постојеће изазове у пракси извођења супервизије у центрима за социјални рад.

ОРГАНИЗАЦИЈА И ДИНАМИКА РЕАЛИЗАЦИЈЕ АНАЛИЗЕ

Током 2023. године рађена је екстерна супервизија са 10 супервизијских група, које су чинили супервизори центара за социјални рад. Од предвиђена четири циклуса екстерне супервизије, реализована су три, а трећи циклус супервизије био је посвећен утврђивању ставова супервизора о њиховој пракси. Четвртим циклусом екстерне супервизије обухваћени су руководиоци служби центара за социјални рад.

МЕТОДЕ, ТЕХНИКЕ И КОРИШЋЕНИ ИНСТРУМЕНТИ

У овој анализи коришћена је дескриптивна метода. Техника је анкетирање, а за ову прилику конструисана су два упитника – један за супервизоре и један за руководиоце служби у центрима за социјални рад. Упитник за супервизоре се састојао од питања сврстана у три дела: први део односио се на основне податке о супервизору, други део на податке о центру за социјални рад у којем су запослени, а трећи део су чинила питања која се односе на њихове ставове о супервизији. Упитник за руководиоце служби чиниле су четири целине: подаци о испитанику, подаци о центру за социјални рад у којем су запослени, трећи део чинила су питања о руковођењу и четврти део питања о супервизији.

У другом делу рада на супервизијским групама, учесници су (како супервизори, тако и руководиоци служби) дељени у фокус групе које је чинило по пет учесника. Било је двадесет фокус група које су чинили супервизори и дванаест фокус група које су чинили руководиоци служби.

Радећи у фокус групама, супервизори и руководиоци су разматрали три питања:

1. Који проблеми и тешкоће постоје у раду ЦСР, првенствено у вези са супервизијом, односно руковођењем;
2. Који су могући начини превазилажења тих проблема и
3. Који су приоритети у решавању проблема.

ПОПУЛАЦИЈА И УЗОРАК

У овом раду учествовало је 103 супервизора и 62 руководиоца служби из центара за социјални рад. РЗСЗ реализује екстерну супервизију центара за социјални рад са територије Републике Србије, без територије АП Војводина и Косова и Метохије.

СТРУКТУРА ИЗВЕШТАЈА

1. Приказ података са упитника и фокус група супервизора
2. Приказ података са упитника и фокус група руководиоца служби
3. Завршна разматрања
4. Закључци
5. Препоруке

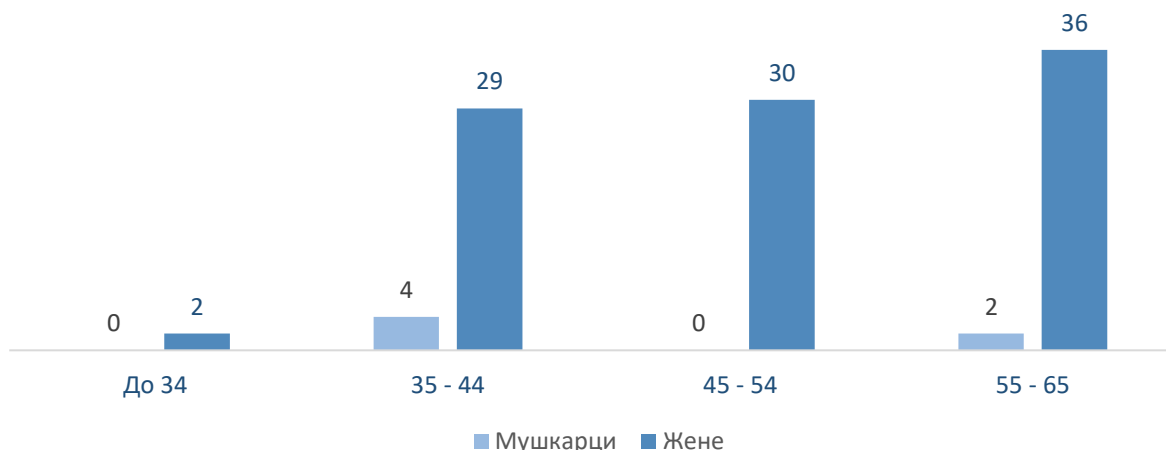
1. ПРИКАЗ ПОДАТАКА СА УПИТНИКА И ФОКУС ГРУПА СУПЕРВИЗОРА

Основне карактеристике супервизора који раде у центрима за социјални рад

Следи приказ карактеристика супервизора обухваћених анкетом који раде у центрима за социјални рад: полна и старосна структура, њихов стручни профил, радни стаж у систему социјалне заштите и радни стаж на пословима супервизора.

Стр. | 4

Графикон 1: Полна и старосна структура супервизора, 2023.

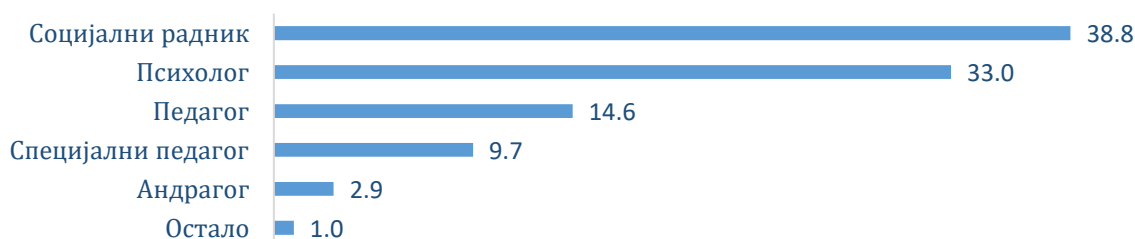


Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023¹, РЗСЗ

Из Графикона 1 можемо видети да је и узорак супервизора дистрибуиран по полној припадности у складу са пропорцијама које постоје међу запосленима у центрима за социјални рад у Републици Србији - већину запослених чине жене¹, тако да је ова пропорција очекивана: 94% супервизора обухваћених анкетом су припаднице женског рода, док је мушкараца само 6%.

Међу супервизорима центара за социјални рад који су учествовали у анкети, највише је оних старости од 55 до 65 година, за њима следе припадници старосне групе 35 до 44 године, а трећи по бројности су они из старосне групе 45 до 54 године. Овај однос се може протумачити као позитивна околност – највише је оних који би требало да имају највише искуства у раду. Примећујемо да је најмање заступљена категорија испитаника старости до 34 године. Налази су у складу са чињеницом да је нормативима прописано да стручни радник треба да има најмање пет година радног искуства у обављању основних стручних послова социјалне заштите, односно на пружању одређене услуге у оквиру специјализованих стручних послова социјалне заштите, да би могла да му се изда лиценца за обављање супервизијских послова. Према томе, супервизор се може постати са најмање 30 година старости.

Графикон 2: Супервизори према стручном профилу, 2023. (%)



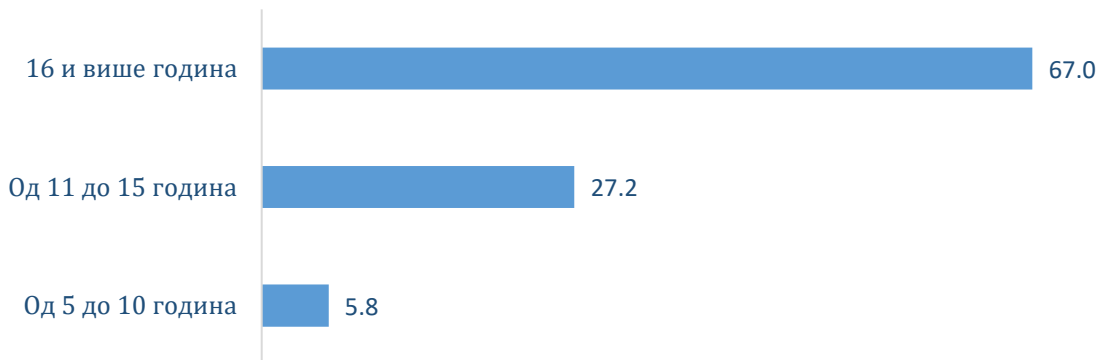
Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023¹, РЗСЗ

¹ 79,1% је удео жена у укупном броју запослених у ЦСР у 2022. години

Међу супервизорима највише су заступљени социјални радници са 38,8%, затим психолози – 33%, а на трећем месту су педагози са 14,6% удела.

