

# Značaj supervizije kao oblika stručne podrške u socijalnom radu

---

**Kasap, Lara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:482793>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**PRAVNI FAKULTET**  
**STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

**Lara Kasap**

**ZNAČAJ SUPERVIZIJE KAO OBLIKA STRUČNE**  
**PODRŠKE U**  
**SOCIJALNOM RADU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica: Prof. dr. sc. Olja Družić Ljubotina**

**Zagreb, 2023.**

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Funkcije, modeli i oblici supervizije.....	2
3. Supervizija u Hrvatskoj: pregled istraživanja.....	3
4. Supervizija u sustavu socijalne skrbi.....	9
5. Nizozemski koncept supervizije.....	11
6. Važnost supervizije u socijalnom radu.....	13
7. Zaključak.....	18
8. Popis tablica.....	20
9. Literatura.....	20

## Značaj supervizije kao oblika stručne podrške u socijalnom radu

### Sažetak:

*Cilj ovog rada je istražiti ulogu supervizije u svakodnevnom radu stručnjaka, učestalost korištenja usluge supervizije kao i važnost koju ona predstavlja za socijalne radnike. Opisani su modeli, oblici te sama funkcija supervizije s naglaskom na modele i oblike koji se koriste u Hrvatskoj. Osim o hrvatskom modelu bit će riječi i o nizozemskom. Naglasak se stavlja na superviziju u sustavu socijalne skrbi, pregledu dosadašnjih istraživanja o superviziji u Hrvatskoj, motivacija za uvođenjem supervizije u sustav socijalne skrbi, stavovi o važnosti supervizije te prepreke pri uvođenju supervizije u sustav socijalne skrbi u Hrvatskoj.*

*Ključne riječi: supervizija, važnost supervizije u socijalnom radu, modeli, oblici i funkcija supervizije u Hrvatskoj, Nizozemski model, motivacija, stavovi i važnost supervizije u Hrvatskoj.*

The significance of supervision as a form of professional support in social work

### Abstract:

*The aim of this work is to investigate the role of supervision in the daily work of professionals, the frequency of use of the supervision service as well as the importance it represents for social workers. Models, forms and the function of supervision itself are described, with an emphasis on the models and forms used in Croatia. In addition to the Croatian model, the Dutch model will also be discussed. Emphasis is placed on supervision in the social welfare system, an overview of previous research on supervision in Croatia, motivation for introducing supervision into the social welfare system, views on the importance of supervision, and preparations for introducing supervision into the social welfare system in Croatia.*

*Keywords: supervision, importance of supervision in social work, models, forms and functions of supervision in Croatia, Dutch model, motivation, attitudes and importance of supervision in Croatia.*

## **IZJAVA O IZVORNISTI**

Ja, Lara Kasap, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Lara Kasap, v.r.

## 1.Uvod

Riječ supervizija doslovno znači „nadgledanje“ kao upravljanje ili vođenje, međutim, u kontekstu socijalnog rada riječ supervizija stavlja u fokus svojevrsno nadgledanje pomagačevog rada s korisnikom (Ajduković i sur., 1999). Supervizija je metoda učenja i obogaćivanja znanja i vještina kroz koje osoba vlastitim iskustvom uz pomoć licenciranog supervizora unapređuje svoju praksu (Kolega i Vlahović Štetić, 2014.) Od ključnog značaja za razvoj i kvalitetu socijalnog rada je konitunirana prisutnost supervizije kao oblika podrške stručnjacima u njihovom svakodnevnom radu. Socijalni radnici u radu s korisnicima se suočavaju s brojnim izazovima kao što su profesionalno sagorijevanje i stres, zato neki autori superviziju spominju u kontekstu najboljeg alata za suočavanje s profesionalnim izazovima kao i metodom obogaćivanja svojih vještina (Ajduković i sur., 1999.). Kako socijalni radnici rade s ljudima koji su velikim dijelom socijalno isključeni i koji se nose s brojnim teškoćama i rizicima, svakodnevno se izlažu stresnim situacijama koje mogu imati utjecaja na njihovo mentalno zdravlje. Izvori stresa kod socijalnih radnika, koji mogu nepovoljno utjecati na mentalno zdravlje stručnjaka, mogu se promatrati kroz prizmu nedovoljnih resursa za pružanje pomoći, osjećaj nekompetencije u vidu kompleksnosti problema korisnika, nezadovoljavajuće radne uvjete i sl. (Kusturin, 2007). Socijalnim radnicima nerijetko je potrebna pomoć u vidu stručne edukacije, konzultacija i sl., no ti oblici pomoći nažalost nisu dostupni svima (Kusturin, 2007). S obzirom na navedeno supervizija se nameće kao neizostavni oblik pomoći i podrške mentalnom zdravlju socijalnih radnika, ali prije svega unaprjeđenju profesionalnog djelovanja s ciljem kvalitetnog rada s korisnicima. Prvi oblici supervizije u socijalnom radu u Hrvatskoj povezani su s nevladinim udrugama te se ubrzo nakon proširuju i na ostale organizacije putem interakcije između stručnjaka te njihovog međusobnog dijeljenja iskustava (Ajduković i sur.,1999).

Supervizija se počela razvijati u Sjedinjenim Američkim Državama u 19. stoljeću na području socijalnog rada. U najranijim danima razvoja supervizije bila je vezana uz organizaciju i nadzor u socijalnom radu. Nadalje, 1911. godine

organizirana je prva edukacija iz supervizije u SAD-u. Prvi doticaji Europe sa supervizijom su bili 1950-ih godina kao dio Marshallovog plana pomoći nakon Drugog svjetskog rata. Supervizija je shvaćena kao profesionalna intervencija neophodna za razvoj stručnjaka koja doprinosi efikasnosti i kvaliteti usluga u radu s korisnicima. Nadalje, bitne odrednice supervizije su i suradnja između stručnjaka koji nose odgovornost u konkretnoj profesionalnoj situaciji (Ajduković i Cajvert, 2001). Supervizija se može shvatiti kao interakcijski proces gdje supervizor podupire i koordinira praktični rad stručnjaka u prevladavanju poteškoća s kojima se susreće u praksi (Munson, 1993., prema Ajduković i Cajvert, 2001.)

