



*Vlada Crne Gore
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu*

ANALIZA FUNKCIONISANJA SUPERVIZIJE U CENTRIMA ZA SOCIJALNI RAD



Podgorica, mart 2018. godine



*Vlada Crne Gore
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu*

ANALIZA FUNKCIONISANJA SUPERVIZIJE U CENTRIMA ZA SOCIJALNI RAD

Podgorica, mart 2018. godine

Izdavač:
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu

Autorski tim:
Doc. dr Uglješa Janković
Dr Bojana Miletić
Nataša Gospić
Violeta Mrkić

Dizajn i priprema:
Nataša Miljanić

Štampa:
DiS MNE

Tiraž:
100 primjeraka

Godina izdanja:
Podgorica, 2018

PREDGOVOR

Izrada Analize funkcionisanja supervizije u centrima za socijalni rad nastala je usled potrebe za unapređenjem stručnog rada u centrima za socijalni rad kao i potrebe za definisanjem uloga i odgovornosti pojedinačnih aktera u socijalnoj i dječjoj zaštiti.

Supervizija je ključni segment reflektivne prakse i sastavni dio socijalnog rada (Fook, 1996). U kontekstu brzih društvenih i organizacionih promjena, stručni radnici svakodnevno moraju tražiti inovativna rješenja za svoj rad sa korisnicima. U supervizijskom procesu ugao posmatranja se širi, pažnja se, radi sveobuhvatnijeg uvida u problem i moguća rješenja, preusmjerava samo sa jednog aspekta, što vodi optimalnijem radu na ostvarenju pozitivnih ishoda u radu sa korisnikom.

U cilju razvoja interne i eksterne supervizije, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu je tokom prethodne tri godine realizovao brojne aktivnosti koje su bile usmjerene, kako na jačanje kapaciteta supervizora u centrima za socijalni rad, tako i na osnaživanje stručnih radnika u cilju unapređenja kvaliteta njihovog rada sa korisnicima.

Sagledavanjem dosadašnje prakse kroz redovne aktivnosti Zavoda, kao i rezultata do kojih se došlo realizovanjem istraživanja, može se zaključiti da je potrebno uložiti dodatne napore u daljem razvoju i jačanju supervizijske podrške, posebno kada je u pitanju njena edukativno - razvojna i podržavajuća funkcija. Unapređenje supervizijskog procesa je od ključnog značaja jer omogućava da se pažnja fokusira na interese korisnika, a stručnim radnicima pruža mogućnost da promišljaju o svojoj praksi i razvijaju inovativna rješenja.

Cilj ove analize bio je da se dodatno istraži uloga supervizije u

socijalnom radu i da se odgovori na neka veoma važna pitanja: da li je trenutni model primjene supervizije u centrima za socijalni rad adekvatan; da li ovakav model supervizije uvažava aktuelni društveni kontekst i da li ovaj vid supervizije ima pozitivan uticaj na stručne radnike i njihov svakodnevni rad sa klijentima. Takođe, analiza ima za cilj da predstavi koncepte supervizije koji su uspostavljeni u sistemu socijalne i dječje zaštite Crne Gore kao, da naglasi važnost ovog koncepta za praksu u socijalnom radu kao i da pruži preporuke u cilju adekvatnijeg odabira odgovarajućeg modela supervizije uvažavajući određene aktuelne specifičnosti sistema socijalne i dječje zaštite Crne Gore.

Analizu je sproveo profesor Doc. dr Uglješa Janković, saradnik u nastavi na Fakultetu političkih nauka, Univerziteta Crne Gore u saradnji sa zaposlenima u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu. Objavljivanjem ove Analize želimo ukazati na prednosti i mogućnosti supervizije, poboljšati kvalitet rada u centrima za socijalni rad, ojačati ulogu supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite Crne Gore, te postaviti osnove za dalje djelovanje Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu.

dr Bojana Miletić,
načelnica Odjeljenja za razvoj i stručnu podršku
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu

UVOD

Nastanak supervizije kao oblika podrške stručnim radnicima korespondira sa razvojem humanističkih profesija (psiholog, pedagog, socijalni radnik, defekolog, itd.), a koje u svom fokusu imaju pružanje podsticaja za prevazilaženje situacija koje otežavaju socio-psihološko funkcionisanje pojedinca i društvenih grupa u različitim ambijentima. Istorijski, korijeni razvoja supervizije datiraju od njenog tretiranja kao metode podrške u okviru medicinske djelatnosti, najprije u Engleskoj, a nakon toga sa razvojem profesije socijalnog rada, postaje popularna u SAD kao metod podrške praktičarima sa jasno izraženim nadzornim i organizacionim funkcijama. Danas, sa napretkom svih humanističkih profesija i razvojem njihovih metoda možemo konstatovati da postoje tri opšte prihvaćena modela supervizije, a to su: anglosaksonski, holandski i švedski.

U Crnoj Gori, supervizija ili tzv. podrška stručnim radnicima u Centrima za socijalni rad uvedena je Zakonom o socijalnoj i dječjoj zaštiti iz 2013. god (sl. list Crne Gore, br. 27/13 od 11.06.2013.). *Pravilnikom o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad* (sl. list Crne Gore 17/16 od 11.03.2016. god.) supervizija je uvedena u centrima za socijalni rad kao interni oblik stručne podrške. Trendovi u procesu reformi sistema socijalne i dječje zaštite Crne Gore nametnuli su neophodnost prilagođavanja svih aktera, a samim tim i nešto drugačije pristupe podršci stručnim radnicima. Ukoliko bi implementaciju supervizije u Crnoj Gori svrstavali u neki od postojećih modela, onda bi po svojoj formi ona bila najbliža tzv. anglo-saksonskoj tradiciji. Razlog ovakvog opredjeljenja svoje uzroke ima u čestim ugledanjima na koncepte i modele prisutne u socijalnoj

zaštiti Srbije (preuzet anglosaksonski model), zbog neposredne usresređenosti crnogoskih institucija, naučnih djelatnika, profesionalaca iz struke i konsultanata na iskustva Srbije. Takav pristup rezultat je dugodišnje zajedničke izgradnje sistemskih kapaciteta, u cilju redukcije negativnih socijalnih trendova u periodima zajedničkog bitisanja u okvirima različitih državno-pravnih tvorevina. Naravno, nije zanemarljiva ni uloga obrazovnog profila stručnih radnika koji su se edukovali u okvirima relativno sličnog obrazovnog koncepta.