Графикон 3: Структура супервизора према укупном радном стажу у систему социјалне заштите, 2023. (%)

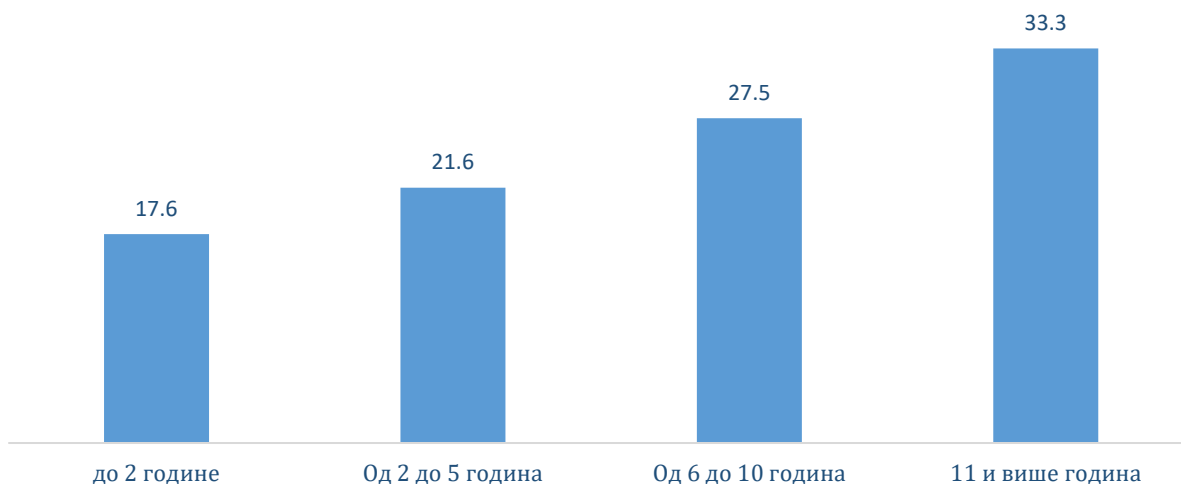
Стр. | 5



Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023, РЗСЗ

У претходном графикону можемо видети да оних са пет и мање година радног стажа није било међу испитаницима, што је у складу с раније поменутиим условом за стицање лиценце за обављање супервизијских послова. Супервизори са радним искуством од 5 до 10 година чине 6% узорка, а они са 10 до 15 година радног искуства у социјалној заштити чине нешто мање од једне трећине. Тачно две трећине испитаника спада у категорију радника који имају 15 и више година радног искуства у социјалној заштити.

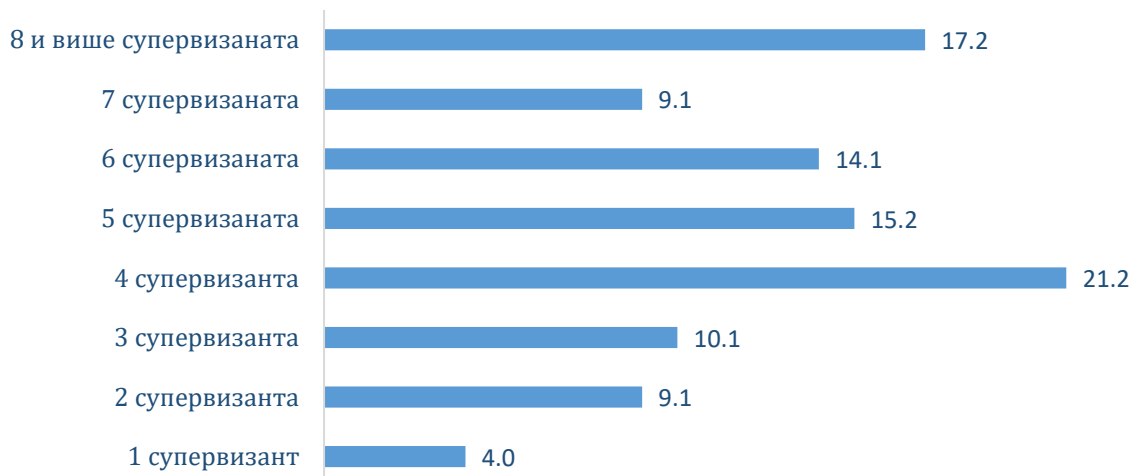
Графикон 4: Структура супервизора према укупном радном стажу на пословима супервизора, 2023. (%)



Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023, РЗСЗ

Највише испитаника, њих 33.3% је на пословима запослено 11 и више година, следе они са 6 до 10 година стажа на пословима супервизора – 27,5%, следе они у категорији 2 до 5 година - 21,6%, а најмање је оних који су на овом радном месту провели до 2 године, њих око 17,6%. Број година проведених у континуитету на пословима супервизора је значајан за стицање неопходног искуства у обављању супервизијских послова, односно пружања квалитетније подршке супервизантима.

Графикон 5: Структура супервизора према броју супевизаната, 2023. (%)



Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023., РЗСЗ

Из претходног графикона можемо закључити да супервизори, у већини случајева, нису преоптерећени бројем супервизаната којима пружају подршку. Ипак, њих 17,2% пружа супервизијску подршку већем броју супервизаната од нормативима предвиђеног броја од седам супервизаната.

Међутим, следећи графикон баца више светлости на то колико су супервизори реално оптерећени. Они у просеку нису оптерећени у тој мери радом са супервизантима (осим оних који раде с већим бројем супервизаната од предвиђеног нормативима), колико другим радним задацима које обављају, а који не спадају у послове супервизије.

Свакако да на оптерећеност супервизора, осим броја супервизаната, утичу и чиниоци као што су стручност, искуство и мотивација супервизаната, специфична тежина предмета на којима се тренутно ради, број предмета којима је супервизант задужен, услови рада, администрација, али и карактеристике самог супервизора, као што су: његова стручност и мотивација, међуљудски односи које негује с осталим запосленима, односно који владају у колективу итд.

Графикон 6: Супервизори према додатним пословима које обављају, 2023. (%)



Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023., РЗСЗ

* Новчана социјална давања, локалне социјалне услуге, чланство у интерресорним комисијама, писање пројеката и учествовање у раду на изради стратешких докумената у локалној самоуправи, дежурства, по потреби заменик директора, руководиоца итд.

Графикон 6 приказује веома индикативне податке када је у питању оптерећеност супервизора. Готово сви супервизори изјављују да обављају и друге послове осим супервизорских и то, неретко, у пуном обиму (норми) за тај посао. Нпр. 93,2% њих поред посла супервизора, раде и као водитељи случаја. Иако су послови руководиоца и супервизора неспојиви у једној личности уколико ради с једном групом људи из обе позиције (не могу се спојити подржавајућа функција супервизора и налогодавна функција руководиоца), ипак око 46% супервизора ради и на месту руководиоца службе у центру за социјални рад.

Стр. | 7

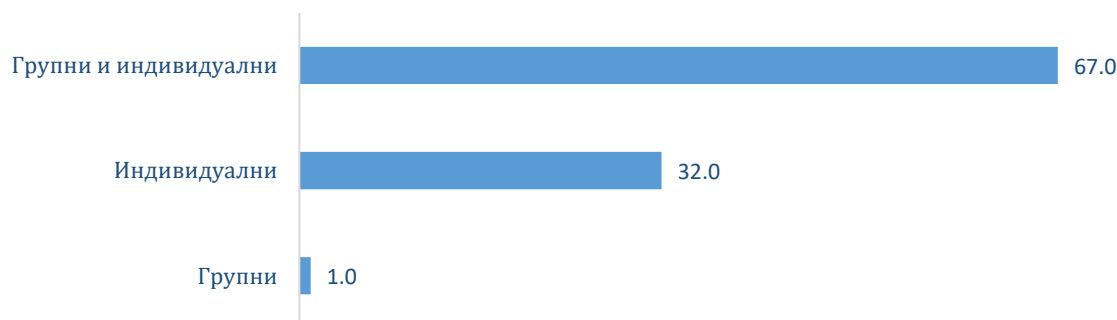
Тачно је да супервизори кроз улогу руководиоца могу да спроводе своју контролишућу функцију, међутим руководилац има знатно већа овлашћења у смислу примене санкција према водитељу случаја него што то има супервизор.

Оваква ситуација свакако усложњава и отежава рад супервизора, не остављајући, заправо, довољно времена да се у пуном капацитету посвете улози супервизора.

У исто време и њихов рад као водитеља случаја (или на неком другом од поменутих послова) мора бити „уденут“ у време које је супервизору на располагању, тако да се може претпоставити да је неопходно одређивати приоритете и обављати само оне радне задатке који су примарни, док се остали остављају по страни. У прилог овоме иду и подаци прикупљени питањима о супервизијским функцијама које супервизор обавља, односно пословима супервизора предвиђеним Правилником о организацији, нормативима и стандардима рада у центру за социјални рад², а које ћемо разматрати даље у тексту. Иако у правним актима стоји да „стручни радник који обавља послове супервизије, уз одобрење непосредног руководиоца, може да обавља и послове водитеља случаја, уколико то не ремети процес супервизије и није у супротности са интересима корисника“³, очигледно је да то није тако. Односно, двојне или вишеструке улоге супервизора умногоме ометају процес супервизије, а доводи и до тога да се вођење случаја ради површно.

Сама формулација „...уз одобрење непосредног руководиоца...“ имплицира да супервизори сами иницирају своје ангажовање на вођењу случаја, што свакако није тако, већ се пре ради о делегирању послова, рекло би се, првенствено због неразумевања значаја супервизије од стране појединих руководилаца (директора).

Графикон 7: Супервизори према начину реализације супервизије, 2023. (%)



Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023., РЗСЗ

Можемо видети да једна трећина супервизора супервизију изводи искључиво индивидуално са својим супервизантима, док две трећине изјављују да у својој пракси користе и групни и индивидуални метод рада. Само један супервизор је одговорио да супервизију ради искључиво са групом својих супервизаната.