## **2. Funkcije, modeli i oblici supervizije**

U svojim najranijim fazama supervizija se veže s dobrotvornim socijalnim radom kroz prizmu vjerskih organizacija te se kasnije širi i na druge pomagačke profesije kao što su zdravstvo, odgoj i obrazovanje. S obzirom na samu svrhu i ciljeve supervizije razlikujemo američki i europski model, a ključna razlika među njima je stavljanje naglaska na administrativno- upravljačku funkciju supervizije. Tri ključne funkcije supervizije možemo podijeliti na administrativno-upravljačku, podržavateljsko-pomažuću te poučavateljsku funkciju. Upravljačko-administrativnu funkciju vežemo uz usmjeravanje članova supervizijske grupe da izvršavaju svoje zadatke sukladno pravilima organizacije te zakona što supervizor direktno može nadgledati i kontrolirati. Nadalje, podržavateljsko-pomažuća funkcija važna je za osnaživanje korisnika reflektiranjem o proživljenim emocijama, davanjem podrške i razumijevanja što rezultira osnaživanjem stručnjaka u svom svakodnevnom radu. Poučavateljska funkcija podrazumijeva iskustveno učenje novih tehnika rada, davanje povratne informacije o kvaliteti i učinkovitosti rada stručnjaka što utječe na unapređenje rada stručnjaka. Također se vrlo često primjenjuje u radu sa studentima pomagačkih profesija (Kusturin, 2007.)

U SAD-u te drugim englesko – govornim područjima se kombiniraju sve tri funkcije supervizije dok Europa uviđa važnost podržavateljsko-pomažuće i

poučavateljske funkcije, ali izostavlja u primjeni administrativno-upravljačku funkciju. Razlog izostavljanja administrativno- upravljačke funkcije u Europi je zbog težnje da supervizor bude u približno istom hijerarhijskom položaju sa superviziranimima. Štoviše, primjenom i administrativno-upravljačke funkcije supervizor je stavljen u položaj osobe koja nadgleda i kontrolira, među ostalom, ponašanje i pravila grupe što kao posljedicu može imati smanjenu suradnju superviziranih, društveno poželjne i prihvatljive odgovore te takav pristup u konačnici može narušiti samu svrhu supervizije (Kusturin, 2007).

Govoreći o vrstama supervizije razlikujemo dvije najkorištenije, a to su organizacijska i razvojno-integrativna. Organizacijska supervizija u fokus stavlja organizaciju, oblik i sadržaj samog rada to jest ključna je administrativno-upravljačka funkcija. S obzirom na to organizacijska supervizija ima naglasak na stručnom vođenju, odnosno usmjeravanju na određeni posao, obveze superviziranih, strukturu rada te metode evaluacije i odlučivanja. Od izuzetne važnosti u organizacijskom obliku supervizije je radna etika, etičke vrijednosti i sl. S druge strane razvojno-integrativna supervizija pažnju pridaje profesionalnim kompetencijama stručnjaka, učenju iz iskustva, rješavanju problema te suočavanju sa stresom (Kusturin, 2007). Razvojno- integrativni pristup u superviziji se provodi u unaprijed dogovorenim vremenskim intervalima kao i u trajanju koje je također dogovoreno za jednu kalendarsku godinu. Ovaj oblik supervizije pogodan je za dobivanje podrške, potpore, povratne informacije o radu kao i drugih elemenata osobito važnih za profesionalni razvoj stručnjaka (Kusturin, 2007).

### **3. Supervizija u Hrvatskoj: pregled istraživanja**

Kako bi se razvio kvalitetan model supervizije nije isključivo važno da je pojedinac dobar stručnjak u nekom području već je nužno da posjeduje niz vještina, alata i osobina koje se stječu kroz proces supervizije. Kako bi se stvorila podloga za dobru praksu supervizije u Hrvatskoj važno je biti upoznat s teorijom i praksom supervizije u zemljama u kojima je ona dobro razvijena te takve spoznaje



usporediti sa situacijom i praksom kod nas, uzimajući u obzir mišljenje naših stručnjaka (Ajduković i sur.,1999.)

U procesu supervizije supervizor ispunjava brojne uloge među kojima su savjetodavna, edukacijska te rukovodeća odnosno organizacijska (Hawkins i Shohet, 2006., prema Laklija i sur.,2011.) Također prilikom ispunjavanja navedenih uloga supervizor mora posjedovati istančane komunikacijske vještine to jest treba imati na umu determinante interpersonalne komunikacije kao što su vođenje računa o neverbalnoj komunikaciji (ekspresije lica i položaj tijela), verbalnoj (visina i boja glasa), aktivnom slušanju te reflektiranju osjećaja. Temeljem tih alata supervizor može kreirati radnu i ugodnu atmosferu u kojoj socijalni radnici i ostali supervizanti mogu napredovati i profesionalno se razvijati (Laklija i sur., 2011.)

Ajduković i sur. (1999.) su proveli istraživanje s ciljem utvrđivanja stavova i očekivanja socijalnih radnika i studenata socijalnog rada o superviziji. Riječ je o anketnom istraživanju koje se sastoji od osamnaest pitanja na uzorku od 60 sudionika. Rezultati pokazuju kako samo 26.7% sudionika ima iskustvo supervizije koja se najčešće odvijala jednom tjedno. Pokazalo se i da socijalni radnici iskazuju relativno veliku potrebu za supervizijom dok studenti iskazuju izuzetno visoku potrebu za supervizijom. Očito je da i studenti i socijalni radnici smatraju superviziju izuzetno potrebnom u svakodnevnom radu i unapređenju istoga (Ajduković i sur.,1999.)

Tablica 3.1.

