

INTEGRATIVNA SUPERVIZIJA U ODGOJU I OBRAZOVANJU

Nakladnik: Agencija za odgoj i obrazovanje, Donje Svetice 38,
Zagreb, www.azoo.hr

Za nakladnika: Vinko Filipović

© **Agencija za odgoj i obrazovanje**

Recenzenti: Zdravko Bokulić
prof. dr. sc. Ljiljana Igrić
Jasenka Pregrad

Urednici: Mirjana Kazija
Srećko Listeš

Autori: Ružica Ambruš-Kiš, Robert Cimperman,
Majda Fajdetić, Mirjana Kazija, Srećko Listeš,
Sabina Marunčić, Loranda Miletić, Vesna Milić,
Marina Ništ, Renata Ozorlić-Dominić,
Biljana Petljak-Jakunić, Alka Požnjak-Malobabić,
Mirela Skelac, Tijana Vidović

Lektorica: Tihana Radojčić

Karikaturist: Slobodan Butir

Fotografije: Vesna Milić, Mirela Skelac

Grafičko oblikovanje: Jakša Frlan

Tisak: RePrint - Split

Naklada: 5000

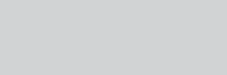
Ova publikacija izrađena je uz pomoć Europske Unije. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i ni na koji se način ne može smatrati da odražava gledišta Europske Unije.

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 690165.

ISBN 978-953-7290-13-9

INTEGRATIVNA SUPERVIZIJA U ODGOJU I OBRAZOVANJU

Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb
2009.



VIDJETI DRUGIM OČIMA

Lisica i grožđe

Kad gladna lisica opazi grožđe koje je visjelo na visokoj lozi, zaželi dočepati ga se, ali nije mogla. Udaljujući se, reče samoj sebi: „Kiselo je.”

Tako okrivljuju prilike i neki ljudi koji ne mogu postići uspjeh zbog svoje slabosti.

Ezop, VI. st. pr. Kr.

Poslije prvoga plača, dijete prvo nauči kako su tople ruke koje ga zaštitnički drže i čuvaju te čuje nerazumljive glasove što mu priopćuju prve nježnosti, poruke o svijetu, okruženju, o univerzumu i ljudskim interpretacijama njegovih zakonitosti. Te nas poruke u stopu prate cijeloga života, a mi ih nastojimo spoznati i razumjeti. Dok ga bude, čovjek, međutim, ne će shvatiti neizrecivost univerzuma, ali uvijek će se pitati što mu je činiti i kako što slobodnije disati. Odrastanje znači prihvaćanje pitanja o potrazi za slobodom i srećom, a čak i onda kad nije zadovoljan sobom, čovjek je sretan kad pokuša.

Ti pokušaji zovu se učenje.

U tom procesu dijete koristi sve svoje potencijale. Uči iskustvom, osjetilima, osjećajima, uči od vršnjaka i od odraslih. Uči zabavljajući se i osluškujući svoja intuitivna znanja i

mudrosti koja nosi u sebi, dok mi odrasli ne želimo priznati da ih imamo jer je strah od neopipljivog jači od nas. Odrasli, putem odrastanja, zaborave na ove važne stvari, a učenje počinju shvaćati kao jako težak posao.

Pogledamo li bilo koju kulturu i civilizaciju, vidjet ćemo da čovjeka dobrim dijelom oblikuje škola; na svim su meridijanima ustanovljeni sustavi naobrazbe pa i u surovim okolnostima zemaljskih predjela u kojima se uči kako ne biti gladan i kako osigurati opstanak i potomstvo. Europska su društva zapravo razvila sličnu zamisao – sustavi naobrazbe trebaju naraštajima osigurati putokaze za osobni i kolektivni razvoj, individualni uspjeh i zadovoljstvo, a društvu gospodarski rast i blagostanje. Škole su postale mjesta u kojima se može puno naučiti o svijetu i njegovu razvoju, očekivanjima i mogućnostima. Tako se učenje pretvorilo u poticanje djece da nauče što više jer bi većom količinom znanja mogla postići bolji ugled u društvu i materijalno sigurniji položaj, a poučavatelji su dobili odriješene ruke da takav plan provedu što učinkovitije. Suvremeni je čovjek pojačao i naglasio svoju potragu za informacijama i podacima koji se zbog svoga obilja nisu mogli složiti u ono što obično zovemo znanjem. Postao je svjestan svoje jedinstvenosti, ali sve više i svoje udaljenosti od drugih ljudi. Počeo je propuštati sreću, zdravlje i zadovoljstvo u zamjenu za društveni i gospodarski rast i porast osobne potrošnje u trgovačkim središtima. U tomu mu je uvelike pomagala tzv. tradicionalna škola.

Prema riječima dr. sc. Éve Gefferth na 2. hrvatskoj konferenciji o superviziji, održanoj u Opatiji od 23. do 25.

listopada 2008. godine, tradicionalni i moderni sustavi naobrazbe sukobljavaju se u temeljnim postavkama. Tako se tradicionalna škola može označiti kao statičan sustav, usredotočen na učitelja, s naglašenim prijenosom znanja, a suvremena je škola kulturalno posredovana i razvojna, usmjerena na kompetencije, vještine mišljenja i rješavanja problema, timskog rada i suradnje - ukratko usredotočuje se na učenika. Vraćamo se onim načinima učenja koja prirodno nosimo u sebi i koja smo kao djeca spontano rabili učeći o svijetu oko sebe.

O ovomu se zapravo govori već tisućljećima.