² Правилник о организацији, нормативима и стандардима рада центра за социјални рад, „Сл. Гласник РС“, бр. 59/2008, 37/2010, 39/2011- др. Правилник, 1/2012 – др. Правилник, 51/2019, 12/2020 и 83/2022.

³ Правилник о организацији, нормативима и стандардима рада центра за социјални рад, чл. 29 ст. 4.

Табела 1: Динамика реализације супервизијских састанака⁴, 2023.

Једном недељно у заказаном термину	3
Једном недељно без заказивања термина	4
Више пута недељно	30
Једном месечно	3
У складу са исказаним потребама водитеља случаја	80
Остало*	16
Укупно	136

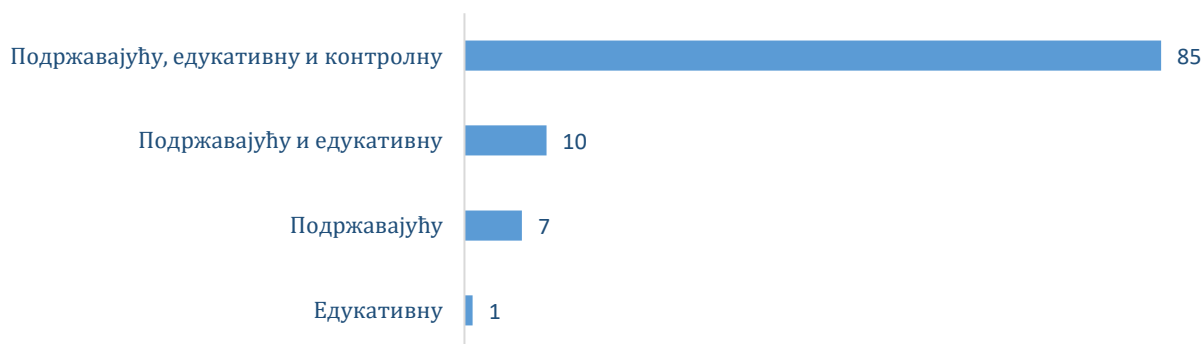
Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023., РЗСЗ

* Свакодневно, групна супервизија

Иако је на питању о динамици супервизијских састанака (индивидуалних и групних контаката са супервизантима) било могуће изабрати само један од понуђених одговора, 33 супервизора су дала по два одговора.

Анализом њихових упитника дошли смо до податка да су ти испитаници као други одговор бирали онај који гласи: „У складу са исказаним потребама водитеља случаја“. Овиме су, највероватније, указивали на то да постоје ургентне ситуације, када је потребно пружити подршку водитељима случаја мимо планираних индивидуалних и групних састанака.

Ипак, анализирајући податке из табеле бр. 1, може се закључити да неки супервизори у својој пракси примењују искључиво овај начин – пружају подршку супервизантима само када им се они обрате за савет, помоћ или подршку, односно Ad hoc. Једна од претпоставки може бити да овај метод користе они супервизори који су преоптерећени другим пословима, односно који су и водитељи случаја у пуној норми, тако да супервизију врше само када то ситуација намеће или због административних протокола.

Графикон 8: Структура супервизора према супервизијским функцијама које које обављају, 2023. (%)

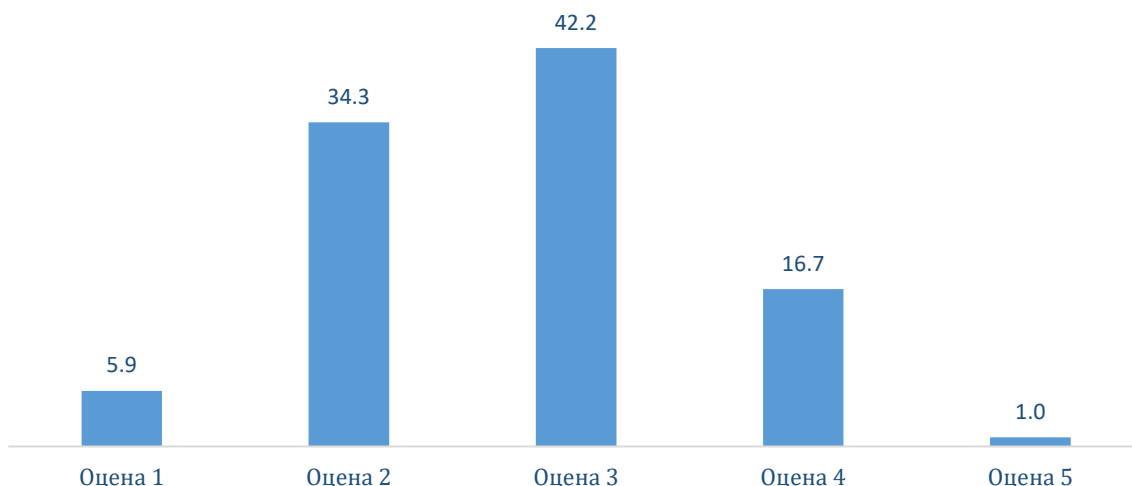
Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023., РЗСЗ

Податак из претходног графикана, да 85% супервизора врши све три супервизијске функције је донекле и очекиван, пошто је то у овом контексту „пожељан одговор“. Ипак, чињеница је да 18% супервизора одговара да они у својој пракси не врше контролну функцију. У исто време њих 7% супервизију врши искључиво кроз подржавајућу функцију.

⁴ Знатан број супервизора је у упитнику давао више од једног предвиђеног одговора услед чега се не може рачунати који је удео за сваки од модалитета у динамици одржавања супервизијских састанака, те ова табела представља илустрацију одговора супервизора

Овде се намеће питање на који начин водитељи случаја са којима они раде долазе до стручне помоћи када им је неопходно дати повратну информацију или стручни савет о случају на којем раде. Да ли су, заправо, ови супервизори довољно компетентни да пруже едукативну подршку или су њихови супервизанти искусни водитељи случаја којима оваква помоћ није потребна?

Графикон 9: Структура супервизора према оцени задовољства сопственом праксом, 2023. (%)



Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023., РЗСЗ

Подаци које приказује претходни графикон, о задовољству супервизора својом праксом, су прилично сигнификантни. Супервизори су своје задовољство оцењивали на скали од 1 до 5, где оцена 1 представља најнижи степен задовољства, а оцена 5 највиши степен задовољства.

На први поглед је уочљиво да је тренд оцена којим су супервизори оценили своје задовољство супервизијском праксом опадајући ка вишим оценама, тј. да је крива дистрибуције одговора померена у лево. Већи је број оних супервизора који задовољство својом праксом оцењују нижим оценама, односно да су у већој мери незадовољни. Највећи је број оних који своје задовољство оцењују средњом оценом, док је приближно исти број, укупно, оних који то задовољство оцењују „слабим“ оценама – двојком, односно јединицом.

Око 17% је оних који су у већој мери задовољни својом праксом, док је само 1% супервизора у потпуности задовољан супервизијском праксом коју обавља.

Разлоге за превалентно незадовољство супервизора покушаћемо да интерпретирамо у светлу података који су прикупљени од њих у оквиру рада у фокус групама, када су набрајали тешкоће које, према њиховим мишљењима, постоје у спровођењу супервизијског процеса у центрима за социјални рад.

Табела 2: Удео супервизора према обављању послова супервизора прописаних Правилником о организацији, нормативима и стандардима стручног рада у центрима за социјални рад, 2023. (%)

Обезбеђује у свим фазама поступка заштиту најбољег интереса корисника	84,5
Организује и реализује поступак супервизије у свим фазама стручног рада код пријема, почетне процене, процене, планирања, евалуације и поновног прегледа	63,1
Обавештава руководиоца у случајевима непрофесионалног, незаконитог и некомпетентног понашања водитеља случаја	41,7
Сачињава годишње извештаје о напретку у раду водитеља случаја и стручних радника чији рад супервизира и предлаже планове и програме стручног усавршавања стручних радника	45,6
Обезбеђује поштовање стандарда стручног рада и доприноси квалитету услуга тако што координира, усмерава, обучава, подстиче и евалуира развој стручних компетенција водитеља случаја	82,5

Извор: Упитник за супервизоре у ЦСР 2023., РЗСЗ

У табели 2 можемо уочити симптоматичан податак да нити један од Правилником предвиђених послова не обављају сви супервизори. Појединачном анализом упитника утврдили смо да је њих 23 (22,3%) одговорило да обавља све предвиђене послове. Њих 12 (11,7%) је одговорило да обавља само један од наведених послова, док 23 (22,3%) супервизора изјављује да обавља само два од наведених послова. То су управо они послови које је означио највећи број супервизора, њих 84,5%, а то је „обезбеђивање најбољег интереса корисника“ и „обезбеђивање поштовања стандарда стручног рада“.

Најмањи је проценат супервизора који су се изјаснили да обавештавају руководиоце о случајевима непрофесионалног, незаконитог и некомпетентног понашања водитеља случаја. Свакако би било од значаја испитати, неком будућом анализом, због чега се овакви случајеви не пријављују, чиме се унеколико доприноси да се такво понашање водитеља случаја поткрепљује и одржава.