*Područja u kojima je supervizija potrebna*

SOCIJALNI RADNICI	STUDENTI
1. brak i obitelj	1. područje volonterskog rada
2. sva područja	2. praksa na fakultetu
3. polivalentni socijalni rad	3. rad sa gluhim i gluhoslijepim osobama sva područja
4. zaštita djece i mladeži s poremećajima u ponašanju	4. konkretna pitanja u vezi s

<p>5. pomoć u provođenju novih zakona, pravilnika, uredbi</p> <p>6. pomoć u procjeni nekih kompleksnijih situacija, pronalaženju novih načina, te informacija u rješavanju problema</p> <p>7. lokalna zajednica</p> <p>8. rad s osobama sa smetnjama u psihofizičkom razvoju</p> <p>9. vođenje evidencije i dokumentacije 10) starateljstvo</p> <p>11) ujednačavanje kriterija pri provedbi zakona i organizacija rada</p> <p>12) evaluacija</p>	<p>problemom</p>
--	------------------

Izvor: Ajduković, M., Potočki, Ž., & Sladović, B. (1999). Supervizija u Hrvatskoj: Preliminarno ispitivanje stavova i očekivanja socijalnih radnika. Ljetopis socijalnog rada, 6(1), 29-38.:33.

Iz gornje tablice se vidi razlika u percepciji područja u kojima je supervizija potrebna između studenata i socijalnih radnika. Studenti navode nužnost supervizije kroz prizmu volontiranja i prakse dok socijalni radnici navode konkretnija područja što je i logično s obzirom na sasvim različite profesionalne pozicije te dvije skupine sudionika. Također socijalni radnici više ističu administrativnu funkciju supervizije kao što je na primjer provođenje različitih akata, organizacija rada i sl. (Ajduković i sur.,1999.).

Socijalni radnici i studenti iskazuju slična očekivanja od supervizora. Obje skupine preferiraju empatičnog, pristupačnog, strpljivog, toplog i “simpatičnog” supervizora. Od velikog značaja im je da imaju osjećaj zaštićenosti od strane supervizora kako bi se osjećali sigurno u radu što onda poboljšava i kvalitetu samog rada. Također im je važno da ih supervizor prihvaća i poštuje te da posjeduje osobine kao što su komunikativnost, kreativnost, otvorenost,

inteligencija, iskrenost i sl. Dakle žele pristupačnog supervizora koji će ih prvenstveno osnažiti i potaknuti na bolje djelovanje te potaknuti njihovu kreativnost, koji je stručan u svom radu s visokim osjećajem moralne odgovornosti, odnosno da posjeduje stručna znanja, socijalne vještine i ljudske kvalitete (Ajduković i sur.,1999). Socijalni radnici i studenti također očekuju da supervizor podučava alate i vještine socijalnog rada te evaluira njihov rad kako bi se praksa socijalnim radnicima i studentima kao budućim socijalnim radnicima poboljšala. Vezano za organizaciju supervizije većina socijalnih radnika želi da supervizija bude organizirana u podjednakim vremenskim intervalima npr. jednom tjednom te većina stručnjaka preferira grupnu nad individualnom supervizijom zbog dijeljenja iskustava među stručnjacima (Ajduković i sur.,1999.).

Nadalje, govoreći o supervizijskom modelu u Hrvatskoj valja istaknuti njegove početke odnosno razvoj integrativno - razvojnog modela supervizije čije su se edukacije na području Republike Hrvatske odvijale u razdoblju od 2001. do 2004. godine. Razvojno- integrativna supervizija u Hrvatskoj se provodi pretežito s djelatnicima socijalne skrbi i to u pravilu u ciklusima od 8 do 12 susreta te susretima predvodi educiran i licenciran stručnjak odnosno supervizor. U ovom obliku supervizije primaran je socijalni radnik koji reflektira o svom iskustvu u svom radu. Ovaj pristup u superviziji omogućuje stručnjaku ravnoj svog punog potencijala. Osim razvojni-integrativnog modela u superviziji u Hrvatskoj postoji težnja razvijanju i organizacijske supervizije čija je svrha ispunjavanje administrativne uloge u superviziji što je bitno zbog sukoba uloga supervizora odnosno osobe koja vodi i pruža podršku što je izostavljeno u razvojno-integrativnom modelu te još zbog djelotvornijeg i efikasnijeg upravljanja organizacijom (Ajduković, 2020.).

Također, valja istaknuti i važnost supervizije stručnjaka iz područja gerontologije i gerijatrije kao i njezine brojne specifičnosti. Naime, socijalni radnici koji su zaposleni u domovima za starije suočavaju se s brojnim problemima kao što su bolest i smrt. Problemi koji im se mogu pojaviti u njihovom svakodnevnom radu

su neodgovarajući uvjeti rada, nedovoljna educiranost za rad sa starijim osobama, nezadovoljavajuća suradnja s obitelji korisnika (Ivery, 2008., prema Rusac, 2011.). Među ostalom, stručnjaci osim problema s kojima se suočavaju u svom poslovnom okruženju imaju često i privatnih problema koji mogu biti nalik korisnikovim. Također i odnos stručnjaka s korisnikom može biti narušen zbog kognitivnog propadanja korisnikovih sposobnosti te nedovoljne kompetentnosti stručnjaka da tom problemu adekvatno odgovori (Kusturin, 2007., prema Rusac, 2011.) Nadalje, izvor problema u odnosu korisnik – stručnjak može biti i prisutnost stereotipa ili predrasuda gdje stručnjaci navode kako ih starije osobe podsjećaju na vlastitu smrtnost i prolaznost života (Pečjak, 2001., prema Rusac, 2011.). Zbog svih navedenih razloga supervizija u domovima i ustanovama za starije osobe je izuzetno važna.

S obzirom na navedeno Rusac (2011.) provodi istraživanje s ciljem ispitivanja informiranosti o superviziji, prikupljanje iskustava stručnjaka u domovima za starije osobe te prikupljanje podataka o motiviranosti i daljnjim očekivanjima stručnjaka. U istraživanju je sudjelovalo jedanaest socijalnih radnika zaposlenih u domovima za starije osobe na području Grada Zagreba. Svi sudionici istraživanja su ženskog spola, rade u Gradu Zagrebu i nemaju iskustva sa supervizijom kroz prizmu posla kojeg obavljaju. Rezultati ovog kvalitativnog istraživanja pokazuju da socijalni radnici u domovima za starije osobe na području Grada Zagreba nemaju organiziranu superviziju unutar ustanova u kojima su zaposleni, no prepoznaju svrhu i važnost supervizije. Smatraju nadređene odgovornima zbog nepostojanja supervizije u domovima za starije te iskazuju potrebu za uključivanje u supervizijski proces. Pritom navode razloge zbog kojih bi im supervizija bila potrebna, kao što su nošenje sa smrti korisnika, nesuradnja i optužbe obitelji korisnika, neugodni osjećaji vezani uz posao itd. Također smatraju da bi supervizija doprinijela unaprijeđenju njihovog rada i profesionalnom rastu i razvoju.