Raniji deficiti stručnog kadra u centrima za socijalni rad Crne Gore u proteklom periodu su identifikovani tokom procesa reformi kao jedan od ključnih detalja koji treba unaprijediti. Ipak, spomenuti deficiti (manjak stručnih radnika) su u značajnoj mjeri opredijelili pristupe i raspodjelu posla, kao i odgovornosti prilikom implementacije supervizijske podrške.

Zavod za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore tokom prethodnog perioda sa svojim infrastrukturnim kapacitetima i ljudskim resursima pružao je i pruža, posrednu i neposrednu podršku realizaciji supervizije u centrima za socijalni rad. Početak realizacije supervizije u centrima za socijalni rad protekao je u nešto drugačijoj redistribuciji nadležnosti i supervizijskog posla nego što to nalaže praksa u komparativnim primjerima država koje uspješno primjenjuju superviziju. Naime, većina centara za socijalni rad u početnoj fazi uvođenja supervizije je ispunjavala standarde iz *Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad* (član 11) koji predviđa da na sedam stručnih radnika može biti angažovan jedan supervizor. Međutim tadašnje procjene razvoja sistema socijalne zaštite išle su u pravcu dodatnog jačanja kapaciteta stručnog kadra i to kroz: sistematizovanje radnog mjesta supervizora, organizovanje obuka za poslove supervizora, zapošljavanje novih stručnih kadrova, ovladavanje informacionim sistemom (SWISS), itd. Uvažavajući zatečeno stanje, Zavod za socijalnu i dječju zaštitu preuzima supervizijske poslove u sljedećim centrima za socijalni rad, sa područnim jedinicama: Pljevlja, Berane, Plav, Rožaje, Cetinje, Kotor, Herceg Novi.

Dešavanja u protekle dvije godine značajno su promijenila početni ambijet pogotovo u pogledu broja zaposlenih stručnih radnika, kao i broja programa stručnih obuka koje su stručni radnici prošli. Rezultat

tih procesa ogleda se u napredovanju administrativne funkcije supervizije i ukazuje na neophodnost drugačije preraspodjele aktivnosti i stručnih poslova kako bi sprovođenje supervizije u centrima za socijalni rad ostvarilo potpune efekte za korisnike usluga. Ovaj izvještaj opisuje aktuelno stanje na polju supervizije u centrima za socijalni rad i ukazuje na potencijalne pravce razvoja u cilju poboljšanja fleksibilnosti i dostupnosti sveukupnog sistema socijalne i dječje zaštite.

Izvještaj sadrži sljedeće komponente:

- a) teorijsko-analitički osvrt na ulogu supervizije u centrima za socijalni rad;
- b) karakteristike supervizijskog procesa u centrima za socijalni rad;
- c) izazove eksterne supervizije u sistemu socijalne zaštite Crne Gore;
- d) ulogu Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore u implementaciji procesa supervizije.

Teorijsko-analitički osvrt na ulogu supervizije u centrima za socijalni rad Crne Gore

Supervizija, kao oblik pružanja stručne podrške, predstavlja istovremeno i metod učenja i metod obezbjeđivanja kvaliteta usluge, čije karakteristike određuje stepen razvoja sistema socijalne zaštite. U aktuelnom kontekstu reforme sistema socijalne i dječje zaštite u Crnoj Gori, koji podrazumijeva uvođenje velikog broja novina i u strukturnim i u funkcionalnim aspektima rada, odgovarajući model supervizije nužno mora uvažavati aktuelni društveni kontekst, kao i realne stručne i institucionalne kapacitete u sferi socijalne i dječje zaštite. Neophodno je postojanje jasne vizije razvoja socijalne politike Crne Gore, kao proaktivne javne politike u kojoj supervizija u centrima za socijalni rad predstavlja značajan instrument unapređenja socijalnih usluga.

Uopšteno posmatrajući, raspodjela odgovornosti, planiranja i implementacija sa centralnog ili najvišeg državnog nivoa kreatora javnih politika na područja bliže problemu, odnosno oblasti, u okviru koje se sprovode planirane aktivnosti, jeste suština reformi u socijalnoj sferi. Naravno, ova interpretacija može se upotrebljavati u opštim objašnjenjima svih refomskih tendencija čija je planska aktivnost sadržana u namjeri *decentralizacije* aktivnosti političkog sistema. Napori usmjereni prema decentralizaciji sistema socijalne zaštite motivisani su namjerom za boljim prepoznavanjem i pravovremenim reagovanjem na socijalne probleme i potrebe koje nastaju u lokalnim zajednicama. Jedan od motiva pokrenute reforme sistema socijalne i dječje zaštite ogledao se u re-definisanju nadležnosti u sferi pružanja socijalnih usluga. Raniji koncept funkcionisanja u kojem je primat imao centralizovani sistem odlučivanja se pokazao kao neefikasan i neprimjeren sadašnjem vremenskom i društvenom kontekstu. Administrativna neefikasnost, sporost u rješavanju problema, otežan pristup korisnicima samo su neki od identifikovanih problema koji su pokrenuli reformu. Neposredna zaštita korisnika usluga opterećena velikom količinom papirologije, čak i u situacijama gdje to nije neophodno, usporavala je proces pružanja usluga i stvarala prekomjerna opterećenja za državu kao praktično jedinog aktera socijalne politike.

Strateškim dokumentom zacrtan je razvoj sistema socijalne i dječje zaštite kroz pet strateških pravaca. Među proklamovanim strateškim pravcima se posebno ističe: *“Obezbjedivanje kvalitetnih usluga u socijalnoj i dječjoj zaštiti”*, jer sadrži posebne ciljeve čijim se ostvarivanjem želi unaprijediti kvalitet usluga („Pitanje kvaliteta usluga u sistemu socijalne i dječje zaštite i jačanje profesionalnih kapaciteta pružalaca usluga, posebno u državnim institucijama, je suštinska pretpostavka uspješne reforme sistema socijalne i dječje zaštite“ (Strategija razvoja socijalne i dječje zaštite 2013 –2017). Obezbjedivanje kvalitetnih usluga, između ostalog, podrazumijeva obezbjeđivanje efikasnog sistema stručne podrške, supervizije i inspekcije; promjenu u organizaciji rada centara za socijalni rad i uvođenje novih metoda rada. Mjera koja će doprinijeti unaprijeđenju kvaliteta kao strateškog cilja zacrtanog u reformi jeste uvođenje sistema supervizije stručnog rada.