Хипотеза може бити више: солидарност с водитељима случаја, страх од замерања с колегама, заштићеност појединих водитеља случаја од стране руководиоца, несигурност и лична некомпетентност супервизора и сл.

Податке приказане у овој табели, односно чињеницу да већина супервизора селективно обавља послове прописане Правилником, можемо интерпретирати њиховом оптерећеношћу другим пословима које обављају, као што је приказано раније у тексту, у графикону 6. Међутим, могло би се доћи до закључка да постоје и други разлози за занемаривање појединих послова. Бирање послова којима се обезбеђује да се одређени предмет (случај) оконча на задовољавајући начин, укљученост у конкретно решавање проблема, у суштини може имати краткорочне ефекте на супервизанта уколико супервизор делује директивно. Послови који се занемарују управо се тичу дугорочних ефеката супервизије, а то је *сачињавање годишњих извештаја о најрејку у раду водитеља случаја и стручних радника и предлагање планова и програма стручног усавршавања стручних радника*, који ради нешто мање од половине супервизора. С обзиром да овај посао подразумева процену стручности и оцену квалитета рада стручних радника, с једне стране повећава се могућност да супервизор са стручним радницима дође у конфликт уколико његово мишљење није позитивно или садржи примедбе, а с друге стране - постоје и они супервизори који немају компетенције да процене и оцене рад водитеља случаја и стручних радника. Вероватно због тога већина супервизора овај посао третира као да не постоји или га ради само формално.

Изостанком повратне информације водитељима случаја о евентуалним слабостима у раду и потреби за јачањем одређених компетенција, губи се функција супервизије у смислу обезбеђивања напретка и подизања квалитета рада стручних радника током времена.

Планирање стручног усавршавања је због тога стихијско, а стручно усавршавање се своди само на прикупљање бодова за обнављање лиценце кроз едукације на којима конкретни стручни радници не стичу њима потребна знања и вештине за рад са корисницима.

Уколико ове податке размотримо заједно с подацима које смо добили о супервизијским функцијама које супервизори обављају, могли бисмо доћи до закључка да постоје супервизори који су то само формално, односно да не обављају предвиђене послове, нити врше одређене функције које би супервизор требало да обавља.

Следи квалитативни приказ ставова супервизора која су они, радећи у фокус групама, изнели разматрајући три питања:

1. Који проблеми и тешкоће постоје у раду ЦСР, првенствено у вези супервизије, односно руковођења;

2. Који су могући начини превазилажења тих проблема и
3. Који су приоритети у решавању проблема.

Супервизори су идентификовали следеће проблеме, које смо систематизовали у групе према имплицитном значају, односно њиховој индикативности:

ПРОБЛЕМИ И ТЕШКОЋЕ У ФУНКЦИОНИСАЊУ ЦЕНТРА ЗА СОЦИЈАЛНИ РАД

Стр. | 11

1. Недовољан број стручних радника
 - a. Велики број предмета по водитељу случаја – обим посла, тежина и сложеност проблематике
 - b. Тимски рад не може да се реализује у складу са Правилником (посебно у малим центрима, због малог броја запослених стручних радника чије се улоге преплићу и мешају)
 - c. Запошљавање недовољно стручног кадра или неодговарајућих профила (упитне дипломе, непотребан кадар...)
2. Организациони проблеми
 - a. Притисци од стране директора, демонстрација моћи, условљавање, запошљавање без задовољавања предвиђених критеријума и мимо прописа;
 - b. Некомпетентан менаџмент (руководиоци и директори);
 - c. Изразито лоши међуљудски односи;
 - d. Обављање послова за друге институције.
3. Технички и финансијски проблеми
 - a. Програм СОЗИС (техничка недорађеност, неусаглашеност са захтевима стручних процедура, одузима много времена на уштрб директног рада са корисником)
 - b. Недостатак финансијских средстава за судске поступке (посебно лишења родитељског права и пословне способности)
 - c. Лоши просторни услови за рад и техничка недовољна опремљеност
4. Проблеми везани за друге актере
 - a. Немогућност смештаја корисника
 - b. Неразвијеност локалних услуга,
 - c. Лоша сарадња са кључним партнерима (нпр. Дом здравља, полиција,...)
 - d. Лоша сарадња са ресорним министарствима
 - e. Деградирана улога центра као институције
 - f. Неразумевање локалне самоуправе (покушај утицаја на доношење стручних одлука)
 - g. Немогућност сарадње са медијима без сагласности министарства

ПРОБЛЕМИ У СПРОВОЂЕЊУ СУПЕРВИЗИЈЕ

1. Велики број улога супервизора (вођење случаја, рад на пријему, чланови интерних тимова за насиље или координационих група,
2. Недостатак времена за групну супервизију,
3. Нестручност значајног броја стручних радника,
4. Недовољне и неадекватне обуке (похађање обука само у циљу стицања бодова)
5. Недостатак времена за примењени модел супервизије (функције – едукативна, контролна, подржавајућа), своди се на формално потписивање образаца,
6. Недостатак времена за праћење нормативних промена, стручне литературе,...
7. Неразумевање од стране менаџмента за потребне услове за обављање супервизијских послова,

8. У малим центрима нема класичне супервизије због малог броја стручних радника,
9. Лоши међуљудски односи и отпор супервизаната,
10. Проблеми везани за програм СОЗИС јер није технички адекватно остављен простор за белешку супервизора.

МОГУЋА РЕШЕЊА ЗА ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ ПРОБЛЕМА

Стр. | 12

1. Реформа центра за социјални рад која би подразумевала и измештање неких послова из ЦСР (НСП, насиље,...);
2. Измена Правилника о организацији, нормативима и стандардима у ЦСР;
3. Повећати издвајања за систем социјалне заштите;
4. Уједначити програм СОЗИС са процесом рада и технички га унапредити, у чему треба да учествују стручњаци из центара који раде у овом програму;
5. Успоставити супервизију према усвојеном моделу (довољно времена да се супервизија спроводи у складу са Правилником),
6. Формирање регионалних центара за социјални рад (мали центри су кадровски у веома неповољном положају, те не могу на адекватан начин да примењују вођење случаја као метод рада), али и других услуга које нису рентабилне у малим локалним срединама;
7. Поставити реалне стандарде и нормативе који нису везани за број становника у одређеној средини, већ сразмерно социјалној проблематици која у њима постоји;
8. Обезбедити јавност критеријума при запошљавању и поштовање стручности;
9. Обезбедити материјално техничке услове за стручне раднике (адекватан простор, рачунари, стабилна интернет конекција...);
10. Креирати и реализовати обуке за руководиоце и директоре са акцентом на проблеме мобинга;
11. Статус службеног лица за запослене стручне раднике уз увођење службених легитимација;
12. Успостављање довољно врста и броја локалних услуга;
13. Обезбедити довољне капацитете за смештаја корисника;
14. Афирмација центра за социјални рад као институције и обавештавање шире јавности о надлежности центара за социјални рад (потребна је стратегија за промену положаја центра у јавности);
15. Обуке за унапређење комуникационих вештина за све стручне раднике;
16. Интензивнија сарадња два ресорна министарства, а потом и са другим министарствима у решавању проблема у пракси;
17. Потписивање протокола са партнерским институцијама и организацијама и њихово реално и активно спровођење;
18. Интензивнија сарадња надлежних министара са струковним удружењима, заводима и релевантним академским институцијама;
19. Примењивати строже критеријуме у процесу акредитације едукативних програма и тако унапредити квалитет обука за стручне раднике. На тај начин сврха ових обука неће бити само прикупљање бодова за обнављање лиценце, већ стручно усавршавање;
20. Директори би требало да буду из редова стручних радника и да имају радно искуство у социјалној заштити;

ПРИОРИТЕТИ У РЕШАВАЊУ НАВЕДЕНИХ ПРОБЛЕМА

1. Измена Правилника о организацији, нормативима и стандардима рада у центру за социјални рад у смислу повећања норматива за број стручних радника и њихово уподобљавање са врстом проблема на територији центра;
2. Запошљавање потребног броја недостајућег кадра уз промену метода професионалне

селекције;

3. Измештање одређених послова из центра за социјални рад; због немогућности адекватног рада на пословима који захтевају специјализована знања и више координисаних учесника из различитих служби (насиље, поверавање деце у поступцима развода брака, новчана социјална помоћ и туђа нега и помоћ и послови где није потребна процена и планирање) како би се центар бавио повереним пословима старатељства, заштите деце на домском и породичном смештају, превентивним радом са породицом да не дође до издвајања деце.
4. Развијање локалних услуга и повећање смештајних капацитета за кориснике у породичном смештају;
5. Позитивна кампања за цео систем социјалне заштите уз укидање Уредбе/Инструкције о обавезној сагласности министарства за сарадњу са медијима.