Klobučar i suradnici (2011.) proveli su istraživanje koje je za cilj imalo utvrditi doživljaj potreba i korisnosti, odnosno dobiti od supervizije te s kojim preprekama se ravnatelji centara za socijalnu skrb mogu suočiti prilikom njezina uvođenja. Temeljem tog cilja konstruirana su određena istraživačka pitanja kao što su ispitivanje najsvrsishodnije vrste supervizije te u kojim područjima djelatnosti socijalnog rada je supervizija najvažnija, ispitivanje očekivanja ravnatelja o njihovim stavovima o dobiti odnosno korisnosti od supervizije te s kojim se poteškoćama prilikom toga eventualno mogu suočiti, koliko su ravnatelji centara za socijalnu skrb motivirani uvesti superviziju u svojim organizacijama te kakvi su njihovi stavovi o važnosti pojedine vrste supervizije. Ti stavovi su se ispitali među ravnateljima centara za socijalnu skrb na teritoriju Republike Hrvatske. U nastavku je tablica u kojoj su prikazane potrebe za pojedinom vrstom supervizije od strane ravnatelja.

Tablica 3.2.

*Procjena potrebe za pojedinim vrstama supervizije*

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

potrebna						
Ukupno	73	96,1	73	96,1	75	98,7

Izvor: Klobučar, J., Ajduković, M., & Šincek, D. (2011). Očekivanja, percepcija potrebe i poteškoća pri uvođenju supervizije iz perspektive ravnatelja centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 281-303.

Iz gornje tablice je vidljivo da više od 65% ravnatelja ističe važnost razvojno-integrativne i timske supervizije dok najmanje ravnatelja iskazuje potrebu za organizacijskom supervizijom. Također, isto istraživanje pokazuje kako je najveća potreba za supervizijom prepoznata u radu s obitelji i obiteljskim odnosima, potom u timskom radu te u radu s osobama s invaliditetom kao i u skrbništvu i rukovodećim poslovima. S druge strane prepreke za uvođenje supervizije vide se u manjku financijskih sredstava te nedostatku licenciranih supervizora. Istraživanje pokazuje kako za nedovoljno razvijenu superviziju u sustavu socijalne skrbi nisu zaslužni ravnatelji jer njih gotovo 94% pokazuje zainteresiranost i motiviranost za uvođenjem iste u svoje ustanove (Klobučar i sur., 2011.).

No, ipak, koliko će biti prepoznata važnost supervizije u ustanovama socijalne skrbi ovisi i o stavovima ravnatelja tih ustanova. Pozitivni stavovi se očekuju od ravnatelja koji imaju iskustva sa supervizijom u svojoj osobnoj praksi. Povodom toga Orač i Kovačić (2007.) provode iskustvenu radionicu s ciljem edukacije ravnatelja centara za socijalnu skrb o ključnim komponentama supervizije te njezinim prednostima kako za ravnatelje tako za socijalne radnike. Iskustvena radionica se bazirala upitniku o nužnosti i korisnosti supervizije. Također, jedna od aktivnosti radionice je bila da svaki sudionik uzme prazan karton te na njemu, po vlastitom mišljenju, navede što supervizija jest, a što nije. Prema mišljenju sudionika supervizija je prijeko potrebna i percipirana kao oblik pomoći i podrške te svojvrsta vrsta "ispovijedi". Ono što supervizija nije, prema mišljenju sudionika, je oblik kontrole i nadzora te određena obaveza (Orač i Kovačić, 2007.)

#### 4. Supervizija u sustavu socijalne skrbi

Ideje o uvođenju supervizije u sustav socijalne skrbi datiraju još iz 70-ih godina 20. stoljeća, što je vidljivo iz knjige „Dinamika intervjua u socijalnoj anamnezi: supervizija u socijalnom radu“ autorice Smolić-Krković 1977. godine (Forko i Laklija, 2016.). Ipak, supervizija je u sustavu socijalne skrbi u Republici Hrvatskoj doživjela svojevrsnu veću vidljivost tek 2000. godine provođenjem projekta „Uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi“. Pristup supervizije u Republici Hrvatskoj najveću pažnju posvećuje društvenim, profesionalnim i kulturnim vrijednostima uz naglasak na usklađenost s realitetom i mogućnostima kao i uvažavanju dugogodišnje dobre prakse razvijenih zemalja poput Nizozemske (Klobučar i sur., 2011.) Također, četiri od pet stručnjaka iskazuje motiviranost i potrebu za supervizijom što ukazuje na važnost supervizije u prebrođivanju poteškoća u svakodnevnom radu socijalnih radnika s korisnicima kao i komponente unapređenja znanja i vještina supervizanata u procesu supervizije (Petak, 2007.).

Zakon o socijalnoj skrbi iz 2023. godine superviziju u članku 264. definira kao „proces učenja, razvoja i metoda podrške stručnim radnicima kojim se omogućava usvajanje novih znanja, razvijanje vještina, usvajanje profesionalnih i osobnih spoznaja kroz osobno iskustvo stručnog rada radi poboljšanja kvalitete rada s korisnicima“ (Zakon o socijalnoj skrbi, NN 18/22, 46/22, 119/22, 71/23; čl.264.). Nadalje, naše zakonodavstvo omogućuje pravo na superviziju stručnih radnika u sustavu socijalne skrbi minimalno jednom godišnje te djelatnost supervizije mogu obavljati licencirani supervizori. Zakon je na snazi od 2023. godine dok Zakonom o socijalnoj skrbi iz 1997. godine nije navedena supervizija kao metoda unapređenja znanja i vještina već se posredno govori o tome kako djelatnici socijalne skrbi imaju pravo i obavezu se osposobljavati i usavršavati radi kvalitetnijeg pružanja usluga (Klobučar i sur., 2011.). Projekt je vođen od strane Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u periodu od 2000. do 2004. godine s ciljem unapređenja usluga socijalnog rada kao i sa svrhom edukacije socijalnih