Osnovni zadatak procesa supervizije jeste da se obezbijedi što kvalitetniji nivo usluga koje se pružaju korisnicima i da omogući stručnim radnicima da iskažu maksimum svojih potencijala u obavljanju svakodnevnih profesionalnih aktivnosti. Supervizija u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori zasniva se na integrativno-razvojnog modelu i ona treba da obezbijedi, pored procesa učenja i podrške, i monitoring radnog procesa u svakom konkretnom predmetu u centrima za socijalni rad (Pravilnik o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti, član 10/2013.).

Savremene definicije supervizije u socijalnom radu naglašavaju njene različite ciljeve kao što su vođenje, usmjeravanje, podrška i pomoć u razvijanju profesionalnog prihvatanja, obrazovanje, odnosno, učenje uz pomoć iskustva i slično. Pomenuti, integrativni ili inkluzivni model supervizije podrazumijeva tri osnovne funkcije supervizije:

1. administrativnu – uvođenje i održavanje novih/dobrih standarda u radu, koordinacija i usklađivanje prakse i administrativnih procedura i obezbeđivanje efikasnosti i jednostavnosti u radu;
2. obrazovnu – podsticanje obrazovnog razvoja svakog radnika sa ciljem da se kod njega probudi svijest o značaju kontinuiranog učenja i usavršavanja;
3. podržavajuću – održavanje harmoničnih radnih odnosa, kako s korisnicima tako i sa saradnicima (Branković, Šarac, Živanić, 2017:13, prema Kadushin, 1992).

Šta namjeravamo postići supervizijom? Šta pružiti supervizorima, kuda i kako ih usmjeravati u njihovim stručnim aktivnostima? Šta su potencijalni benefiti od supervizije kako za stručne radnike, tako i za korisnike? Jesu li očekivanja od supervizora realna? Navodimo samo neka od pitanja koja se nameću u procesu implementacije odgovarajućeg modela supervizije u centrima za socijalni rad.

Naglašavamo da se profesionalni zadaci u socijalnoj zaštiti prepliću, kao u rijetko kojoj drugoj djelatnosti, sa zadacima institucija, profesija i stručnjaka u obrazovanju, zdravstvu, pravosuđu, policiji. Kompleksne su razlike u vrstama intervencija, kao i u intenzitetu uključenosti u dinamici rješavanja problema na društvenom, lokalnom, porodičnom i ličnom nivou korisnika usluga. Uloga nosioca stručnog rada nije samo u primjeni mjera socijalne zaštite, nego nerijetko u koordinaciji i usmjeravanju aktivnosti drugih institucija prema cilju, odnosno rješanju problema osoba ili porodica koje imaju otežano socijalno funkcionisanje.

Važno je akcentovati činjenicu da proces supervizije ne podrazumijeva orijentaciju prema inspekciji rada stručnih radnika, jer takav pristup smanjuje motivaciju u radu stručnih radnika, a može predstavljati pogodno tle za razvoj otpora. Supervizija je integralni dio procesa rada i njen značaj se ogleda u pružanju dostupne podrške stručnim radnicima na realizaciji poslova iz oblasti socijalne i dječje zaštite. Efikasna supervizija nužno mora uključivati partnerstvo koje obuhvata sljedeće aktere: supervizore (partnerstvo između supervizora), stručne radnike i službe centara za socijalnih rad. Ukoliko jedan od navedenih aktera ne učestvuje na partnerski način u formiranim odnosima javljaju se poteškoće u sprovođenju procesa supervizije.

U državama sa razvijenom praksom supervizije jasnoća uloga i odgovornosti pojedinačnih aktera postiže se preko procesa koji pojašnjavaju svrhu i granice supervizije, čime se postiže izbjegavanje konflikata, ambivalencije, kao i mogućnosti različitih shvatanja i interpretacija supervizije. Razgraničenje odgovornosti i nadležnosti je izuzetno značajno u početnim etapama primjene supervizije u sistemu socijalne i dječje zaštite, jer se time u startu rješavaju potencijalno neugodne situacije tokom procesa implementacije.

Stoga, taksativno možemo navesti i glavne oblasti koje pokriva supervizija, a to su:

- a) procjene i planiranje tretmana;
- b) strategije i intervencije;
- c) teorija;
- d) etika;
- e) paralelni procesi;
- f) razvoj i usavršavanje.

Ne postoji jedinstvena definicija supervizije, kao što ne postoji jedan jedinstveni model supervizije. Ipak, neosporno je da je snažan uticaj na koncipiranje supervizije imala ideja osnaživanja korisnika usluga kroz insistiranje na njihovoj participaciji i aktivizmu. Rezultat insistiranja na takvoj ideji iz korijena je počeo mijenjati svrhu rada socijalnih službi. Supervizija je uticala na tradionalno shvatanje prirode posla socijalnog radnika, jer ona suštinski prati prirodu posla u stručnim službama i pruža mogućnosti za unapređenje stručnog rada u centrima za socijalni rad.

Savremena literatura koja tretira oblast socijalne zaštite razlikuje nekoliko modela supervizije, koji su izvedeni u zavisnosti od postavljenih klasifikacionih kriterijuma.

Pa tako u odnosu na funkcije i ciljeve procesa supervizije razlikujemo sljedeće modele supervizije:

1.holandski model supervizije, poznat i kao model kompetentnosti (Van Kessel, 2000 u Branković, Šarac, Živanić, 2017);

2.švedski model supervizije, još poznat kao model supervizije psihosocijalnog rada (Bernler i Džonson, 1993; Džonson, 1999. i

Cajvert, 2001, prema Ajduković i Cajvert, 2004. u Branković, Šarac, Živanić, 2017.).