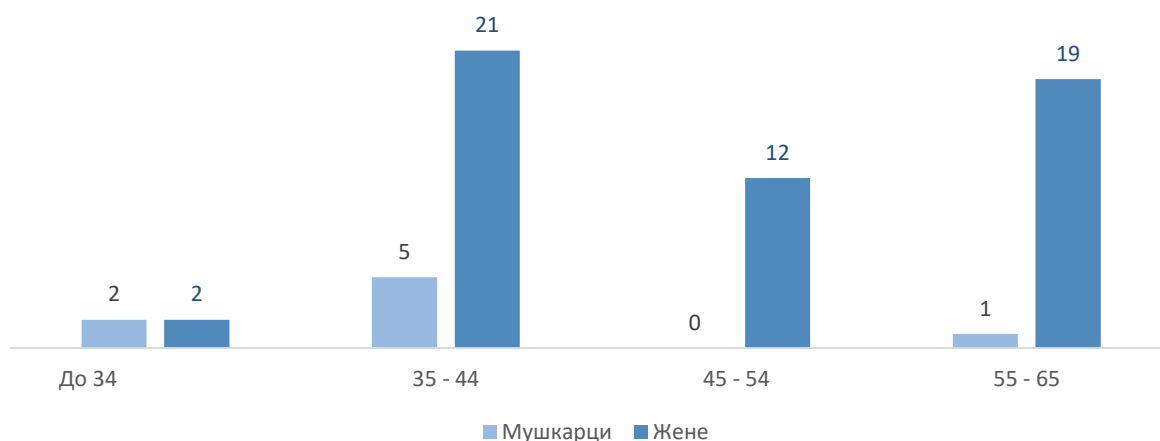
2. ПРИКАЗ ПОДАТАКА СА УПИТНИКА И ФОКУС ГРУПА РУКОВОДИЛАЦА СЛУЖБИ

Основне карактеристике руководиоца служби који раде у центрима за социјални рад

Као што смо већ навели на почетку овог рада, у испитивању су учествовала шездесет и два руководиоца служби центара за социјални рад са територије Републике Србије (без Војводине, Косова и Метохије). Следи приказ карактеристика овог подузорка.

Стр. | 14

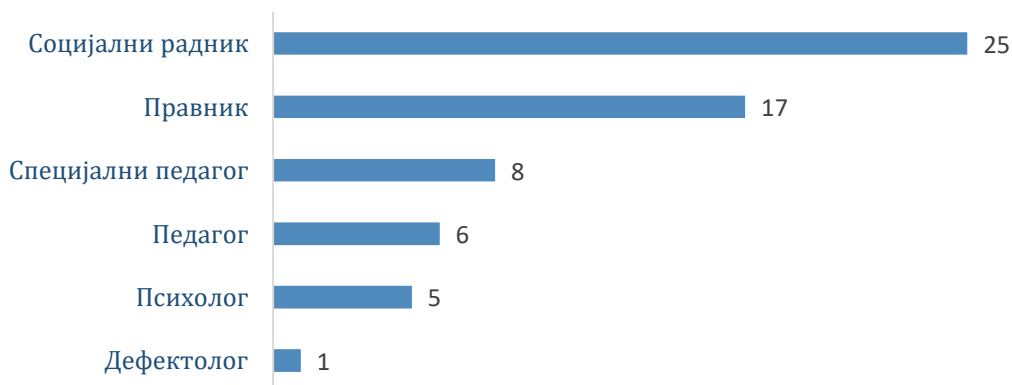
Графикон 10: Старосна и полна структура руководиоца служби центара за социјални рад, 2023.



Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Међу обухваћеним руководиоцима служби највише је оних који припадају групи старости 35 до 44 године, којих је било 40%. Следе они најстарији са заступљеношћу од 29%, а оних старости 45 до 54 године је било 19%. Најмање је било најмлађих испитаника, старости до 34 године – 12%.

Графикон 11: Структура руководиоца служби у ЦСР према стручном профилу, 2023.

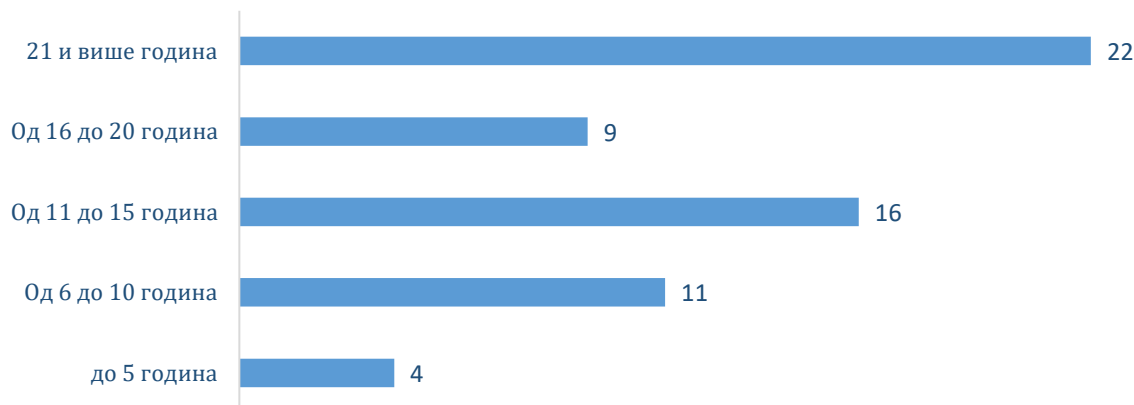


Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Претходни графикон нам показује да је међу руководиоцима служби центара за социјални рад обухваћених овом анализом било, као и у случају супервизора, највише социјалних радника, 40%. Следе правници са 27%, а на трећем месту су специјални педагози са 13% удела. Ова

дистрибуција нам показује да међу руководиоцима служби има више правника него што је њихова заступљеност међу стручним радницима центара за социјални рад, где њихов удео чини 17,5%.⁵ Педагози и специјални педагози су дистрибуирани на сличан начин – док у популацији стручних радника центара за социјални рад заузимају 18,1%, у укупном броју руководиоца служби има их 23%.

Графикон 12: Структура руководиоца служби у ЦСР према укупном радном стажу у систему социјалне заштите, 2023. Стр. | 15



Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Просечан број година радног стажа које су руководиоци служби провели у социјалној заштити је 17,5. Уколико овај број упоредимо са просечним бројем укупног радног стажа⁶, видећемо да је већина свој радни век провела у систему социјалне заштите. Ово је свакако повољна околност која указује да су руководиоци људи с релевантним радним искуством, те самим тим је за очекивати да буду спремнији да се носе са специфичним проблемима који се јављају у пракси социјалне заштите.

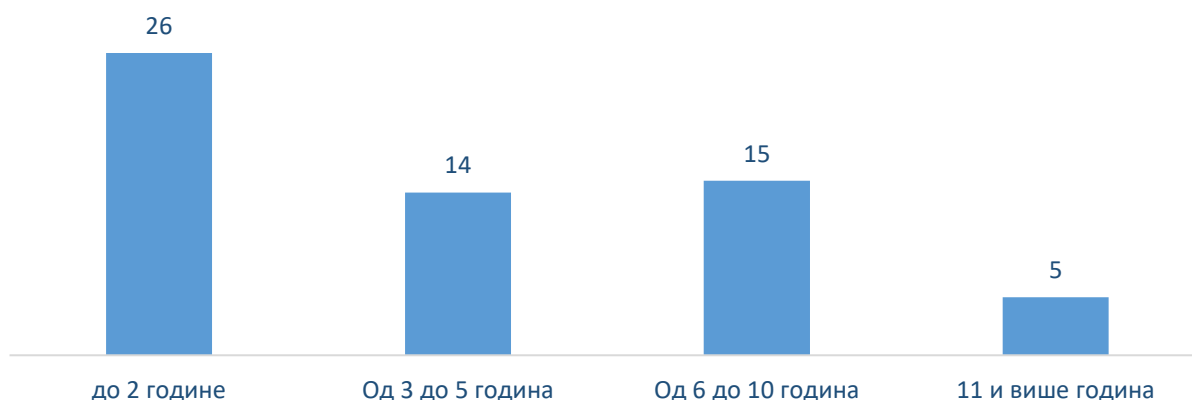
Појединачном анализом упитника утврдили смо да је међу руководиоцима служби центара за социјални рад и једна испитаница која је на место руководиоца постављена након два месеца радног искуства (има укупно 8 месеци радног искуства, а 6 месеци ради као руководиоцац). Од свих руководиоца њих 38 или 61,3% је радило раније као водитељ случаја. Када се од укупног броја руководиоца одузму правници, њих 17, који не могу радити на пословима водитеља случаја, преостаје 45 стручних радника, што значи да само седморо њих није радило као водитељ случаја. Они који јесу радили као водитељи случаја, просечно су на том радном месту провели 9,5 година.

Такође, 14 руководиоца, односно 22,6%, је раније радило на пословима супервизора и тај посао су у просеку обављали 5,7 година. Јасно је да су неки од руководиоца радили и као водитељи случаја и као супервизори.

⁵ Годишњи извештај о раду центара за социјални рад за 2022. годину, РЗСЗ

⁶ Просечни укупан радни стаж руководиоца служби у ЦСР је у овом истраживању износио 20 година

Графикон 13: Структура руководиоца служби у ЦСР према радном стажу на пословима руководиоца службе, 2023.



Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Подаци у графикону 13. нам показују да је међу руководиоцима служби обухваћених анкетом било било највише оних који су провели најмање времена на овим пословима, односно њих 41,9%. По заступљености следи категорија руководиоца служби с искуством од 6 до 10 година на овом радном месту – 24,2%, затим категорија од 3 до 5 година – 22,4%, а најмање је било оних с искуством на пословима руководиоца са 11 и више година – њих 8,1%.