radnika za supervizore te razvijanje modela supervizije u socijalnom radu. Projekt je za cilj imao edukaciju trenera iz supervizije u jednogodišnjem razdoblju te izobrazbu socijalnih radnika kao supervizora u psihosocijalnom radu i to koristeći metodu „treening trenera“. Projektu je za cilj bio i kreiranje mreže stručnjaka supervizora u području socijalnog rada kao održivog oblika podrške stručnjacima. Dakle, jedan od važnijih ciljeva projekta bio je stvaranje podloge za održivost supervizije u socijalnom radu. To u praksi znači participaciju u superviziji svojeg rada s korisnicima, iskustvo vođenja svoje supervizijske grupe te participiranje u superviziji svog rada kao supervizor. Bitan segment za stvaranje održive podloge supervizije u socijalnom radu je senzibilizacija profesionalne zajednice stručnjaka, odnosno približavanje stručnjacima važnosti supervizije i prednosti primjene iste u socijalnom radu (Ajduković i Ajduković, 2004).

Klobučar i suradnici (2011.) navode kako je supervizije prepoznata važnom kako od strane ravnatelja tako i od strane samih socijalnih radnika te kako gotovo ne postoji prepreka za uvođenje supervizije od strane ravnatelja već prepreku predstavlja manjak financijskih sredstava kao i nedovoljna ulaganja u obrazovanje supervizora što dovodi do manjka licenciranih stručnjaka supervizije.

Temeljem svega navedenog možemo zaključiti kako supervizija u Republici Hrvatskoj ima velik prostor za napredak, kako joj nije posvećena dovoljna pažnja usprkos mišljenjima ravnatelja, socijalnih radnika i studenata te kako se ograničena financijska sredstva nedovoljno ulažu kako u obrazovanje supervizora tako i u samu superviziju. No, ključna je karika je kod onih koji vode sustav socijalne skrbi (kao i drugih sustava gdje socijalni radnici rade) koji ne prepoznaje važnost kontinuirane supervizijske podrške djelatnika koji u njemu rade.

## **5. Nizozemski koncept supervizije**

U samim počecima supervizije u Nizozemskoj, supervizija se nije bitno razlikovala od zemalja engleskog govornog područja no krajem 60-ih godina 20-og stoljeća nizozemski koncept isključuje administrativno-upravljačku funkciju supervizije. Nadalje, u Nizozemskoj supervizirani ne funkcionira u okruženju pod



supervizijom već ga se uči funkcionirati uz pomoć supervizije i to na način da supervizor pomaže supervizantu učiti iz osobnog iskustva. Pritom supervizor ne nadgleda supervizanta, no ima odgovornost razvijati i unapređivati kvalitetu te kompetentnost supervizanta kako bi on poboljšao svoju uslugu prema korisniku. Supervizor je, dakle, isključivo odgovoran za podučavanje i učenje iz profesionalnog iskustva u svrhu doprinosa profesionalnoj kompetenciji supervizanta. Supervizor potiče dobro obavljanje posla supervizanta kroz orijentaciju na vlastite snage i kapacitete za djelovanje u svrhu postizanja ciljeva, vlastite norme, vrijednosti i osjećaje te kako oni međusobno utječu na postizanje ciljeva (Van Kessel, 1999.).

Zahvaljujući tzv. kaleidoskopskom modelu supervizirani može obraditi radne, obrazovne i profesionalne teme te može razmotriti određena praktična pitanja kao i iskustva koja se odnose na deficit metodičkog znanja, problema u suočavanju s osobnim normama, vrijednostima i stavovima te povezanost istih s korisnikovim ili radnim okruženjem, težnju naglašavanja emocija i emocionalne uključenosti u dotičnu situaciju bez kvalitetnog povezivanja s profesionalnom funkcijom (Van Kessel, 1999.).

Van Kessel (1999.) opisuje tzv. kaleidoskopski model koji je zaslužan za angažman supervizora u kojem je on/ona fokusiran na priču o profesionalnom iskustvu supervizanta što služi kao svojevrsna materija učenja na superviziji. Supervizor pomaže supervizantu da reflektira o iskustvima koje je stekao u svom profesionalnom djelovanju. Krajnji cilj modela je integrirano djelovanje socijalnog radnika/stručnjaka u njegovoj praksi što se postiže osobnim i konkretnim suočavanjem s profesionalnim zadacima u svakodnevnoj praksi stručnjaka. Način na koji se socijalni radnik nosi s profesionalnim zadacima treba biti promatran iz perspektive profesionalnih zahtjeva, to jest mjera u kojoj se supervizirani može nositi s profesionalnim zadacima i zahtjevima je ogledalo njegovog/njezinog profesionalnog djelovanja (Van Kessel, 1999.).

Kako bi se socijalni radnik/stručnjak u procesu supervizije osjećao i djelovao kao integrirana i cjelovita profesionalna osoba nužan je razvoj vještina refleksije i

sposobnost integracije. U svrhu rada na profesionalnim ciljevima, intervencije supervizora i drugih superviziranih moraju biti usmjerene na profesionalnu dimenziju te dimenziju učenja. Profesionalna dimenzija se smatra temeljnom dimenzijom supervizije pri kojoj supervizirani pridonosi svojim profesionalnim iskustvima kao i onim koje treba steći kako bi se ponašao shodno svojoj profesionalnoj ulozi. S druge strane dimenzijom učenja stvara se podloga za prilagodbu profesionalnog iskustva kako bi se u budućnosti uspješnije djelovalo. Učenje se odvija kako unutar supervizije tako i unutar okruženja gdje se obavlja sama profesija. Da bi se to učenje uspješno odvijalo nužno je da supervizor realizira način učenja koji je najsvrsishodniji u superviziji te da se u konačnici supervizant nauči nositi sa profesionalnim izazovima i bez pomoći supervizora (Van Kessel, 1999.).