3. anglosaksonski model, još poznat kao integrativni ili Kadušinov pri čemu je osnovni kriterijum to da li supervizija sadrži ili ne administrativno-upravljačku funkciju (Milošević Arnold i sar., 1999, prema Branković, Šarac i Živanić, 2017.) .

Između navedenih modela postoje određenje sličnosti i razlike u pogledu postavljanja ciljeva i funkcija procesa supervizije. Tako na primjer, holandskom i švedskom modelu zajedničko je to da je administrativno-upravljačka funkcija jasno izdvojena iz sadržaja supervizije i da supervizor nema direktnu odgovornost za dobrobit klijenta sa kojim stručni radnik radi, niti supervizija ima funkciju kontrole kvaliteta rada.

Svaki od ovih modela odgovara određenoj organizaciji sistema i mora biti primjeren i prilagođen trenutnom stanju sistema socijalne i dječje zaštite. U regionu, Slovenija je odabrala holandski model, Bosna i Hercegovina i Hrvatska su se opredijelile za švedski model, a Srbija implementira anglosaksonski model. Model nastao u Velikoj Britaniji - anglosaksonski model, zbog zadržavanja upravljačke tj. administrativne funkcije, često se kritikuje kao suviše tradicionalan. Naime, ovaj model potencijalno dovodi do konflikta interesa kod supervizora, jer je njegov zadatak da istovremeno vrši kontrolu i pruža podršku, što je neobična uloga ukoliko imamo u vidu prirodu supervizijskog procesa (Branković, Šarac, Živanić, 2017). Oštrica kritike je usmjerena i na pretjeranu sistemsku opredijeljenost i funkcionalnost, za razliku od druga dva modela koji su izgubili administrativnu funkciju i time se jasno opredijeli za usmjernost prema korisniku (Branković, Šarac, Živanić, 2017). Naime, ideološki profil i sastav britanskog sistema nijesu opredjeljujući za sudbinu javnih politika, jer se njihovo kreiranje uvijek odvija po formi centralističkog koncepta. Prosta maksima koja glasi:... "svi putevi vode u Dauning Street"... , odnosno adresu na kojoj žive i rade premijer i ministar finansija, jasno upućuje na karakter kreiranja britanskih javnih politika (Almond i saradnici, 2008:223). Stoga je i britanska socijalna politika (sa određenim izuzecima) prilično prožeta ulogom administrativno-birokratskog aparata što se svakako održava i na koncipiranje modela koje trebaju ojačati kvalitet usluga u sistemu socijalne zaštite Velike Britanije.

³Navedena klasifikacija modela supervizije navodi se u priručniku pod naslovom „Supervizija u centru za socijalni rad“(Branković, Šarac, Živanić, 2017.)kao osnov za analizu modela supervizije prisutnog u centrima za socijalni rad u Crnoj Gori.

Ukoliko kao klasifikacioni kriterijum uzmemo fokus supervizijskog procesa, onda ćemo razlikovati sljedeća tri modela supervizije:

- a) modeli procesa – koji pojašnjavaju sam supervizijski proces, kao i dešavanja unutar supervizijskog procesa;
- b) modeli koji u svom fokusu imaju supervizijske odnose – uvažavaju prirodu odnosu između supervizora i stručnog radnika;
- c) integrativni model supervizije – sadrži elemente prethodna dva modela, odnosno integriše njihove funkcije, ali i jasno ističe funkcije koje obuhvataju razvoj službi, razvoj sposobnosti i kompetencija, kao i razvoj profesionalne etike angažovanih stručnih radnika.

Preporuke u cilju adekvatnijeg odabira odgovarajućeg modela supervizije neminovno moraju uvažiti određene aktuelne specifičnosti sistema socijalne i dječje zaštite Crne Gore. Reforma sistema insistira na uvođenju velikog broja novina koje se odnose i na strukturne i na funkcionalne aspekte rada, pa se kao najprimjereniji model supervizije nameće integrativni, s obzirom na to da on u sebe uključuje pozitivne karakteristike ostalih modela, ali i jasno istaknutu razvojnu funkciju koja se odnosi na razvoj službe i profesionalni razvoj zaposlenih.

U odnosu na činjenicu da li u organizaciji postoji radno mjesto supervizora, ili se za obavljanje procesa supervizije angažuju spoljni stručnjaci, supervizija može biti eksterna i interna. Aktuelna situacija u centrima za socijalni rad Crne Gore od uvođenja supervizije (2013. godine) do danas podrazumijeva prisustvo oba modela supervizije. Naime, internu superviziju sprovodi jedan profesionalac (stručni radnik) koji je obučen za ovakvu vrstu djelatnosti i koji je zaposlen u centru za socijalni rad gdje se proces supervizije odvija u kontinuitetu. Eksternu superviziju sprovodi Zavod za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore, ali u slučajevima gdje centri za socijalni rad nemaju kapaciteta, stručna lica iz Zavoda preuzimaju vođenje interne supervizije.

Karakteristike supervizijskog procesa u centrima za socijalni rad

Procjena aktuelnih karakteristika supervizijskog procesa zasnovana je na podacima i informacijama prikupljenim kroz: analize zakona i pravilnika, uvide u sadržaje izvještaja sa grupnih sastanaka supervizora, neposrednim posmatranjem rada stručnog osoblja centara za socijalni rad, terenskim posjetama, praćenjem godišnjih izvještaja o radu Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu, razmjenom iskustva na okruglim stolovima na temu supervizije, organizovanjem fokus grupa sa stručnim radnicima, kao i intervjuima sa zaposlenim u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu koji su angažovani na supervizijskim poslovima.

U centrima za socijalni rad, u skladu sa prirodom djelatnosti ovih socijalnih službi, moguće je razvijati: superviziju stručnog rada, superviziju psiho-socijalne podrške i superviziju programa. Ističemo da sadržaj supervizijskog procesa može imati više formi, pa se u praksi prepoznaju: individualna, grupna i kolegijalna supervizija.

Supervizija stručnog rada je osnovna i najčešće prisutna vrsta supervizije. Odvija se u svim aspektima stručnog rada sa korisnicima, ukoliko kapaciteti i resursi centra za socijalni rad dozvoljavaju takvu primjenu. U najidealnijim organizacionim uslovima funkcionisanja centara za socijalni rad poželjno je da osim konkretnog supervizora postoji makar jedan ili nekoliko stručnih radnika obučenih za ovu vrstu djelatnosti.