Raspravom o Odgoju djece Michel de Montaigne (1533.–1592.) postavlja teška pitanja svojim suvremenicima o tomu je li važno da napune glave svoje djece znanostima ili je vrednije da ih odgoje u smislu kreposti i rasuđivanja. Kad učimo, punimo svoje pamćenje činjenicama i podacima što smo ih naslijedili od svojih prethodnika. Nikada nije urodilo plodom kad bi se netko grijao uz tuđu vatru ili brao grožđe iz tuđega vinograda. Najbolje se može ugrijati uz svoje ognjište, pa čak i ako je vatra u njemu zapaljena posuđenim ugarkom. Dakle, treba vlastitu kuću zagrijati i učiniti ugodnom, odnosno svoj život ispunjenijim i boljim. Kako god bilo, način se poučavanja teško mijenjao i ako se glasovi o humanijoj školi čuju još od davnina, a odnosi su ostajali određeni granicama o tomu tko je učitelj, tko je učenik i što su čija prava i dužnosti.

Tijekom stoljeća mijenjaju se činjenice i znanja, ali odnosi među ljudima kao da su ostali isti.

Suvremena je Europa morala promijeniti te obrasce baš zbog toga što su otvorene granice učinile svijet prohodnijih mjestom, a strasna potraga za boljim ili drukčijim životom stvorila multikulturalno i višejezično društvo koje više nije ni moglo ni smjelo organizirati svoje ustanove na starim načelima. Drukčiji načini razmišljanja i uronjenost u europsku kulturu i civilizaciju uveli su hrvatsko društvo u promjene u svim sustavima odgoja i obrazovanja, od predškolskog do visokoškolskog. Na tome putu promjena jedan od osobito važnih projekata je uvođenje integrativne supervizije u hrvatski odgojno-obrazovni sustav.

U različitim je zemljama supervizija različito definirana, utemeljena i provođena. Priča o superviziji je priča o neprekidnom kretanju, a počinje u Engleskoj kao model konzultacije i supervizije u medicini i od tada se širi i primjenjuje. Supervizija se pokazala značajnom u svim sustavima gdje se radi na potpori ljudima i razvoju njihovih potencijala. Počela je najprije u medicini i socijalnom radu, a proširila se na druga područja npr. psihologiju, psihoterapiju, odgoj i obrazovanje u cijelom svijetu. Tako je ona u Americi zamišljena i organizirana kao vrsta nadzora nad radom učitelja, dok je u Europi shvaćena kao potpora učiteljima i korisnicima (učenicima) te je ustanovljena kao jedan od stupova zamisli o cjeloživotnom učenju, odnosno *školi koja ne prestaje učiti*. U Njemačkoj je (točnije u Bavarskoj) odlučeno prije desetak godina educirati školske psihologe u integrativnoj superviziji kako bi svojim djelovanjem pridonijeli školskim reformama. Supervizori su pomogli zamislama, modelima i strategijama kao čimbenik u osiguranju kakvoće školske reforme, poticanja promjenljivosti,

stvaralaštva i obnove uvođenjem novih modela u svakodnevnom radu učitelja i ostalih odgojno-obrazovnih radnika. Ciljevi su bili vezani uz uvođenje supervizije u škole na različitim razinama: od uporabe različitih metoda supervizije u vođenju učitelja do unaprjeđivanja osobnih izvora i mogućnosti ravnatelja za drugačije rukovođenje ustanovom.

Nizozemski se model usmjerio na proces učenja pomoću kojeg se omogućuje integracija profesionalnih, osobnih i metodičkih znanja i vještina.

Pozitivne rezultate supervizija ostvaruje i u drugim europskim zemljama (Skandinavskim zemljama, Mađarskoj, Sloveniji itd.) gdje djeluje na kreativni razvoj cjelokupnog školskog sustava prema školi otvorenoj za učenje i promjene.

U primjeni supervizije važno je vraćati se na temeljne vrijednosti poštovanja pojedinca, njegovih prava i sposobnosti, različitosti.

Sredstva za Projekt *Jačanje kapaciteta za integrativnu superviziju u Agenciji za odgoj i obrazovanje* osigurana su iz predpristupnih fondova Europske Unije u okviru Programa Phare. Projekt je planiran i ostvaren kao dvogodišnja edukacija (2007.–2009.), kojim je osposobljeno petnaest viših savjetnika Agencije za odgoj i obrazovanje. Oni su tijekom edukacije izradili Protokol za uvođenje supervizije u odgojno-obrazovni sustav, kao i ovu publikaciju. Protokolom se definiraju svrha i zadaće supervizije u odgoju i obrazovanju te navodi tko radi superviziju, komu je ona namijenjena i njezinu pretpostavljenu budućnost

i održivost. Ova je knjiga namijenjena odgojiteljima, učiteljima i nastavnicima, stručnim suradnicima, ravnateljima i svim službama potpore (agencijama) kao priručnik koji objašnjava pojam, svrhu, ciljeve, zadaće i vrste supervizije, područja i polja primjene, ulogu supervizije u sustavu vrednovanja, mogućnosti primjene različitih alata, oblika i metoda rada te najavljuje pozitivne učinke supervizije na odgojno-obrazovnog radnika i korisnika njegovih usluga (učenika, roditelja i društva).

Prilika da se dohvati grožđe ne smije se propustiti. Ljutita će lisica uvijek odlaziti nezadovoljna jer nije uspjela u svojim nakanama, no ako nauči kako ojačati svoje vlastite kapacitete i postane još mudrija tako što će naučeno sama uporabiti, uspjet će, a grožđe će u njezinim mislima prestati biti kiselo.