## **6. Važnost supervizije u socijalnom radu**

Profesija socijalnog rada usko je vezana uz rad s ljudima koji dolaze s različitim kompleksnim problemima. Kao što je prethodno navedeno, supervizija je iznimno važan oblik stručne podrške stručnjacima s ciljem unapređenja kvalitete profesionalnog djelovanja kojem je krajnji cilj pružanje adekvatne podrške i pomoći korisnicima s kojima rade. Supervizija kao oblik stručne podrške služi i u premošćivanju profesionalnog stresa, sagorijevanja ili osjećaja smanjene kompetentnosti za pojedini problem s kojim dolazi korisnik. Situacije s kojima se stručnjaci svakodnevno suočavaju su neponovljivi, jedinstveni te nepredvidljivi. Osim navedenog socijalni radnici se u svom radu mogu nerijetko susresti s etičkim dvojabama kao na primjer treba li rizičnoj obitelji žurno izdvojiti djecu kao krajnju mjeru zaštite prava i dobrobiti djeteta ili se pak može postići suradnja i promjena nepovoljnih okolnosti u obitelji uz neku manje invazivnu mjeru kako za roditelje tako i za dijete ili stručnjaka. Uz postojanje administrativno-upravljačke supervizije ovim dilemama se može lakše stati na kraj uz unaprijed postojana pravila ponašanja, zakone i procedure. Nadalje u situacijama gdje socijalni radnici rade s, primjerice, korisnicima žrtvama obiteljskog nasilja postoji veća šansa za pojavu profesionalnog sagorijevanja zbog

senzibilizacije s korisnikom te empatiziranja s njegovom/njezinom situacijom. Takva negativna iskustva mogu biti prevenirana održivim sustavom podrške stručnjaku. Nadalje, socijalni radnici, pogotovo u Republici Hrvatskoj, suočeni su s velikim brojem slučajeva odnosno obitelji na jednog socijalnog radnika. Zbog tako povećanog opsega posla radna klima socijalnog radnika može biti nezadovoljavajuća, stresna i bez dovoljno podrške što se može odraziti na same rezultate u radu i učinkovitost stručnjaka. Dijeljenje iskustava kroz proces supervizije, odlaganje emotivnog tereta i “ispuštanja” istog u supervizijskog grupi može biti od ključne važnosti za bolji profesionalni učinak. Socijalni radnici preuzimaju odgovornost za svoje odluke pa tijekom određenog slučaja ili mjere mogu im se mogu javiti dileme kao što su: „Postoji li bolja alternativa za ovu situaciju?“, „Je li odluka koju sam izabrao/la najbolja i najsvrsishodnija za korisnika?“ i mnoga druga. Te dileme stručnjak može razriješiti upravo uključivanjem u supervizijski proces (Voicu, 2017:24). Istraživanje (Smith 2000., prema Voicu, 2017.) je pokazalo da kod prisutnosti osjećaja straha socijalni radnici imaju tendenciju i želju razgovora upravo sa supervizorom odnosno osobom koja će im dati vrijeme za ventiliranje i slušati ih bez osude.

Primarne funkcije supervizije u socijalnom radu su reflektiranje i učenje iz prakse, profesionalna i osobna podrška, medijacija na način da je supervizor most između pojedinog člana tima i organizacije kao cjeline te profesionalni razvoj (Carpenter i sur., 2012.). Barak i sur. (2009., prema Carpenter i sur., 2012.) su meta-analizom ustanovili podatke o odnosu između tri ključne dimenzije supervizije i posljedica koju te dimenzije imaju na socijalne radnike. To su: pomoć pri zadatku (odnosi se na sposobnost supervizora za konstruktivnim i konkretnim vodstvom), emocionalna i socijalna podrška (podrazumijeva podršku kao odgovor na emocionalne potrebe) te međuljudska interakcija (podrazumijeva percepciju superviziranog o kvaliteti supervizije te kako im je ista pomogla u profesionalnom rastu i razvoju). Socijalni radnici pod pozitivnim ishodom supervizije podrazumijevaju zadovoljstvo poslom odnosno sigurnu klimu u supervizijskoj grupi koja im omogućuje da lakše prebrode poteškoće i stres povezan s obavljanjem posla. Pozitivnim ishodom supervizije za socijalne radnike se još

pokazala i pomoć pri zadatku što označava svojevrsne savjete vezane uz obavljanje posla kao i učenje novih vještina. Također se pozitivnim ishodom smatra samoučinkovitost i osnaživanje odnosno ukoliko su supervizori socijalna i emocionalna podrška superviziranim u procesu supervizije supervizirani iskazuju veće zadovoljstvo poslom. S druge strane i sama organizacija, unutar koje socijalni radnici obavljaju svoj posao, percipira pozitivne ishode supervizije. To su: učinkovitije obavljanje posla (na što bitno utječe odnos supervizora sa superviziranim), odnos povjerenja, poduka supervizora te profesija samog supervizora. Daljnji pozitivni ishodi su analiza slučajeva i planiranje što označava razvijanje vještina kritičkog razmišljanja, a to je izuzetno važno za planiranje i upravljanje radim opterećenjem pri čemu socijalni radnici koji su dobili više podrške od supervizora imaju pozitivnije stavove prema poslu. Štoviše, možemo govoriti i o pozitivnim ishodima supervizije za korisnike socijalnih usluga, a to su osnaživanje, sudjelovanje te pozitivne povratne informacije zbog povećane kvalitete usluge, odnosno efektivnijeg obavljanja posla od strane stručnjaka (Carpenter i sur., 2012).

Važnost supervizije u socijalnom radu često se veže uz pojavu sagorijevenja na poslu. Ovaj fenomen prisutniji je kod pomagačkih struka te jedan od oblika prevencije istog se ogledava kroz prizmu supervizije. Sagorijevanje na poslu se može definirati kao proces u kojem pouzdan i odgovoran radnik, zbog posljedica stresa ili stresne radne atmosfere, postepeno gubi interes za posao te mu posredno opada produktivnost (Goliszek, 1993., prema Ljubotina i Družić, 1996.). Sagorijevanje na poslu predstavlja problem kako za stručnjaka tako i za korisnika zbog smanjene kvalitete usluge koju mu stručnjak pruža.