Supervizija psiho-socijalne podrške prisutna je u centrima za socijalni rad u odnosu na process pružanja podrške ili usluge u vidu savjetovanja, medijacije, porodične terapije, itd.

Supervizija programa prati realizaciju posebnih programa i aktivnosti koje centar za socijalni rad organizuje na različitim poljima. Na primjer: obuka za hranitelje, obuka za usvojitelje, program podrške mladima koji napuštaju instituciju socijalne zaštite, itd.

Prema Pravilniku o organizaciji, normativima i standardima i načinu rada centara za socijalni rad Crne Gore, poslovi supervizora (član 10) obuhvataju sljedeće aktivnosti:

1) usmjerava, obučava, podržava, podstiče i evaluira rad i razvoj stručnih kompetencija voditelja slučaja kako bi se postigli optimalni efekti u zadovoljavanju potreba korisnika;

2) organizuje i realizuje postupak supervizije u svim fazama stručnog rada kod prijema, početne procjene, procjene, planiranja, evaluacije i ponovnog pregleda;

3) obavještava rukovodioca stručne službe u slučajevima neprofesionalnog i nezakonitog ponašanja voditelja slučaja;

4) sačinjava godišnje izvještaje o napretku u radu voditelja slučaja;

5) obavlja i druge poslove u skladu sa aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Centra.

(Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima i načinu rada centara za socijalni rad, član 10)

Istim pravilnikom definisani su i standardi u pogledu broja stručnih radnika u centrima za socijalni rad kojima se pruža supervizijska podrška. U članu 11 se navodi da:

„Poslove iz člana 10 ovog pravilnika, na sedam stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, obavlja jedan supervizor. U centrima koji imaju do šest stručnih radnika na osnovnim stručnim poslovima socijalne i dječje zaštite, superviziju obezbjeđuje Zavod za socijalnu i dječju zaštitu. Supervizor može, uz odobrenje rukovodioca stručne službe, obavljati i poslove voditelja slučaja i specijalizovane stručne poslove, ako to ne remeti proces supervizije i nije u suprotnosti sa interesima korisnika” (Pravilnik o organizaciji, normativima i standardima i načinu rada centara za socijalni rad, član 11).

Poslovi voditelji slučaja u centrima za socijalni rad propisani su članom 12 *Pravilnika o organizaciji, normativima i standardima i načinu rada centara za socijalni rad* i obuhvataju sljedeće aktivnosti:

- 1) upoznaje korisnika sa njegovim pravima;
- 2) organizuje i realizuje ostvarivanje prava, pružanje usluga i obezbjeđenje mjera zaštite korisniku u svim fazama stručnog rada;
- 3) u saradnji sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom započinje rad na slučaju i planira početnu procjenu, o potrebi rada na usmjerenoj procjeni stanja i potrebi korisnika i planira njenu realizaciju;
- 4) u saradnji sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom sačinjava predlog planova usluga i mjera, kao i dinamiku, realizaciju i rokove za evaluaciju;
- 5) prati i koordinira realizaciju predloženih usluga i mjera i pruža neposrednu podršku korisniku;
- 6) sagledava, zajedno sa rukovodiocem stručne službe ili supervizorom, rezultate evaluacije i donosi odluku o potrebi za ponovnom procjenom;
- 7) vodi evidenciju i dokumentaciju o korisniku i radu sa korisnikom;
- 8) sačinjava posebne izvještaje, odnosno nalaze i mišljenja o korisniku i obezbjeđuje potrebne informacije drugim službama koje pružaju pomoć i podršku korisniku;
- 9) u postupcima pred drugim organima obrazlaže nalaz i stručno mišljenje Centra, odnosno organa starateljstva o potrebama, pravima i interesima korisnika; i
- 10) obavlja i druge poslove u skladu sa aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Centra.

Konkretnu situaciju na području implementacije supervizijskih poslova u centrima za socijalni rad Crne Gore prikazujemo u tabelama 1 i 2.

Tabela 1: Supervizijski poslovi (neposredna supervizija) koje samostalno obavljaju centri za socijalni rad u Crnoj Gori (2017. godina)

Centar za socijalni rad	Broj supervizora	Broj voditelja slučaja	Broj stručnih radnika
Podgorica, Golubovci i Tuzi	5	22	47
Danilovgrad		3	5
Nikšić, Plužine i Šavnik	2	9	23
Bijelo Polje	1	1	15
Mojkovac i Kolašin		3	7
Bar i Ulcinj	1	8	14

U tabeli 1 distribucija supervizijskih poslova u centrima za socijalni rad prati praksu prema kojoj poslove neposredne supervizije nad radom voditelja slučaja obavlja stručno osoblje angažovano u centrima za socijalni rad.

Tabela 2: Supervizijski poslovi u centrima za socijalni rad koji se obavljaju uz podršku Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu (neposredna supervizija):

Centar za socijalni rad	Broj supervizora	Broj voditelja slučaja	Broj stručnih radnika
Kotor, Tivat, Budva	1	12	15
Herceg Novi		4	8
Plav		4	8
Pljevlja, Žabljak	1	4	7
Cetinje		1	5
Berane, Andrijevića, Petnjica	1	7	13
Rožaje		3	8

U tabeli broj 2 ukazujemo na ambijent u okviru kojeg se sprovodi supervizijski proces uz podršku stručnih lica zaposlenih u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu. Prema prikazanim podacima, tri stručna lica Zavoda pružaju neposrednu supervizijsku podršku za 35 voditelja slučaja u 11 crnogorskih opština. U opštinama Kotor, Tivat, Budva, Herceg Novi i Plav, jedno stručno lice iz Zavoda pruža supervizijsku podršku za 20 (dvadeset) voditelja slučaja, dok ukupan broj stručnih radnika iznosi 31 (trideset jedan). Na području opština Pljevlja, Žabljak i Cetinje, jedno stručno lice iz Zavoda pruža podršku za 5 (pet) voditelja slučaja, dok ukupan broj stručnih radnika iznosi 12 (dvanaest). Za opštine Berane, Andrijevića i Rožaje jedno stručno lice iz Zavoda realizuje supervizijske aktivnosti za 10 (deset) voditelja slučaja, a ukupan broj stručnih radnika u ovim opštinama iznosi 21 (dvadeset jedan). Ovakva raspodjela ne održava pravu prirodu supervizijskog posla, i značajno sužava kapacitete za pružanje usluga korisnicima.