O ONOMU ŠTO MISLIMO DA ZNAMO, A RIJETKO SE SJETIMO...

Što podrazumijeva supervizija?

Integrativna supervizija u području odgoja i obrazovanja relativno je nov oblik usvajanja profesionalnih znanja. Odvija se tijekom specifičnog učenja i profesionalnog razvoja te postaje nužnošću u profesionalnom radu i razvoju svih koji neposredno rade s ljudima. *U najširem smislu supervizija je složena metoda profesionalnog razvoja koju možemo shvatiti kao kvalitativan pomak s učenja i poučavanja na rasuđivanje profesionalnog iskustva.*

Proces specifičnog učenja često počinje uvidom u osobno profesionalno iskustvo koje pojedinac može iskazati na sigurnom mjestu u supervizijskoj grupi pri čemu se uz podršku može suočiti s emocijama i mogućim problemima koji su često sastavni dio svakodnevnog profesionalnog rada.

Osim što je neophodna za profesionalni razvoj pojedinca, integrativna supervizija je način pružanja profesionalne podrške i osiguranja kakvoće usluga u različitim područjima djelovanja, a svakako i jedan od ključnih načina razvoja organizacija u najširem smislu te riječi.

Integrativna supervizija pomaže stručnjacima upotpuniti praktična iskustva teorijskim znanjima da bi došli do

vlastitih rješenja problema s kojima se susreću u radu. Ona podržava osobno i profesionalno učenje pri čemu se izgrađuje profesionalni identitet i djelotvornije rješavaju problemi te rastu samopouzdanje i profesionalne kompetencije koje unaprijed štite od sagorijevanja na poslu.

Ona se također odnosi na suradnju i pružanje profesionalne podrške odgojno-obrazovnim radnicima u razvoju njihovih osobnih, stručnih, profesionalnih, socijalnih, organizacijskih i razvojnih kompetencija, a ne na procjenjivanje i nadzor u smislu kontrole, kako bi se, s obzirom na značenje riječi u užem smislu, moglo pomisliti.

Pojam kompetencije, u gore navedenom smislu, obuhvaća znanja, vještine, stavove i vrijednosti koje uz različite metode pružanja podrške pri profesionalnom razmišljanju i rasuđivanju unaprijeđuju kakvoću rada, između ostalog, pronalaženjem vlastitih kreativnih načina rješavanja problema s kojima se odgojno-obrazovni stručnjaci susreću u svakodnevnom radu.

Dosadašnje praktično iskustvo viših savjetnika u radu sa supervizijskim skupinama govori da odgojitelji, učitelji, nastavnici i stručni suradnici (u daljnjem tekstu učitelji) imaju sve više stvarnih problema s novim naraštajima djece/učenika te da njihovo početno obrazovanje kao ni stručno usavršavanje ne daje dovoljnu podršku za rješavanje ili nošenje s problemima s kojima se susreću u svome radu. U naraštajima učenika postoje sve složeniji slučajevi koji zahtijevaju posebne pristupe zbog kojih je potrebna dodatna profesionalna podrška sustručnjaka i/ili

stručnih suradnika kao i pronalaženje najučinkovitijih postupaka za njihovo rješavanje. Tijekom rada u supervizijskim grupama učitelji naglašavaju potrebu unaprjeđivanja sporazumijevanja i odnosa na svim razinama, od odnosa s učenicima i roditeljima do odnosa s kolegama.

U dosadašnjem iskustvu rada viših savjetnika sa supervizantima (učiteljima) otvarala su se različita pitanja kao što su:

- Kako održati red i disciplinu u razrednome odjelu?
- Što ću s hiperaktivnim učenikom?
- Dijete je naviklo dobiti sve što želi, ne posustaje u želji da nešto dobije, da bude po njegovom...
- Kako mogu pomoći učeniku da ga ostali učenici prihvate?
- Kako postupiti prilikom dolaska novinara u školu?
- Dijete s posebnim potrebama teško uključujem u društvenu zajednicu moga razrednoga odjela.
- Kako poboljšati sporazumijevanje sa „zatvorenim” djetetom?
- Ne mogu ostvariti suradnju s roditeljima učenika s poteškoćama u ponašanju.
- Kako uskladiti postupke prema učenicima i roditeljima?
- Kako rješavati problem učenika koji ne želi učiti?
- Kako spriječiti „sagorijevanje” na poslu?

Što znači upotpuniti praktična iskustva s teorijskim znanjima i pronalaziti vlastita rješenja problema s kojima se susrećemo u radu?

U suradničkom odnosu stručnjaci, kao osobe koje rasuđuju i prosuđuju o svojoj djelatnosti i radu, uče iz svojih i tuđih iskustava, sagledavaju situacije korisnika – učenika, roditelja i suradnika, razmjenjuju misli i osjećaje te analiziraju situacije iz različitih perspektiva. Na temelju upotpunjavanja različitih pogleda na moguće situacije na radnom mjestu, supervizanti vježbaju i stvaraju pretpostavke za kompetentno djelovanje u svakodnevnom radu. Tako supervizija izravno i neizravno osigurava profesionalan rad s korisnicima i pridonosi razvoju kakvoće odgojno-obrazovnog rada.

Supervizor u supervizijskom procesu osigurava prostor za razmišljanje i rasuđivanje i za njega je odgovoran.