Razlikujemo dvije skupine čimbenika koji utječu na pojavnost sindroma sagorijevanja, a to su unutarnji i vanjski faktori (Ajduković, 1994., prema Ljubotina i Družić, 1996.). Unutarnji čimbenici podrazumijevaju dob stručnjaka, intenzitet vezanosti za posao te organizaciju radnog vremena dok se vanjski faktori odnose na korisnike, uvjete i organizaciju rada, radnu okolinu te vrstu posla koju stručnjak obavlja. Sagorijevanje na poslu je fenomen koji se može

dogoditi bilo kome tijekom obavljanja svoje profesije međutim, dosadašnja istraživanja pokazuju kako je pojavnost tog fenomena prisutnija u pomagačkim profesijama kao npr. socijalnom radu, psihologiji, medicini i sl. Postoje četiri faze sagorijevanja. Prva je početni entuzijazam koji se odnosi na nerealna očekivanja stručnjaka, druga faza je faza stagnacije u kojoj stručnjak dolazi do realizacije kako posao ne odgovara njegovim nerealnim očekivanjima te osjeća psihički umor i nezadovoljstvo. Nastavno slijedi faza frustracije okarakterizirana depresivnošću, povlačenjem te izolacijom i u posljednjoj fazi ,odnosno fazi apatije dolazi do kronične frustracije i nezadovoljstva poslom te potpunog gubitka interesa za posao (Ljubotina i Družić,1996.).

Nadalje, Ljubotina i Družić (1996.) provode istraživanje o sagorijevanju na poslu s ciljem utvrđivanja stupnja sagorijevanja kod pomagačkih profesija te utjecaja nekih karakteristika pomagačke uloge na sagorijevanje na poslu. Ispitivan je stupanj sagorijevanja kao i određeni faktori koji najviše utječu na sagorijevanje na poslu kao što su dob pomagača, vrsta organizacije u kojoj radi, uspješnost korištenja vremena i sl. Rezultati pokazuju kako 5% ispitanika pokazuje visok stupanj sagorijevanja na poslu. Štoviše, pri samom vrhu simptoma sagorijevanja se nalazi nemogućnost pomagača da utječe na promjene na poslu kao i unošenje frustracija vezanih uz obavljanje posla u privatnu sferu te nemogućnost utjecaja na vlastiti rad. Razlog tome se pronalazi u rigidnosti same organizacije, rukovodećeg osoblja ili zakona. Ispitanici iskazuju kako „moranje“ odnosno prisila vezana uz obavljanje određenih zadataka, koji bi se prema njima mogli obavljati drugačije, predstavlja najveći problem s kojim se suočavaju i koji bitno utječe na samo sagorijevanje na poslu. Također navode kao problem organizaciju vremena, što se odnosi na otežano planiranje dnevnih i tjednih obaveza kao i manjkave podjele odgovornosti s kolegama što dovodi do prezasićenosti obaveza jednog pomagača. Sagorijevanje opada porastom dobi pomagača što posredno znači kako su mlađi pomagači u većem riziku od sagorijevanja na poslu. To se može objasniti povećanim entuzijazmom mlađih pomagača te smanjene mogućnosti postavljanja granica i profesionalnog distanciranja. Pomagači zaposleni u vladinim organizacijama su podložniji sagorijevanju na poslu od

pomagača zaposlenih u nevladinim organizacijama odnosno civilnom sektoru (Ljubotina i Družić,1996).

S obzirom da rezultati istraživanja pokazuju kako su mlađi pomagači i pomagači koji rade u vladinim organizacijama u većem riziku od pojavnosti sagorijevanja na poslu nameće se pitanje kako to prevenirati te kako utjecati na samo sagorijevanje na poslu tih dviju skupina. Rješenje se vidi u mentorstvu organiziranom za mlade stručnjake od samog početka radnog odnosa u organizaciji što podrazumijeva jasno definiranje uloga i ciljeva kao i očekivanja pomagača. Tu solucija leži u postojanju supervizije u kojoj će pomagači iznositi probleme, osjećaje i frustracije vezane uz obavljanje posla što će bitno unaprijediti njihov rad te potencijalno otkloniti te poteškoće i nedoumice. Pomagači zaposleni u vladinim organizacijama se suočavaju s problemom pretjerane rigidnosti organizacije što otežava fleksibilnost i kreativnost pomagača u njihovom radu. To je povezano sa smanjenom kvalitetom usluge te pojavnosti sagorijevanja na poslu što šteti kako pomagačima tako i korisnicima. Jedno od rješenja ponovno leži upravo u superviziji kao obliku profesionalne podrške, ali i u pohađanju edukacija kao oblika izobrazbe stručnjaka za stjecanje novih znanja i iskustava koji bitno mogu olakšati rad pomagača. Posao pomagača je izuzetno stresan i zahtjevan zbog čega pomagači trebaju znati detektirati svoj problem te posjedovati zdrave načine suočavanja sa stresom (Ljubotina i Družić, 1996.). Nadalje postoje i određene preporuke kako se lakše nositi sa stresom. Preporuke se baziraju na izražavanju osjećaja kao nulti oblik samopomoći i metoda detekcije emocionalnog stanja pomagača zatim dobra raspodjela i organizacija vremena uz poštovanje osobnih granica pomagača. Dalje, obavljati jednu po jednu stresnu aktivnost, biti fizički aktivan, raspodijeliti posao na manje zadatke kao i odgovornost, postavljati granice i odbiti određene aktivnosti koje stručnjak ne želi odraditi to jest reći „ne“, unaprijediti radne vještine, truditi se uspjeti to jest postići željeni cilj te se naučiti relaksirati i rasteretiti od posla i stresa (Goliszek, 1993., prema Ljubotina i Družić, 1996.). Važno je naglasiti kako je i sama organizacija odgovorna za mentalno zdravlje svojih djelatnika te je dužna brinuti se o istom. To posredno dovodi do unapređenja rada, efikasnosti i fleksibilnosti što koristi korisnicima, ali i do

rasterećenja i podjele odgovornosti među pomagačima. Na taj način stručnjaci uče iz iskustva drugih kolega ako je riječ o grupnoj superviziji te reflektiraju svoju ulogu u dotičnoj stresnoj situaciji, uče nove vještine suočavanja sa stresom ili unapređuju stare te se uče jasnom postavljanju granica koje ih štite od navedenih stresnih i štetnih utjecaja za njihovo mentalno zdravlje (Ljubotina i Družić,1996.).