Napominjemo da se na listi navedenih opština u kojima se realizuju neposredni supervizijski poslovi uz podršku Zavoda, nalaze se i neke opštine od posebnog prioriteta sa državnog nivoa zbog svojih socio-ekonomskih prilika i izraženosti socijalnih problema i potreba. Ovakav (hibridni) model realizacije supervizijskog posla podrazumijeva izvjesnu raspodjelu između centara za socijalni rad i Zavoda koja nije preporučljiva na duži vremenski period. Izazovi i kompleksnost neposrednog supervizijskog posla ipak zahtijevaju drugačiju redistribuciju kako bi mehanizmi monitoringa tj. poslovi eksterne supervizije funkcionisali u svrhu proaktivne podrške voditelja slučaja sa krajnje pozitivnim ishodima za korisnike usluga.

*Izazovi eksterne supervizije koju sprovodi
Zavod za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore*

Ukoliko se ispravno postavi model eksterne supervizije u skladu sa bazičnim standardima sprovođenja koji garantuju efektivnost i fleksibilnost u pružanja usluga korisnicima, onda takav model garantuje održivost na duži vremenski period.

Želimo istaći da dosadašnja primjena koja uključuju participaciju stručnog osoblja iz Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu uzrokuje niz izazova u procesu sprovođenja supervizije i objektivne limite u sferi pružanja usluga. Ovakav vid sprovođenja supervizije, tj. raspodjele nadležnosti između Zavoda za socijalnu zaštitu i centara za socijalni rad Crne Gore produkuje sljedeće pojavne aspekte u procesu primjene:

- Ideja eksterne supervizije podrazumijeva fokus na rad sa korisnikom usluga, a ne na razvoj stručnog radnika. Iako je namjera obezbjeđivanje supervizije, krajnji ishodi su kontrola i konsultacije, što za rezultat ima improvizovani model koji ne možemo nazvati supervizijom u centrima za socijalni rad.

- Ovako postavljen koncept funkcionisanja, iako ima za cilj kontrolu kvaliteta pružene usluge, onemogućava produbljeniji uvid u rad sa korisnikom, što otežava utvrđivanje kvaliteta pružene usluge i dovodi u pitanje validnost odluka koje se donose o korisnicima, posebno kada su u pitanju složeni slučajevi.

- U perspektivi može umanjiti efektivnost administrativne funkcije supervizije iz polazišta pružene podrške stručnom radniku, s obzirom na to da supervizor najčešće ima uvid samo u dokumentaciju o radu sa korisnikom, koja koliko god da je pedantno i detljano vođena, ne omogućava sveobuhvatno sagledavanje specifičnosti situacije, primijenjenih intervencija i njihove usklađenosti.

- Limitira razumijevanje specifičnog lokalnog konteksta, jer supervizor ne poznaje sve specifičnosti lokalnih sredina svojih supervizanata. Takva pojava može imati negativan uticaj na kvalitet pružene usluge zbog nedovoljnog razumijevanja konteksta života korisnika, ali i na kvalitet pružene podrške stručnom radniku usljed

nepoznavanja organizacionog konteksta u kojem stručni radnik/voditelj slučaja funkcioniše i resursa koje ima ili nema na raspolaganju u lokalnoj zajednici.

- Onemogućava struktuiran pristup superviziji, koji je neophodan kako bi se postigli efekti u razvoju stručnog radnika (nema razvojnih ciljeva, nema planova, praćenja). Samim tim otežana je procjena i izvještavanje o napretku stručnog radnika, koje sadrži preporuke za dalji razvoj na nivou pojedinca i službe, što je jedan od zahtjeva ovakvog modela supervizije.

- Jedna od važnih posledica ovakvog ustrojstva eksterne supervizije ogleda se u permanentnoj ekskluziji edukativne funkcije supervizije, jer supervizor samo djelimično ima uvid u kompetencije stručnog radnika i nema pravu procjenu o njegovim vrijednostima i stavovima.

- Potpuno isključuje podržavajuću funkciju supervizije (npr. u oblasti podrške mentalnom zdravlju stručnog radnika i izgradnje harmoničnih odnosa u kolektivu), jer ne obezbjeđuje seting za razmjenu koja je usmjerena na stručnog radnika i njegove/njene potrebe (stres, teškoće u radu sa određenim grupama korisnika, konfliktni odnosi s kolegama...).

- Onemogućava izgradnju radnog saveza između stručnog radnika i supervizora, što je neophodan prvi korak u izgradnji supervizijskog odnosa, koji podrazumijeva neposredan kontakt i vrijeme za sticanje poverenja i sl.

- Kreira na nivou sistema neujednačenost kada je primjena supervizije u pitanju, jer se načelno sprovodi jedan model supervizije, ali on faktički ima potpuno drugačija obilježja u centrima koji imaju više zaposlenih (i samim tim pravog internog supervizora) i “malih” centara koji dobijaju podršku od Zavoda. Ovakva situacija predstavlja izazov zato što centre dovodi u neravnopravan položaj u smislu podrške koja je na raspolaganju stručnim radnicima. To otežava potencijalno upoređivanje i analizu efektivnosti centara za socijalni rad, onemogućava evaluaciju efektivnosti supervizije u perspektivi, što je neophodan korak za unaprjeđenje i prilagođavanje modela potrebama na terenu.