Za kvalitetan rad supervizora i uključivanje supervizanata u supervizijsku grupu ključne su teorijske i metodičke kompetencije. Supervizijski proces je serija susreta na kojima sudionici razmjenjuju i reflektiraju svoja profesionalna iskustva. Budući da se u pravilu radi o opsežnim i složenim profesionalnim pitanjima i odgovorima, moguće je primijeniti samo osnovne metodičke upute koje treba rabiti odgovarajuće stručno i istodobno osjetljivo u skladu s etičkim standardima.

Korištenje različitih metoda i tehnika u supervizijskom procesu ovisit će o tematskom okviru, procesu i odnosima među sudionicima, kontekstu odvijanja supervizije i okolnostima u kojima supervizor procjenjuje trenutna događanja.

Ključni metodički element u superviziji je **refleksija** što znači „ponovni pogled”, promišljanje i misaono ili doživljajno

dozivanje situacije, odnosa, događaja ili tek nekog trenutka. Razmišljanjem i rasuđivanjem možemo otkriti nešto što je možda dugo bilo prikriveno i možda prihvaćeno bez dubljeg razmišljanja o tomu što je dovelo do lošeg osjećaja i teškoća. Proces profesionalnog rasuđivanja može se izvoditi na različite načine, no bez obzira na primjenu različitih supervizijskih tehnika i modela, svi se oni dopunjuju.

Važna je sastavnica supervizije poštivanje procesa i pravila i uvijek se temelji na potrebama i očekivanjima sudionika supervizijske grupe.

Primjerice, osnovni metodički okvir u supervizijskom procesu odnosi se na identifikaciju očekivanja sudionika i dogovor o načinu rada u supervizijskoj grupi.

Rješavanjem različitih problema iz svakodnevne prakse u supervizijskim grupama učitelji su možda i najzornije odredili načine i ishode supervizije u odgoju i obrazovanju ističući:

- vrijednost rada u maloj skupini,
- učenje iz iskustva drugih,
- razmjenu iskustava,
- otvorenost u sporazumijevanju,
- iskrenost i povjerenje,
- podršku i pomoć u rješavanju stvarnih problema,
- razvijanje međuljudskih odnosa,
- unapređivanje rada i odnosa s učenicima, roditeljima, kolegama,

- suradnju,
- razvoj samopouzdanja,
- rješavanje profesionalnih poteškoća na koje nailaze,
- „odbacivanje oklopa”,
- zbližavanje suradnika,
- snalaženje u određenim situacijama,
- poboljšani načini rada i samopouzdanje u neposrednome radu u nastavi,
- rješavanje tekućih problema u školi,
- bolja međusobna povezanost s ljudima u školi,
- lakše uočavanje i rješavanje problema,
- slobodnija i otvorenija komunikacija s kolektivom,
- zajedničko rješavanje problema, bez straha od kritike,
- donošenje odluka u skladu s etičkim standardima struke,
- promišljanje i unapređenje vlastitih stavova.

Rad u supervizijskim grupama otkriva nam da ono što mislimo da znamo zapravo ne znamo više tako dobro zbog toga što „staro” (iskustvo, metode i tehnike rada) često ne provjeravamo i ne usklađujemo u odnosu na nove okolnosti, kontekste i potrebe korisnika s kojima radimo.

Uporno zadražavanje „staroga” u „novome” uzrokuje mnoštvo nesporazuma, sukoba, nezadovoljstva i, na koncu, ne polučuje očekivane učinke.

Stoga je vrlo važno stalno preispitivati je li ono što mislimo da znamo doista ono što nam treba, dakle ono čega se rijetko kad sjetimo, a trebalo bi nam biti od neprocjenjive koristi. Tu supervizija igra ključnu ulogu!



PROMJENOM DO PROMJENE

Cilj uvođenja integrativne supervizije je težnja za poboljšanjem i osiguranjem kakvoće i učinkovitosti odgojno-obrazovne prakse u Republici Hrvatskoj. Kakvoća odgoja i obrazovanja može se poboljšati i osigurati stvaranjem dobrog, pozitivnog ozračja što školu čini zajednicom koja uči i u kojoj se uči uz uspostavljanje bliskih i humanih međuljudskih odnosa.

Ostvarenje navedenog cilja podrazumijeva kvalitetno sporazumijevanje i učinkovit odgojno-obrazovni rad odgojitelja, učitelja, nastavnika i stručnih suradnika svih profila i ravnatelja.

Svrha uvođenja integrativne supervizije u odgojno-obrazovni sustav Republike Hrvatske odnosi se na osiguranje kakvoće učenja i poučavanja, promišljanja postupaka i poboljšanja odnosa sa svim sudionicima u odgojno-obrazovnom procesu. Za razliku od uobičajenog stručnog usavršavanja, kao metoda osobnog i profesionalnog razvoja, integrativna supervizija povezuje različite oblike učenja na nov način tako da od slušatelja i primatelja informacija korisnici postaju aktivni sudionici.

Svrha integrativne supervizije je, također, poboljšati i osigurati kakvoću odgojno-obrazovne prakse na način kako je navedeno u Planu razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.–2010. godine.

Značaj uvođenja integrativne supervizije u sustav odgoja i obrazovanja leži i u usmjerenosti na jačanju potencijala i

kapaciteta onoga što je u sustavu najvažnije – ljudi koji u njemu rade. Uvažavanje prethodnih znanja, iskustava, potreba, ali i razumijevanje konteksta i okolnosti u kojima ljudi rade, pomaže njihovom jačanju i daje im osjećaj povezanosti, kompetentnosti, samopouzdanja i samopoštovanja. Prostor slobode i kreativnosti koji se pri tome otvara omogućuje im da vlastiti rad prilagode učenicima s kojima rade i njihovim potrebama, znanjima i iskustvima. Kroz supervizijski se pristup i rad tako najviše približavamo idealu cjeloživotnog učenja i zajednice koja uči te omogućavamo fleksibilnost koja postaje temeljno pitanje kvalitete i njezine održivosti u uvjetima koji se neprekidno mijenjaju.