Из упитника је добијен податак да 60 руководиоца, односно 96,8% њих обавља и друге послове (тачније – послове и радне задатке који су предвиђени за друга радна места). Следи приказ броја руководиоца служби према ангажовању на другим пословима у центру за социјални рад.

Табела 3: Руководиоци служби у ЦСР према осталим пословима које обављају, 2023.

Супервизор	11
Водитељ случаја	31
Старатељ	42
Члан стручног тима	44
Члан тима за заштиту од насиља	27
Послови израде програма рада и извештаја о раду ЦСР	21
Остали послови	27

Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

У табели 4 приказано је на који начин су руководиоци служби рангирани послове из свог домена рада према приоритету који им дају, односно времену које им посвећују.

Табела 4: Руководиоци служби у ЦСР према начину одређивања приоритета (ранга) у оквиру послова предвиђених за руководиоце служби, 2023.

Послови предвиђени за руководиоце служби у ЦСР	Ранг
Старање о поштовању законитоста рада	1
Расподела предмета према утврђеним процедурама и критеријумима	1
Старање о поштовању стандарда стручног рада	2
Вођење рачуна о равномерној оптерећености стручних радника	3
Обезбеђивање унутрашње координације и организације посла	4
Планирање и управљањем обимом посла унутар службе	5
Праћење поштовања рокова и процедура	6
Комуникација и координација рада са осталим организационим јединицама	7
Вршење контроле вођења евиденције и документације	8
Комуникација и организација рада са службама и институцијама у локалној заједници	9
Праћење рада приправника и волонтера и додељивање ментора	10
Сачињавање извештаја о раду организационе јединице	11
Сачињавање оперативних планова и програма рада организационе јединице	12

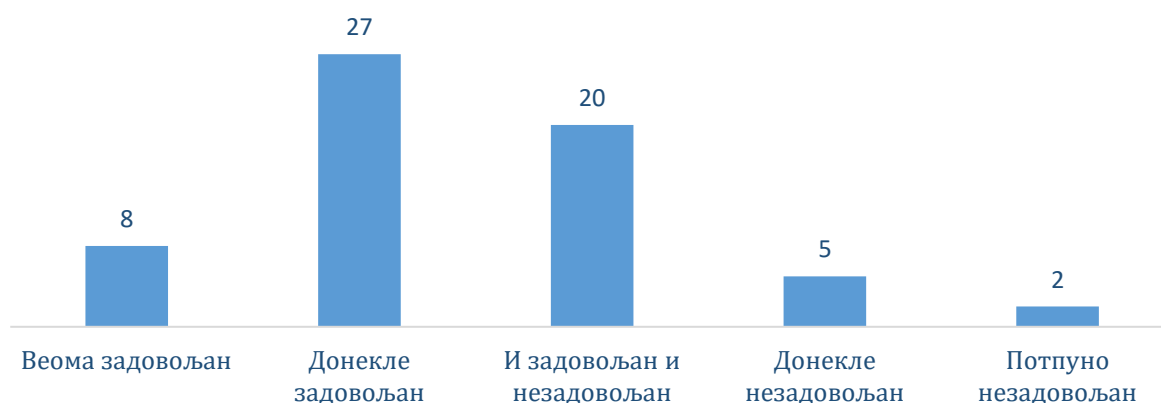
Стр. | 17

Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Као што можемо видети, руководиоци, у просеку, највише пажње посвећују старању о поштовању законитости рада и расподељивању предмета према утврђеним процедурама и критеријумима, а на другом месту је старање о поштовању стандарда стручног рада. Послове са дна табеле руководиоци обављају само када за то имају довољно времена, пошто сматрају да ови послови нису од суштинског значаја за функционисање служби.

Што се тиче задовољства руководиоца служби послом који обављају, о чему говори следећи графикон, можемо видети да се, упркос тешкоћама и проблемима с којима се суочавају свакодневно на свом послу, већина руководиоца служби, њих 56%, изјаснила да су у већој мери задовољни својом праксом (прва два става). Трећина, односно 32,3% је оних који су и задовољни и незадовољни (појединим сегментима свог рада су задовољни, а појединим нису задовољни), док је оних који су превалентно незадовољни 11,3%.

Графикон 14: Руководиоци служби у ЦСР према оцени задовољства својом праксом, 2023.

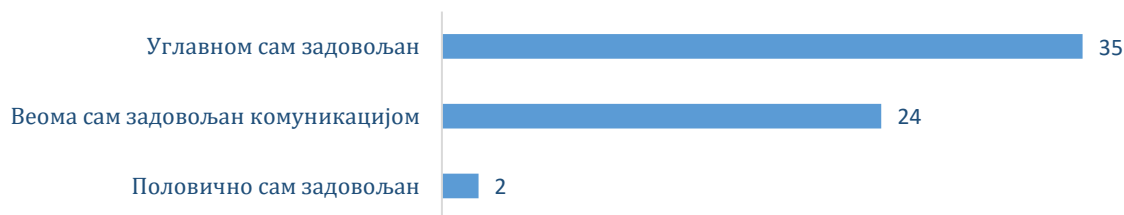


Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Добијени резултати се свакако могу позитивно оценити, односно може се претпоставити да руководиоци који су задовољни својом праксом процењују да службе којима они руководе функционишу на задовољавајући начин. Задовољству послом који се обавља у извесној мери доприноси и квалитет комуникације са сарадницима. Руководиоци служби су у упитнику одговарали и на питање о томе како процењују квалитет комуникације са стручним

радницима који су припадници службе којом руководе. Следи графикон у којем је приказана дистрибуција њихових одговора.

Графикон 15: Руководиоци служби у ЦСР према оцени задовољства квалитетом комуникације са стручним радницима у служби којом руководе, 2023.



Стр. | 18

Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Ови подаци се могу веома позитивно оценити с обзиром да међу руководиоцима службе није било оних који комуникацију са стручним радницима оцењују као превалентно незадовољавајућу. У отвореном делу питања, где су могли навести разлоге свог евентуалног незадовољства комуникацијом, руководиоци служби су најчешће као разлоге наводили проблеме у комуникацији везане за преоптерећеност стручних радника, расподелу предмета, кашњење у извршавању обавеза.

Једно од отворених питања у упитнику је гласило: „По вашем мишљењу, који чиниоци највише доприносе недовољној мотивисаности за рад појединих стручних радника?“ Готово у сваком од одговора поменуто је реч „преоптерећеност“, али су руководиоци служби наводили и неке друге разлоге. Разлози недовољне мотивисаности стручних радника су готово идентични онима који су узрок незадовољавајуће комуникације између стручних радника и руководиоца службе. Примери одговора на ово питање:

- *Обим посла, ниже плате, велика количина стресних ситуација;*
- *Велики број захтева, брига да ли ће се испоштовати рокови;*
- *Неуважавање, изостанак подршке у решавању проблема, преоптерећеност захтевима;*
- *Недовољна плата, недостатак стимулације;*
- *Изгарање, осећање преплављености, обим посла и латентни страх од "грешки", одсуство мотивације у виду похвале или награде за добро обављен посао (на нивоу града, републике);*
- *Лични однос према послу и одговорности и висок степен оптерећености;*
- *Обим посла, уплив политике кроз све сегменте активности, рада и планирања;*
- *Оптерећеност, неуважавање од стране руководиоца, неуважавање у друштву, лоше њихове;*
- *Велики број писаних и усмених захтева корисника на дневном нивоу и рокова за њихово извршавање које је некад немогуће испоштовати и завршити рад због извршених процедура, нових процедура за рад...*

Већина руководиоца службе је навела да постоји преоптерећеност стручних радника, те да се у пракси испољавају тешкоће везане за то, али да постоје и они стручни радници који успевају да испоље квалитет у свом раду. Због тога је 40 руководиоца, односно 64,5% њих, у претходној години на неки начин похвалило или наградило неке од стручних радника.

Услови рада, како су их описали руководиоци служби, којима доминира преобиман посао, стресне ситуације везане за кориснике и рокове, велики број административних процедура у предметима итд., свакако су околности у којима међуљудски односи могу да трпе. Ево приказа одговора руководиоца службе на питање како они доживљавају међуљудске односе у колективима где раде.

Графикон 16: Руководиоци служби у ЦСР према оцени квалитета међуљудских односа у својим ЦСР, 2023.



Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Из података наведених у претходној табели може се закључити да је **сарадништво** главна карактеристика међуљудских односа у центрима за социјални рад у којима руководиоци служби раде. Значајан је податак да нико од руководилаца није односе описао као хладне и дистанциране.

Упркос неповољним околностима, како су их руководиоци описали у претходним одговорима, у којима се рад одвија, атмосфера у колективима није негативна. Не би било реално очекивати да не постоје и они руководиоци који међуљудске односе доживљавају као негативне, без обзира да ли је то због објективних околности или субјективног доживљаја који корен има у карактеристикама личности конкретног руководиоца. Ипак, проценат заступљености руководилаца са оваквим ставом је занемарљив – 1,6%.