*Uloga Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore
u procesu supervizije centara za socijalni rad*

Članom 121 Zakona o socijalnoj i dječjoj zaštiti propisana je djelatnosti Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu i to:

1) savjetodavne, istraživačke i stručne poslove u oblasti socijalne i dječje zaštite;

2) prati kvalitet stručnog rada i usluga u ustanovama, u skladu sa ovim Zakonom;

3) pruža stručnu supervizijsku podršku radi unaprjeđenja stručnog rada i usluga socijalne i dječje zaštite;

4) obavlja poslove licenciranja stručnih radnika i izdaje licencu za rad, u skladu sa ovim zakonom;

5) obavlja stručne i organizacione poslove u postupku akreditacije programa obuke, odnosno programa pružanja usluga kojim se obezbjeđuje stručno usavršavanje stručnim radnicima i stručnim saradnicima i pružaocima usluga;

6) donosi Etički kodeks za zaposlene u oblasti socijalne i dječje zaštite;

7) istražuje socijalne pojave i probleme, djelatnost i efekte socijalne i dječje zaštite, izrađuje analize i izvještaje i predlaže mjere za unaprjeđenje u oblasti socijalne i dječje zaštite;

8) razvija sistem kvaliteta u socijalnoj i dječjoj zaštiti, koordinira razvoj standarda usluga i predlaže nadležnom organu državne uprave unaprjeđenje postojećih i uvođenje novih standarda;

9) učestvuje u izradi, sprovođenju, praćenju i ocjeni efekata primjene strategija, akcionih planova, zakona i drugih propisa koje se odnose na razvoj djelatnosti socijalne i dječje zaštite;

10) organizuje stručno usavršavanje stručnih radnika i stručnih saradnika;

11) sačinjava i publikuje monografije, časopise i zbornike radova, stručne priručnike, vodiče, informatore, studije i primjere dobre prakse;

12) informiše stručnu i širu javnost o sprovođenju socijalne i dječje zaštite, ukazuje na potrebe i probleme korisnika, a posebno korisnika iz osjetljivih društvenih grupa;

13) obavlja i druge poslove u skladu sa ovim zakonom.

Iz navedenih djelatnosti Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu mogu se izvesti temeljne funkcije Zavoda koje determinišu rad institucije, a to su: praćenje kvaliteta stručnog rada i usluga u ustanovama socijalne i dječje zaštite i pružanje supervizijske podrške u cilju unaprjeđenja stručnog rada i usluga socijalne i dječje zaštite.

Aktuelno stanje na polju primjene procesa supervizije ukazuje na činjenicu da Zavod za socijalnu i dječju zaštitu nadilazi okvire propisane zakonom i definisane pravilnicima, jer usljed specifičnosti funkcionisanja određenog broja centara za socijalni rad pruža direktnu supervizijsku podršku.

Ukoliko imamo u vidu da efektivnu superviziju karakteriše prije svega fleksibilnost, odnosno, sposobnost supervizora da svoje intervencije osmisli tako da one utiču pozitivno na razvoj supervizanta. U prvom planu su potrebe krajnjih korisnika i karakteristike organizacije, nezavisno od modela supervizije koji je dominantno prisutan u primjeni. Stoga, nužno moramo akcentovati određene deficite aktuelne implementacije procesa supervizije.

Prvo, Zavod treba svojom supervizijskom podrškom da razvija stručne kompetencije zaposlenih u centrima za socijalni rad, primjenjujući metode i tehnike primjerene razvoju znanja i vještina stručnih radnika. Riječ je o aktivnostima koje su bitno različite od poslova na konkretnim slučajevima i situacijama u centrima za socijalni rad. Naravno, drugačiji je i tip odnosa koji se uspostavlja između supervizora koji pruža podršku razvoju kompetencija u odnosu na relaciju koja postoji u neposrednom radu sa korisnikom usluga.

Drugo, postoji bitna razlika u ovlašćenjima Zavoda i centara za socijalni rad. Ključna razlika je u organizaciji, monitoringu, evaluaciji, kao i istraživačkoj funkciji koje sve zajedno opslužuje Zavod, za razliku od centara za socijalni rad koji razvijaju direktnu podršku korisniku usluga.

Treće, ukoliko stručno lice iz Zavoda pruža direktnu podršku korisniku usluga evidentiranom u centru za socijalni rad, istovremeno smanjuje sopstvene kapacitete za neutralnost i objektivnost prilikom sprovođenja evaluacionog procesa ili monitoringa pružanja usluga. Naglašavamo da u svom opisu posla supervizor ocjenjuje voditelje slučaja i predlaže direktoru ili rukovodiocu centra za socijalni rad određene mjere, što dodatno komplikuje odnos na relaciji menadžment centra za socijalni rad-supervizijska podrška-voditelj slučaja.

Četvrto, jedan od karakteristika supervizijskog procesa je kontinuiranost u trajanju i intenzitetu pružanja usluge, istovremeno je povjerljiv, a stručno lice iz Zavoda usljed objektivnih limita nije u mogućnosti da obezbijedi uslugu u apsolutno neophodnoj mjeri. Peto, stručna supervizijska podrška (član 121 u Zakonu o socijalnoj i dječjoj zaštiti) može se realizovati na više načina (individualno, razgovor sa stručnim licem iz centra za socijalni rad, različite forme grupnog rada, itd.) ali nijedan od njih ne uključuje neposrednu (direktnu) stručnu podršku korisniku usluga. Razlog je jednostavan, teorija i praksa stručne supervizijske podrške podrazumijevaju eksternu podršku supervizorima u centrima za socijalni rad. Prisutna supervizija u centrima za socijalni rad predstavlja uži pojam u odnosu na stručnu (eksterna) supervizijsku podršku koju sprovodi eksterna instanca.

Aktuelni model supervizije dijelom je preuzet iz ambijenta socijalne i dječje zaštite Srbije. Zavod za socijalnu i dječju zaštitu Srbije radi direktnu superviziju voditeljima slučaja koji su uslovno rečeno "pola supervizori". Takva praksa podrazumijeva jednu vrstu supervizijskog hibrida, jer angažovani stručni radnici iz Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu Srbije rade na konkretnim slučajevima, ali u formi direktnog kontakta sa stručnim radnicima iz centara za socijalni rad posredstvom grupnog rada. Opisano rješenje ima niz svojih manjkavosti, jer praktično podrazumijeva sve nedostatke koji derogiraju prirodu procesa supervizije, ali postoji prisustvo ljudskog kontakta i prednost grupnog rada sa kolegama iz centara za socijalni rad.