U svezi s navedenim općim i posebnim ciljevima može se odrediti nekoliko ključnih zadataća ...

- poštivati i prihvatiti preporučeni i zajednički okvir za sve ljude u ovoj djelatnosti
 - razumjeti i uvažavati različite stilove učenja
 - poticati razvoj jakih strana
 - razvijati i unapređivati komunikacijske vještine
 - razgovarati u stvarnom profesionalnom kontekstu
 - pružati osobnu i profesionalnu podršku
 - uvažiti potrebe sudionika u odgojno-obrazovnom procesu
 - razvijati sposobnost prilagodbe na mijenjajuće okolnosti
- ... i aktivnosti
- razumjeti svoje i tuđe ponašanje
 - razmišljati, rasuđivati i prosuđivati

- raščlanjivati postupke i okolnosti
- prihvatiti i uvažavati izbor supervizanata
- razmijeniti ideje i zamisli
- dati prostor za povratne informacije
- uvažavati različite sposobnosti i potencijale
- uvažavati kontekst iz kojih supervizanti dolaze
- prepoznati i rješavati probleme
- donositi djelotvorne odluke
- naučiti zastupati sebe
- brinuti o sebi i drugima
- nositi se sa stresom i štititi se
- razvijati samopouzdanje i kompetencije
- izgraditi profesionalni identitet
- samovrednovati rad

KAKO PROMIJENITI OBRAZAC

Kada govorimo o područjima rada supervizora, trebamo imati na umu razlike između organizacijske i integrativne supervizije na kojoj je naglasak u ovom priručniku. Iako su obje važne i povezane, integrativna supervizija je model koji težimo razviti unutar sustava odgoja i obrazovanja.

Organizacijska supervizija fokusira se na organizaciju i sadržaj u sustavu odgoja i obrazovanja, a „uloge supervizora i supervizanta temelje se na hijerarhiji koja proizlazi iz razlike u znanju i odgovornosti u vezi s određenim područjem rada te formalnom strukturom uloga. Supervizor, dakle, treba biti kompetentan upravo u određenom području ili metodi rada, imati iskustva ili i sam pripadati istom radnom okruženju.” (Ajduković i Cajvert, 2001).

Integrativna supervizija usmjerena je na proces i nastojanje supervizora da pomogne stručnjacima u boljem razumijevanju odnosa, uzroka nastanka sukoba i/ili problema i načinima njihova razrješavanja ili ponekad i samoga postojanja. Uloga supervizora važna je jer pomaže osvješćivanju obrazaca koji se ponavljaju, postaju stereotipi i onemogućavaju rješavanje problema i pomake prema njihovom razrješavanju. Korištenjem različitih tehnika, o kojima će biti više govora u drugim poglavljima, supervizor omogućava stručnjacima s kojima radi da bolje sagleda samoga sebe, različitost pristupa do mogućih

rješenja, pomaže im osvijestiti svoje „slijepo točke” i višestruke mogućnosti izbora.

Supervizor nastoji aktivirati resurse pojedinca, ali i čitave skupine u kojoj pojedinci sinergijski, ali i gledajući svoja i tuđa iskustva pomažu jedni drugima.

U integrativnoj superviziji uloga supervizora nije dominirajuća niti direktivna već potpomažuća, kanalizirajuća i katalizirajuća. To znači da supervizor pomaže razvijanju procesa u pojedincu i u grupi, usmjerava ga prema dosizanju rješenja istodobno ubrzavajući dostizanje željenih ciljeva.

Integrativna supervizija ima široke mogućnosti primjene i poželjna je u svim sustavima u kojima se radi s ljudima i za ljude.

Sustav odgoja i obrazovanja vrlo je složen; zbog toga se promjene ne mogu kretati „iz centra”, odnosno, izvan učenika i njihovih učitelja jer bi se oni osjećali kao objekti nad kojima se izvode pokusi čiji im je smisao teško dokučiti, a rezultate nemoguće vidjeti. U takvim odnosima motivacija je ovisna o vanjskoj prisili i zahtjevima, a ne istinskom dijalogu i razumijevanju stvarnih potreba. Prave promjene dogodit će se onda kada one krenu “odozdo” i budu motivirane brigom za kakvoću odnosa, uvažavanjem drugih i drugačijih, razumijevanjem i prihvaćanjem različitosti u potencijalima i mogućnostima, te, konačno, vlastitih izvora i slabosti.

U smislu rada na podizanju razine odnosa, profesionalnih i osobnih vrsnosti stručnjaka kao i otvaranje prostora istraživanju

i kreiranju, supervizija može biti uporabljena u mnogim područjima rada u sustavu odgoja i obrazovanja s vrlo izvjesnim pomakom u njegovoj kakvoći upravo zato jer utječe na promjenu dosadašnjih obrazaca. Oni su ustrajavali na direktivnosti, centraliziranosti, uniformiranosti i ujednačavanju. Pogled „iznutra” i „unutra” nudi korisnika - učenika kao polaznu osnovu i kriterij te on postaje razlogom i osnovnim motivom učitelju da se mijenja i gradi vlastite stručne, profesionalne i osobne vrsnosti.

Uloge koje nude više ...