Последње питање у упитнику везано за руковођење је гласило: „Шта бисте издвојили као највећи проблем у свом раду?“

И на овом питању већина руководиаца служби се изјашњавала да је највећи проблем оптерећеност послом и проблеми који из тога произлазе. Ипак, 16% испитаника није дало одговор на ово питање. Ево примера најчешћих одговора:

- *Недовољан број извршилаца како би се посао распоредио тако да радници не буду преоптерећени;*
- *Руководилац има исти број захтева као и остали стручни радници у његовој екипи и што је истовремено и руководилац и водитељ случаја;*
- *Недовољно времена да задовољим све обавезе које обављам као руководилац а и као супервизор;*
- *Недовољан број запослених у односу на обим и проблематику захтева. Лоша техничка подршка: мало штампача, скенера, лоши рачунари и др.;*
- *Фокус стручних радника на форму коју намеће нови програм рада и евиденција (СОЗИС); контролорски приступ више него подржавајући од стране министарства: преобимна проблематика за коју сваки ВС мора бити "екперт";*
- *Недовољно разумевање директора, организација рада, недовољно добра сарадња са осталим институцијама;*
- *Оптерећеност многобројним улогама, радни стил, знања везана за технику (информатичка писменост);*
- *Оптерећеност и недовољан број извршилаца;*
- *Преоптерећеност;*
- *Велики број предмета, недовољан број стручних радника; немогућност расподеле сложених предмета свим стручним радницима услед недовољно развијених компетенција појединаца;*

- Недовољан број стручних радника услед чега су сви преопт_ређени у различитим улогама које обављају свакодневно;
- Оптерећеност послом;
- Велика оштерећеност с_стручних радника што доводи до тога да имају нереална очекивања од руководиоца;
- Број предмета је из године у годину све већи на мали број с_стручних радника - оштерећеност ЦС утиче на моућност квалитетног рада, а самим тим је проблем расподела предмета (често сам у ситуацији да водитељу случаја у току дана доделим и више предмета, на пример на месечном нивоу имамо преко 50 пријава за насиље).
- Ангажованост на великом броју послова и немоућност да вероватно, моу свим пословима да одговорим с_стручно и ефикасно;
- Више улога које имам, немоућност да се у још_уносности посветим свему што радим;

Један део упитника задатог руководиоцима служби односио се на процес супервизије у центрима за социјални рад. Следи приказ добијених података.

Прво питање руководиоцима служби везано за супервизију односило се на њихову упознатост с моделом супервизије у центрима за социјални рад. Може деловати изненађујуће да постоје руководиоци који нису упознати с моделом и процесом супервизије или немају јасну представу шта је то супервизија, а на овом питању се тако изјаснило 20,9% испитаника (укупно њих 13). Међутим, овакав одговор су давали правници, који по природи посла нису укључени у процес супервизије, а пошто они не раде као водитељи случаја, нису долазили у контакт с процесом супервизије. Ово свакако не значи да не би требало да се боље упознају с моделом и значајем супервизије, што би им као руководиоцима било од велике користи у обављању својих задужења. Графикон 17 приказује ове резултате.

Графикон 17: Руководиоци служби у ЦСР према степену упознатости са моделом супервизије, 2023.



Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

У следећој табели приказани су одговори руководилаца служби на питање какав став имају о супервизији. Иако 82,1% испитаника изражава схватање и разумевање значаја супервизије, њих 17,9% испољава неку врсту задршке када је супервизија у питању. Ако овај податак доведемо у везу с податком из претходног питања, да 20,9% нема у потпуности јасну представу шта је то супервизија, онда овакав резултат није изненађујући.

Табела 5: Руководиоци служби према ставу који имају у односу на супервизију, 2023.

Не видим сврху супервизије у ЦСР, довољна је контрола рада од стране руководиоца	1
Можда постоје предмети у којима није нужна супервизија	1
Корисна, али у пракси често отежана због задужења супервизора као водитеља случаја	1
Супервизија је корисна свим водитељима случаја без обзира на компетенције и искуство у раду под условом да се не изједначава са менторством	1
Супервизију треба да је раде стручни радници са више од седам година радног искуства	1
Супервизија је потребна само водитељима случаја који имају мање од пет година радног стажа	2
Супервизија би требало да се пружа само на лични захтев водитеља случаја	2
Супервизија би требало да се ради само онда када за то постоји изричита потреба, тј. у тзв. "тешким случајевима"	3
Супервизија је незаобилазни и неизоставни део модела вођења случаја	21
Супервизија је корисна свим водитељима случаја без обзира на компетенције и искуство у раду	30

Стр. | 21

Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Упознатост руководиоца са спровођењем процеса супервизије у њиховој установи утврђена је следећим питањем у упитнику. Следи приказ њихових одговора.

Графикон 18: Упознатост руководиоца служби у ЦСР са начином на који се супервизија спроводи у њиховом ЦСР, 2023.

Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Из података у претходном графикону видимо да је готово половина руководиоца, њих 28, односно 45,2%, оценило да се супервизија у њиховим центрима за социјални рад спроводи на адекватан начин. Нешто више од трећине испитаника, 21 односно 33,9%, се определило за одговор да се супервизија у њиховој установи спроводи само када је то неопходно, а 10 руководиоца или 16,1% је одговорило да се супервизија спроводи само формално. У светлу података са претходних питања није изненађујуће да троје руководиоца чак и не зна да ли се супервизија спроводи или не, па се поставља питање на који начин су они укључени у процес рада водитеља случаја.

На следећем питању, о евентуалним чиниоцима који ометају процес супервизије, испитаници су могли да изаберу више понуђених одговора.

Табела 6: Руководиоци служби у ЦСР према процени чинилаца који могу ометати адекватно спровођење супервизије у ЦСР, 2023.⁷

Оптерећеност супервизора другим обавезама (вођење случаја, тимски рад, старатељство и сл)	38
Нема довољно времена за супервизијске састанке	27
Недовољан број супервизора у односу на број супервизаната	24
Стручни радници нису мотивисани за супервизију	11
Супервизори нису мотивисани да обављају посао супервизије	8
Постоји анимозитет између супервизора и супервизаната	8
Недостатак компетентних супервизора	6

Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Као што можемо видети из претходне табеле, највећи проценат руководиоца служби у центрима за социјални рад сматра да је оптерећеност супервизора (бројем супервизаната, бројем предмета, као и задужењима која не спадају у посао супервизора, као што је описано раније у тексту) примарни разлог због чега се супервизија не спроводи на адекватан начин. На другом месту разлога је недостатак времена, што је, логично, у непосредној вези с оптерећеношћу. Разлог оптерећености супервизора може бити и њихов недовољан број, што је чинилац који је заузео треће место. Могло би се рећи да је недовољан број (компетентних) супервизора у центрима за социјални рад заправо узрочник и недостатка времена за супервизијске састанке и оптерећености постојећих супервизора. Четврту позицију заузима „недовољна мотивисаност стручних радника за супервизију“. Поставља се питање због чега неки стручни радници нису мотивисани да учествују у процесу супервизије, где би могли да обрађују и стручне и личне дилеме, те тако буду ефикаснији у свом послу (у интересу корисника). Један од разлога који се намеће јесте да немају позитивно искуство са процесом супервизије уколико се она ради на брзину, површно или од стране супервизора који није вичан том послу.

Коначно, руководиоци служби су имали задатак да рангирају предложене могуће добити од супервизије у центру за социјални рад. У следећој табели је приказано који ранг су, просечно, руководиоци додељивали предложеним добитима.

Табела 7: Руководиоци служби у ЦСР према процени добити од супервизије, 2023.

Потенцијална добит од супервизије	Ранг
Подизање квалитета услуга пружених корисницима	1
Лични и професионални развој водитеља случаја	2
Размена искустава	3
Квалитетнија професионална сарадња	4
Смањење стреса код водитеља случаја	5
Емоционална подршка водитељима случаја	6
Боље функционисање ЦСР	7
Веће задовољство послом водитеља случаја	8

Извор: Упитник за руководиоце служби у ЦСР 2023., РЗСЗ

Добит која је најчешће рангирана као прва по значају јесте „Подизање квалитета услуга пружених корисницима“. Међутим, добит у виду личног и професионалног развоја је знатно чешће разврставана на друго или треће место по значају, тако да се може рећи да су то две најважније добити од супервизије, како виде руководиоци служби. Лични и професионални

⁷ Значајан број руководиоца служби је у упитнику давао више од једног предвиђеног одговора услед чега се не могу рачунати који је удео за сваки од потенцијално ометајућих чинилаца за адекватно спровођење супервизијског процеса у ЦСР, те ова табела представља илустрацију одговора супервизора

развој је најчешће оцењиван као друга добит по значају, док је на трећем месту „размена искустава“, а готово иста оцена значаја дата је и „квалитетнијој професионалној сарадњи“. Као најмање значајна добит разврстано је „веће задовољство послом водитеља случаја“, мало повољнији ранг је добило „боље функционисање центра за социјални рад“, а испред ове добити налази се „емоционална подршка водитељима случаја“.