## **7. Zaključak**

Socijalni radnici se kao i drugi pomagači tijekom svog svakodnevnog obavljanja posla susreću s brojnim specifičnim i nepredvidivim situacijama koje mogu utjecati na kvalitetu njihovog rada, ali i na narušeno mentalno zdravlje. Upravo je proces supervizije važan za premošćivanje takvih profesionalnih izazova. Supervizija se pokazala ključnom odrednicom za podizanje kvalitete i efikasnosti samog rada stručnjaka. Ona predstavlja izvor podrške i mogućnost dijeljenja iskustava među stručnjacima što doprinosi razvoju njihovih profesionalnih vještina. Supervizija se također pokazala važnom kod suočavanja stručnjaka s etičkim dilemama, u slučaju preopterećenja poslom ili poslovnim obavezama, velikih odgovornosti te emocionalne uključenosti stručnjaka (Voicu, 2017.). Također dosadašnja istraživanja pokazuju kako su mladi stručnjaci, zbog početnog entuzijazma vezanog uz obavljanje posla, kao i stručnjaci zaposleni u javnom sektoru, osobito u sustavu socijalne skrbi, zbog povećanog obujma posla i odgovornosti podložniji profesionalnom sagorijevanju. To su skupine koje trebaju biti posebno prepoznate kao one kojima je supervizijska podrška iznimno potrebna kako bi mogli (nastaviti) pružati kvalitetnu uslugu korisnicima s kojima primarno rade. Nažalost, sustavna i kontinuirana supervizijska podrška nije zaživjela u sustavu socijalne skrbi, a niti u drugim susravima gdje socijalni radnici rade. Kao jedan od razloga se zna navoditi nedostatnost financijskih sredstava, nedovoljan broj supervizora koji bi bili dostupni u svim dijelovima Hrvatske, no činjenica je da takva podrška izostaje i tamo gdje postoji dovoljan broj supervizora kao što su veći gradovi. To znači i da se supervizija uvodi parcijalno ovisno o mogućnostima stručnjaka, organizacije i sl. Posredno možemo postaviti

određena pitanja: “Kako će to dugoročno utjecati na kvalitetu obavljanja posla stručnjaka?” ili „Kako će to utjecati na obrazovanje budućih stručnjaka?“ Zaključno, supervizija je neizbježna za unapređenje kvalitete rada odnosno profesionalnih kompetencija stručnjaka kao i za očuvanje mentalnog zdravlja pomagača s obzirom da se radi o poslu koji je visoko stresan. Drugim riječima, iznimno je važno da supervizija postane sastavni dio rada socijalnih radnika kako bi uz kvalitetnu podršku koju im supervizija pruža mogli još kvalitetniju podršku pružati svojim korisnicima.



## 8. Popis tablica

- 3.1 Tablica: Područja u kojima je supervizija potrebna.....4
- 3.2 Tablica: Procjena potrebe za pojedinim vrstama supervizije.....8

## 9. Literatura

1. Ajduković, M. (2020). Razvoj modela methodske supervizije u području skrbi za djecu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27(3), 381-414.
2. Ajduković, M., Potočki, Ž., & Sladović, B. (1999). Supervizija u Hrvatskoj: Preliminarno ispitivanje stavova i očekivanja socijalnih radnika. *Ljetopis socijalnog rada*, 6(1), 29-38.
3. Ajduković, M., & Ajduković, D. (2004). Model evaluacije i učinci projekta uvođenja supervizije u sustav socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 11(1), 5-42.
4. Ajduković, M., & Cajvert, L. (2001). Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 8(2), 195-214.
5. Carpenter, J., Webb, C., Bostock, L., & Coomber, C. (2012). Effective supervision in social work and social care. *Bristol: Social Care Institute for Excellence*.
6. Forko, D., & Laklija, M. (2016). Poželjna osobna i profesionalna obilježja supervizora iz perspektive supervizanata iz sustava socijalne skrbi. *Socijalne teme: časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 1(3), 89-109.
7. Klobučar, J., Ajduković, M., & Šincek, D. (2011). Očekivanja, percepcija potrebe i poteškoća pri uvođenju supervizije iz perspektive ravnatelja centara za socijalnu skrb. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 281-303.
8. Kolega, M., & Vlahović-Štetić, V. (2014). Potreba za supervizijom školskih psiholog (inja) u Hrvatskoj. *Ljetopis socijalnog rada*, 21(2), 295-311.

9. Kusturin, S. (2007). Supervizija - oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*, 14(1), 37-48.
10. Laklija, M., Kolega, M., Božić, T., & Mesić, M. (2011). Supervizijski stil i komunikacijski procesi u superviziji iz perspektive supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 365-382.
11. Ljubotina, D., & Družić, O. (1996). Sindrom izgaranja na poslu kod pomagača i čimbenici koji utječu na stupanj izgaranja. *Ljetopis socijalnog rada*, 3(1), 51-64.
12. Orač, V., & Kovačić, Z. (2007). Iskustva iz prakse- Značaj i način organiziranja supervizije za ravnatelje u sustavu socijalne skrbi. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 465-47.
13. Petak, O. (2007). Iskustva iz prakse-Supervizija u sustavu socijalne skrbi, namjere i očekivanja supervizora. *Ljetopis socijalnog rada*, 14(2), 473-477.
14. Rusac, S. (2011). Motivacija za supervizijom socijalnih radnika u domovima za starije i nemoćne osobe. *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2), 305-331.
15. Van Kessel, L. (1999). Supervizija-neophodan doprinos kvaliteti profesionalnog postupanja-Primjer nizozemskog modela supervizije. *Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada*, 6, 59-76.
16. Voicu, C. I. (2017). Importance of supervision in social work. Logos, universality, mentality, education, novelty. *Section Social Sciences*, 6(2), 19-30.
17. Zakon o socijalnoj skrbi NN 18/22, 46/22, 119/22, 71/23