Zahvaljujući svome znanju i vještinama, supervizor može ujediniti i preuzeti više uloga na jednom ili više područja odnosno samo neke uloge na određenim područjima rada unutar sustava odgoja i obrazovanja. To znači da znanja i vještine koje ima supervizor, koji radi kao savjetnik u Agenciji za odgoj i obrazovanje, mogu doprinijeti da poslove savjetnika radi na nov i značajno kvalitetniji način.

Uloge koje često ima su:

1. koordinator
2. savjetnik
3. voditelj grupe
4. vrednovatelj

1. **Koordinator**

Supervizor svoju usklađivačku ulogu razumijeva iz pozicije osobe koja povezuje programe i ljude koristeći supervizijske

vještine za osvješćivanje i/ili prepoznavanje njihovih mogućnosti i potencijala. Supervizor, kao usklađivač, mora imati znanja o odgojno-obrazovnom procesu i usmjeravati djelovanje stručnjaka na uklapanje svih dijelova u jednu cjelinu.

Usklađivanje na supervizijski način pretpostavlja upravljanje i usmjeravanje procesa, a ne mehaničko sklapanje „dijelova” u cjelinu koja prečesto predstavlja očekivani konstrukt, a ne ishod procesa promišljanja, rasuđivanja i odabira najprikladnijeg ishoda.

2. Savjetnik

U ulozi savjetnika supervizor ima široku lepezu djelovanja. Može pružati usluge supervizije skupinama učitelja kao i pojedincima koji žele unaprijediti svoja znanja i vještine. Supervizor savjetnik može pomoći učiteljima pri definiranju i utvrđivanju ciljeva kao i u njihovom ostvarivanju. Jednako tako, može raditi i na definiranju i utvrđivanju ciljeva odgojno-obrazovne ustanove, pomoći u izradi kurikuluma, metodologije rada i kreiranju stručnog usavršavanja.

3. Voditelj grupe

Vrlo je važno da supervizor kao voditelj grupe ima dobra znanja o grupnoj dinamici i procesu te da trajno radi na prepoznavanju kapaciteta grupe u svrhu postizanja željenih ciljeva, neovisno radi li se o unapređenju kurikuluma, nastave ili učiteljskih kompetencija.

Supervizor pomaže članovima grupe da usuglase način ostvarivanja zajedničkih ciljeva, ali da se time izvješte i u uporabi demokratskih postupaka međusobno, kao i u radu s učenicima.

4. Vrednovatelj

U ovoj ulozi supervizor, također, pomaže učiteljima da lakše i na učinkovite i prikladne načine vrednuju vlastiti rad te osvijeste svoje jake i slabe strane. Pomaže im i da istraže mogućnosti poboljšanja kao i dobre strane u postojećim oblicima vrednovanja nastave i kurikuluma. Supervizor vrednovatelj pomaže u pronalaženju odgovora na probleme koji se javljaju u odnosu na vrednovanje i ocjenjivanje u školi.



PRIČA POSTAVLJENA NA NOVI NAČIN

Savjetnici u Agenciji za odgoj i obrazovanje imaju nekoliko ključnih područja rada, a konačni je cilj pomoći svima u sustavu odgoja i obrazovanja da unaprijede vlastiti rad u interesu učenika i, u najširem smislu, sustava u cjelini. Oni rade s odgojiteljima, učiteljima, nastavnicima, stručnim suradnicima i ravnateljima, „pokrivajući” struku i dio sustava za koji su i sami usavršavani.

U tom kontekstu rade na osmišljavanju i organizaciji stručnog usavršavanja, pomažu uvođenju pripravnika u rad, ali i procjenjuju i predlažu napredovanje u zvanje mentora i savjetnika najbolje stručnjake u svom području te savjetodavnim radom pomažu u rješavanju problema pojedinih škola. Uz to, uvode projekte koje drže poticajnim i, u stručnom smislu, korisnima.

Savjetnici su, vrlo često, shvaćeni kao stanovita vrsta nadzora, odnosno, autoriteti koji nadziru ljude *na terenu*, sve one koji rade neposredno s korisnicima. Uloga savjetnika i jest, u dužem vremenskom periodu, predstavljala vid vanjskog nadzora koji se oslanjao na moć hijerarhijski postavljene ustanove (period u kojem su savjetnici imali ulogu nadzornika), no to nije i ne bi trebala biti njihova uloga, ako žele razvijati drugačiju vrstu odnosa i očekuju kvalitativne pomake. Savjetnici osposobljeni za supervizore upravo svojim načinom rada svjedoče promjeni pristupa ustanove u kojoj rade. Prije svega,

njihova se područja rada više ne sagledavaju djelomično i nepotpuno, usko specijalizirano niti fokusirano na pojedine ciljne skupine. Mogući problem koji se može pojaviti jest preklapanje uloge savjetnika u Agenciji za odgoj i obrazovanje s ulogom supervizora – voditelja supervizijske grupe. Moguće je da učinkovitost supervizorove uloge bude umanjena naročito u dijelu diskrecije, povjerenja i vjerodostojnosti u radu. Poteškoće koje se tu mogu predvidjeti leže u dijelu posla kada savjetnik, koji je ujedno i supervizor, mora obaviti nadzor nad radom iste osobe zbog neke prijave ili problema ili se susreće u nekoj drugoj ulozi koja može imati više elemenata direktivnosti „po službenoj dužnosti”.

To je moguće izbjeći tako da članovima jedne supervizijske grupe supervizor ne bude njihov predmetni savjetnik ili tako da se u vrijeme dok vodi superviziju jasno odredi i službeno potvrdi da ga se izuzme iz nadzora nad osobama kojima je supervizor.