ZAKLJUČAK:

Proces kreiranja javnih politika u socijalnoj sferi neminovno mijenja kvalitet života građana i društva u cjelini. Efektivnost neke javne politike najbolje se ogleda u oslanjanju kreatora javnih politika na tri najznačajnija resursa, to su: finansijski resursi, zakonodavni okvir i ljudski resursi. Većina javnih politika pretpostavlja oslanjanje na pomenute resurse, ali ne u jednakoj mjeri. Učinke javnih politika građani vrlo lako mogu provjeriti na primjerima sopstvenih porodica. Ako se neko razboli, pažnju pobuđuje liječenje i usluge koje pružaju ljekari. Ukoliko neko ima materijalnih poteškoća, lako se može javno ocijeniti efikasnost socijalnih davanja. Prosječna domaćinstva mogu koristiti nekoliko beneficija koje im nude države, pa se kvalitet tih beneficija vrlo lako može testirati u samom domaćinstvu (Almond i saradnici, 2008). Ono što je za građane najvažnije jeste da posledice javnih politika podižu nivo njihovog socio-ekonomskog standarda i da preventivno djeluju na javljanje potencijalnih rizika. U slučaju postojećeg procesa supervizije u centrima za socijalni rad Crne Gore, ukoliko pozornost stručnih radnika bude više orjentisana prema administrativnoj funkciji može doći do distanciranja od korisnika usluga i potencijalno negativnih reakcija usljed nezadovoljstva pruženom uslugom. Istovremeno, ako se nastavi praksa u kojoj Zavod za socijalnu i dječju zaštitu Crne Gore pruža podršku u neposrednim supervizijskim poslovima u pitanje se dovodi kompaktnost i efektivnost cjelokupnog procesa podrške centrima za socijalni rad. Ukoliko pratimo trendove u primjeni savremenih supervizijskih pristupa, neophodno je uvažiti niz preduslova koji su međusobno povezani i komplementarni. To su:

1. definisan model, vrsta i svrha supervizije;
2. obezbijedeno vrijeme i mjesto održavanja supervizije i minimalno ometanje u radu;
3. jasno definisane uloge i odgovornosti supervizora i supervizanta;

- 4.odabir supervizora na osnovu odgovarajućih kvalifikacija;
- 5.iskustva i obuke, uzimajući u obzir i osobine ličnosti;
- 6.obezbjedeana povjerljivost uz jasno definisanje granica evaluacija supervizije;
- 7.dostupnost relevantnih informacija svim učesnicima u procesu;
- 8.njegovanje odnosa zasnovanih na uvažavanju, uzajamnom poštovanju i povjerenju;
- 9.osnaživanje spremnosti na učenje i promjenu (i kod supervizora i kod stručnog radnika);
- 10.obezbjedeana supervizija supervizora (Branković, Šarac, Živanić, 2017:34).

Reforma sistema socijalne i dječje zaštite postavila je vođenje slučaja kao osnovni model stručnog rada u centrima za socijalni rad. Ovaj model obuhvata aktivnosti, procjene, planiranja, koordinacije, nadgledanja i evaluacije primjene mjera i usluga koje treba da odgovore na potrebe konkretnog korisnika. Predviđeno je da sve ove aktivnosti obavlja stručni radnik na poslovima vođenja slučaja, u saradnji sa supervizorom. Takav pristup zahtijeva jasno razlikovanje interne od eksterne supervizije. Ukoliko kontinuitet reforme sistema socijalne i dječje zaštite nastavi svojom uzlaznom putanjom neminovno je koncipiranje čistog modela supervizije koji bi ispunio sve preduslove i u sadržaju implementacije efektivno i ravnopravno ostvarivao sve tri funkcije: administrativnu, edukativno-razvojnu i podržavajuću.

Re-konstruisanje sadašnjeg modela supervizije u velikoj mjeri će opredijeliti dalje pravce razvoja reforme, pogotovo u dijelu efikasnog podsticanja rada socijalnih službi. Preporuke i smjernice za koncipiranje efikasnog i prepoznatljivog modela supervizije odnose se na re-definisanje nadležnosti i jasno razgraničenje djelatnosti koje se u sadašnjem konceptu supervizije prepliću.

1.Upravljački menadžmenti u centrima za socijalni rad (koji su lišeni prisustva sopstvenih supervizora) u okviru *Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta nužno moraju uvrstiti radno mjesto "supervizor" i imenovati stručnog radnika iz postojećeg kadra u skladu sa Pravilnikom o bližim uslovima i standardima za obavljanje stručnih poslova u socijalnoj i dječjoj zaštiti* (član 11 i član 12);

2. Nakon imenovanja supervizora u centrima za socijalni rad neophodno je dostaviti Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu podatke o supervizorima, kako bi Zavod organizovao obuku za one stručne radnike koji će obavljati supervizijske poslove, a još nisu prošli obuku za supervizore;

3. Razgraničenje eksterne i interne supervizije. Postavljanje modela rada eksterne i interne supervizije kroz realizaciju grupnih supervizijskih sastanaka koji će se održavati u Zavodu za socijalnu i dječju zaštitu makar jednom mjesečno;

4. Insistiranje na razvoju edukativnih i podržavajućih funkcija supervizije u centrima za socijalni rad kroz osnaživanje supervizora, jačanje njihovih znanja, vještina i kompetencija;

5. Preciznije definisanje uloga stručne službe u centrima za socijalni rad kroz izmjenu i dopunu Pravilnika o organizaciji, normativima, standardima i načinu rada centara za socijalni rad;

6. Premda zakonskim i podzakonskim aktima nije regulisana supervizijska podrška stručnim radnicima kod pružaoaca usluga, neophodno je da Zavod za socijalnu i dječju zaštitu pruža eksternu supervizijsku podršku;

7. Praćenje rada supervizora i sačinjavanje izvještaja o problemima u radu na relaciji supervizor-supervizant, supervizor-rukovodilac stručne službe, supervizor-direktor centra za socijalni rad, trebalo bi da sprovodi Zavod za socijalnu i dječju zaštitu;

8. Koncipiranje preporuka za dalji rad, unaprjeđenje modela supervizije u centrima za socijalni rad i realizacija eksterne supervizijske podrške spadaju u djelokrug poslova i djelatnosti Zavoda za socijalnu i dječju zaštitu.