Према овим резултатима може се закључити и то да руководиоци не виде супервизију као начин на који се може смањити стрес код водитеља случаја тако што ће се код њих, па и кроз емоционалну подршку у кризним временима, постићи веће задовољство послом. Овај податак је донекле контрадикторан с чињеницом да су руководиоци на претходним питањима често помињали преоптерећеност свих, како водитеља случаја, тако супервизора, па и самих руководилаца.

Рекло би се да извршан број руководилаца нема поверења или немају информације о значају супортивне функције супервизије, а свакако немају доказ о томе у пракси.

Следи приказ ставова руководилаца служби центара за социјални рад, које су они, радећи у фокус групама, изнели разматрајући иста три питања која су била задата и супервизорима:

1. Који проблеми и тешкоће постоје у раду ЦСР, првенствено у вези супервизије, односно руковођења;
2. Који су могући начини превазилажења тих проблема и
3. Који су приоритети у решавању проблема.

Тешкоће/изазови у руковођењу су :

- Вишеструке улоге руководиоца (водиоц случаја, супервизор, старатељ, члан тима...)
- Велики број предмета на дневном нивоу
- Проблем расподеле великог броја предмета водитељима случаја према искуству, афинитетима...
- СОЗИС – предмети „бајују“, „лушају“, нестарају из базе
- Извештаји за потребе статистике (којима се не види сврха)
- Недовољан број водитеља случаја

Тешкоће /изазови у реализацији супервизије су:

- Недовољно радно искуство (знање) млађих супервизорана
- Супервизор је често и ментор
- Велики број супервизорана на једној супервизора
- Мали број супервизорана (у малим цср)
- Немоћиваност супервизора за посао
- Честе промене водитеља случаја
- Немоћност организовања индивидуалне супервизије
- Обуке за супервизоре се не организују довољно често
- Вишеструке улоге супервизора
- Када је супервизор водиоц случаја, проблем је ко ће њему бити супервизор

Тешкоће/изазови у организацији су:

- Неадекватна, отежана сарадња са осталим системима и институцијама
- Мања одељења београдског цср немају одвојене службе – сви раде све
- Неодложне интервенције (додатно анфажовање)
- Лоша слика цср у медијима
- Проблематична сарадња са здравственим системом

- *Недовољни капацитети специфичних услова за смештај корисника: уривањилишћа, специјализоване услове за младе...*
- *Неиспојање услова за смештај корисника са психијатријским обољењима (комбинована услова здравствено социјалне заштите)*
- *Одређене услове за смештај бирају кориснике*
- *Недостатак хранишљских јородица*
- *Наметање нових услуга центрима за социјални рад*
- *Крајки рокови за извештавање*

Могућа решења за превазилажење претходно излистаних тешкоћа и проблема:

- *Чешће обуке за супервизоре*
- *Повећање број супервизора*
- *Пријем нових стручних радника (зајослићи више људи)*
- *Едукација за СОЗИС (указивање на пројусије, једносављење рада у програму)*
- *Смањење броја услуга у ЦСР*
- *Мојивисаји младе да стичу стручна знања и вештине*
- *Набавити боље комјутере и бржи интернет*
- *Омоћити руководиоцима да не воде реферате, старатељства итд.*
- *Платформу „Чувам те“ изместити из ЦСР у школе и НВО*
- *Организовање заједничких сасанака са другим институцијама*
- *Омоћити јавне насупе представницима ЦСР како би моли да деманују неке весте*
- *Повећање капацитета за смештај корисника у свим врстама смештаја*
- *Организовање дневну болницу за штићенике ради праћења узимања терапије*
- *Смањити обим овлашћења ЦСР – изместити материјална давања за радно способне у НСЗЗ, а процену јодобности усвојителја и хранишелја као и лиценцирање хранишелја у ЦПСУ*
- *Појачајти контролу услова за смештај у јојледу пријема корисника, листи чекања...*

Приоритету и решавању наведених тешкоћа:

- 1. Измена нормативног оквира**
- 2. Измештање одређених послова из центра за социјални рад због немогућности адекватног рада на пословима који захтевају специјализована знања и више координисаних учесника из различитих служби (насилје, поверавање деце у поступцима развода брака, новчана социјална помоћ и туђа нега и помоћ и послови где није потребна процена и планирање) како би се центар бавио повереним пословима старатељства, заштите деце на домском и породичном смештају, превентивним радом са породицом да не дође до издвајања деце..**
- 3. Развијање недостајућих услуга на локалном нивоу**

3. ЗАВРШНА РАЗМАТРАЊА

Уколико покушамо да стекнемо свеобухватну слику овде приказаних проблема везаних за процес супервизије у центрима за социјални рад из угла самих супервизора, можемо се наћи пред немогућим задатком јер проблема је много и многа су им исходишта. Ипак, истичу се две околности које имају негативан утицај на процес супервизије, самим тим и на функционисање центара за социјални рад, те последично и на квалитет пружене услуге корисницима.

То су:

- мањак стручног кадра (запослених стручних радника) и неусклађеност профила стручног кадра са стварним потребама у многим центрима, што резултира у ангажовању супервизора на многим другим пословима. Управо је делегирање супервизорима више послова и радних задатака који не спадају у супервизијске послове, проблем који сви испитаници истичу. То је разлог због чега се супервизија често спроводи ad hoc или само формално, свдећи се најчешће на консултације супервизанта у вези поступка на неком случају.
- неразумевање значаја супервизије у центрима за социјални рад као једне од основних активности у систему вођења случаја, која би требало да резултира у квалитетнијем пружању услуга корисницима.

Пружање екстерне супервизијске подршке супервизорима центара за социјални рад од стране РЗСЗ како је то досад рађено (разматрањем одређених тема и анализом приказа случајева), вероватно неће кориговати уочене тешкоће, јер највећи проблем супервизора није решавање недоумица у раду на конкретним случајевима (мада има и таквих ситуација, али би се оне могле решавати на други начин – непосредним консултацијама када се за то укаже потреба), већ је то необезбеђивање основних предуслова за спровођење процеса супервизије онако како је предвиђено правним актима и стручним упутствима.

Анализом узрока проблема у пракси које су препознали супервизори могу се планирати циљеви, мере и активности за превазилажење проблема и унапређење праксе у центрима за социјални рад, што може бити полазна основа за стратешко и акционо планирање у социјалној заштити које недостаје. Анализа постојећих и недостајућих услуга у систему социјалне заштите, анализа издвајања средстава из буџета са испитивањем задовољства корисника о пруженим услугама и укључивањем у планирање социјалне заштите, допринео би реформи и развоју система социјалне заштите.

Важна активност Републичког завода која проистиче из анализе стања супервизијске праксе у центрима за социјални рад је и покретање иницијативе према Министарству за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и Министарству за бригу о породици и демографију за: измену нормативних аката који регулишу нормативе и стандарде у раду, за реформу центара за социјални рад који ће омогућити квалитетне услуге корисницима и планирање развоја услуга у односу на потребе корисника у локалним заједницама.

4. ЗАКЉУЧЦИ

Један свеобухватни закључак на основу ове анализе могао би бити да се супервизији не посвећује довољно значаја у свим срединама. Она је често, услед оптерећености како супервизора тако и водитеља случаја другим обавезама или недовољног броја (компетентних) супервизора, сведена на пуку формалност прописану правилницима и процедуром коју намеће платформа СОЗИС.

Један закључака је и тај да многи водитељи случаја нису имали прилику да у својој пракси буду укључени у супервизијски процес онакав какав би он требало да буде, те тако нису искусили бенефите које супервизија доноси.

Управо изнет став поткрепљују и подаци, приказани раније у тексту, добијени у раду с руководиоцима служби центара за социјални рад, који су показали да неки од њих заправо и не знају шта је то вођење случаја и зашто супервизија постоји. Свакако да би ову едукацију (инструктажу, консултације) требало радити само у оним срединама где су уочене слабости или где су на руководећим позицијама лица која немају (или немају довољно) искуства у социјалној заштити.

Ако све ово имамо у виду, намеће се закључак да би Републички завод требало да своју активност усмери на „промоцију“ супервизије међу директорима и руководиоцима служби центара за социјални рад, кроз њихово упознавање са методом вођења случаја и свим њеним елементима, те образлагањем и појашњавањем супервизије кроз истицање њеног значаја за добробит корисника услуга социјалне заштите.

5. ПРЕПОРУКЕ

1. Било би целисходно спровести снажнију промоцију супервизије, односно презентације о супервизији за све оне који нису имали прилику и могућности да се поближе упознају с овом материјом.
2. Значајно би било заједнички креирати моделе организације интерних супервизијских састанака у центрима за социјални рад, пошто су многи, чини се, постали инертни под притиском свакодневних обавеза, па и не покушавају да нешто промене.
3. У односу на препознате тешкоће у организацији рада центара за социјални рад од стране руководиоца служби и супервизора (вишеструке улоге стручних радника, нефункционална сарадња са другим системима, неразвијене услуге и препознате могућности решавања истих, развој недостајућих услуга, издвајање одређених послова из центра за социјални рад, усвајање специфичних знања), потребно је иницирање заједничког рада са Министарством за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и Министарством за бригу о породици и демографију у правцу реформе центара за социјални рад, измене нормативног оквира и развоја недостајућих услуга.