Savjetnik-supervizor svoja područja rada pronalazi u povezivanju, širem kontekstu i radu na ojačavanju korisnika samih. Njih treba naučiti „loviti ribu”, a ne ih držati u stanju ovisnosti o „udicama” ili „gotovoj hrani” koju će im donijeti netko „izvana” ili „odozgo”!

Savjetnik-supervizor može raditi na tri temeljna područja i to:

- upućivačko-savjetodavnom,
- razvoju ljudskih potencijala,
- potpori razvoju kurikuluma.

Upućivačko-savjetodavni rad

Metodom osvješćivanja, razmišljanja i rasuđivanja te iskustvenim učenjem stječe se sposobnost prosudbe koja odgovara određenoj situaciji. Kad steknemo vještinu prosuđivanja pojedinih situacija, stvarnih potreba, mogućnosti i poteškoća, znat ćemo izabrati i primijeniti prikladne metode i postupke u svomu radu. Supervizor ne nudi supervizantima „gotove recepte”, već im pomaže tražiti moguća rješenja određenih situacija ili poteškoća, ostavljajući im pri tomu slobodu da sami izaberu koje je rješenje najprimjerenije njihovoj situaciji.

Primjerice, u savjetodavnom radu s učiteljima, osobito s učiteljima pripravnicima, važno je kvalitetno „vođenje” koje će korisnicima omogućiti bolji uvid u svoj rad, širu perspektivu, izbor različitih mogućnosti, ali isto tako slobodu i odgovornost za vlastite izbore kroz otvoreno i nesmetano sporazumijevanje. Osobito je važno kod korisnika poticati razvoj osobne odgovornosti, odgovornost za vlastiti odnos s učenicima, kao i odgovornost za odnose među učenicima.

Razvoj ljudskih potencijala

Cilj reflektivnog učenja je razvijanje kompetencija. Svaki odgojitelj, učitelj, stručni suradnik ili ravnatelj ima svoj vlastiti stil rada i najbolje se osjeća kad radi „na svoj način”. No, ipak postoje i neke zajedničke odlike koje se prepoznaju kao kompetencije svakog vrsnog odgojitelja, učitelja, stručnog suradnika i ravnatelja. Stoga supervizor potiče, prati i usmjerava

tijek usvajanja kompetencija (osobnih, socijalnih i stručnih) kod supervizanata. Također, vrlo je važno potaknuti i osloboditi skrivene potencijale u supervizantima koje ih mogu osnažiti i pomoći im da se lakše nose s teškim situacijama u svom poslu.

Trajno stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika danas je ne samo zakonska obveza nego i nužnost u kontekstu cjeloživotnog učenja. Radom u supervizijskim grupama kao obliku stručnog usavršavanja, ali i stručne podrške, omogućujemo našim korisnicima razvijanje osobnih, stručnih i socijalnih kompetencija učenjem iz osobnog iskustva i razmjenom iskustava s članovima grupe. Kako sadržaj rada supervizije čine pitanja, nedoumice, problemi ili poteškoće supervizanata, tijekom supervizijskog procesa koristimo razne strategije u cilju raščlanjivanja i rješavanja problema, donošenja odluka i njihovog profesionalnog ojačavanja.

Potporna razvoju kurikuluma

Suvremena i demokratska škola je puno više usmjerena na odnose i razvoj socijalnih kompetencija učenika nego na školske programe i sadržaje učenja. U središtu pozornosti su učenik i njegove potrebe, a ne nastavni sadržaj. No, nije moguće odredbom ili odlukom promijeniti tradicionalan pristup i ustaljenu praksu. Stoga supervizor može pomoći supervizantima sagledati svu kompleksnost odgojno-obrazovne problematike, mijenjajući im na taj način perspektivu i pristup odgojno-obrazovnoj problematici. Imajući na umu potrebu cjeloživotnog učenja i školu „po mjeri učenika” supervizor može pomoći

supervizantima u razvoju školskog kurikulumu, stručnim vođenjem i usmjeravanjem procesa.

Primjerice radom u timovima s određenim zadatkom, bilo da je riječ o kurikulumu ili nastavnom programu supervizor može pomoći supervizantima stvoriti zajedničku viziju i definirati zajedničke ciljeve, koordinirati i integrirati postupke izrade kurikuluma i njegove provedbe ili koordinirati rad članova tima sa svrhom unapređenja nastavnog programa.

Zašto je dobro da promjena počinje od savjetnika?

Držimo iznimno značajnim da se promjena paradigme počela odvijati upravo u krilu Agencije za odgoj i obrazovanje koju stručnjaci u odgojno-obrazovnim ustanovama dugo drže mjestom moći i kontrole. Promjenom pristupa i novim načinom rada usmjerenog samim korisnicima, očekujemo da će se odnosi i percepcija promijeniti u kvalitativnom smislu. Očekujemo više uzajamnog povjerenja, stručne podrške, i zajedničkog rada kao i izmjenu iskustva, podjelu odgovornosti, sinergiju u kreiranju novih rješenja i stalnu razmjenu ideja i iskustava. Savjetnici tako naglašavaju svoju savjetodavnu ulogu i stručnu podršku i istovremeno ruše sliku institucije kao mjesta moći i kontrole.

U konačnici, riječ je o promjeni obrasca – od kontrole i moći k suradnji i partnerstvu – koja će omogućiti i veći prostor slobode i autonomije, vizije i kreacije što je u suglasju i s trendom cjeloživotnog obrazovanja, poučavanja usmjerenog učeniku te humanizaciji odnosa na svim razinama.

POČECI I KAKO JE BILO...

Superviziju vodi supervizor koji je posebno educiran za takav vid profesionalnog rada.

Petnaest viših savjetnika početkom 2008. godine odlučilo je zaroniti u supervizijske vode i ustrojiti grupe s kojima će raditi, no nisu ni slutili kroz kakve će se Scile i Haribde morati provlačiti. Normalno, nastojali su sebi olakšati prvi supervizijski posao i voditi grupe koje bi im najbolje odgovarale. Cilj je bio obuhvatiti sve ciljane skupine kojima je supervizija namijenjena: odgojitelje, učitelje, stručne učitelje i nastavnike, stručne suradnike i ravnatelje (u daljnjem tekstu: supervizante). Neki su se odlučili za učitelje, nastavnike i stručne suradnike iste struke koju i sami imaju, drugi su odlučili superviziju raditi u odgojno-obrazovnim ustanovama u kojima su i sami nekada radili, a dio je bio spreman oblikovati grupe koje bi obuhvatile supervizante različitih struka u jednoj školi. Tako se u prvim grupama našlo šaroliko društvo među kojima je bilo i pripravnika, voditelja županijskih stručnih vijeća, mentora i savjetnika, pa čak i asistenata s fakulteta. Supervizori su neke od njih i prije poznavali, bilo da su nekad zajedno radili ili su njihovi savjetnici. U pojedinim situacijama ta je činjenica olakšavala primjenu supervizijskog načina rada jer su poznavali situaciju u školama i dječjim vrtićima, a i lakše je bilo započeti s radom u grupama jer su bili bliski i u dobrim odnosima.

S druge strane to je otežavajuća okolnost.

Iskustvo je pokazalo da supervizor, u pravilu, ne bi trebao biti osoba koja radi u istoj odgojno-obrazovnoj ustanovi u kojoj rade supervizanti i da ne mora biti stručnjak u području rada supervizanta. Naime, supervizija je susret stručnjaka pri čemu su supervizanti stručnjaci u svojoj profesiji, a supervizor stručnjak u superviziji. U procesu supervizije supervizor ne procjenjuje znanja, vještine ili vrijednosni sustav supervizanta, niti procjenjuje njegove profesionalne kompetencije za posao koji obavlja, već je profesionalni i osobni razvoj rezultat supervizijskog procesa. Kako bi se izbjegle dvostruke uloge, preporučljivo je da supervizor ne bude istodobno i savjetnik supervizantima. Iskustvo je pokazalo da nije dobro u supervizijskim grupama imati kolege koji su u neposrednim odnosima nadređenosti odnosno podređenosti, tj. one čija je inače zadaća da procjenjuju ili vrednuju radni uradak nekog od članova grupe kao što su to npr. ravnatelji. Idealna supervizijska grupa trebala bi biti heterogena i sastavljena od ravnopravnih supervizanata iz različitih odgojno-obrazovnih institucija sa supervizorom koji ih ne poznaje, tako da njihovi odnosi u supervizijskom procesu mogu biti simetrični, a ne komplementarni. To je ponekad teško ostvariv ideal jer, za sada, u odgoju i obrazovanju postoji samo nas petnaest savjetnika Agencije za odgoj i obrazovanje educiranih za ovaj posao.

Kako

Supervizija se u odgoju i obrazovanju može raditi na dva načina:

- a. individualno (supervizijski rad; primjerice, prema potrebi supervizanta s kojim valja raditi na razrješenju nekih odnosa);
- b. u supervizijskoj grupi (rad s grupom od 8 do 12 odgojno-obrazovnih radnika u svrhu profesionalnog razvoja)

Rad supervizijske grupe temelji se na izgradnji i njegovanju kvalitetnih odnosa supervizora sa supervizantima te između samih supervizanata koji su članovi grupe. Supervizor koristi različite supervizijske metode i tehnike u svrhu izgradnje grupnih odnosa i stvaranja ozračja poticajnog za rad na situacijama, problemima i sukobima koji se na susretima javljaju.

U superviziji nije samo važno doći do odgovora ili najboljeg rješenja; najviše pozornosti pridaje se procesu i načinu na koji se dolazi do odgovora ili rješenja, uvida na temelju čega sve donosimo zaključke te kako to novo znanje i uvid povećavaju razumijevanje situacije u kojoj se nalazimo. Supervizijski rad temelji se na sokratskom razgovoru u kojem supervizor dobro izabranim pitanjima pokušava navesti supervizanta da sam razmisli o problemu ili situaciji i nađe vlastito rješenje budući da sokratski razgovor pruža mogućnost više alternativnih zaključaka. Preduvjet za postizanje istinitosti u dijalogu je iskreno zanimanje i želja da se shvati drugoga takvim kakav on jest i iskaže povjerenje u njegove vlastite izvore.

Koliko

Supervizijska grupa sastaje se u prosjeku svaka tri tjedna, najmanje deset susreta. Broj susreta, kao i dinamika sastajanja

trebaju omogućiti razvoj međusobnog povjerenja, grupne kohezije i dinamike kao temelja za rad na situacijama i problemima koje donose članovi grupe. Supervizijske grupe imaju razvojno obilježje. Dokazano je da svaka u svomu razvoju prolazi jednake faze, a trajanje im je različito.

Supervizijske grupe koje su viši savjetnici vodili u okviru svoje edukacije sastajale su se u razmacima od dva/tri ili četiri tjedna. Broj susreta koje su ugovorili nije bio jedinstven i kretao se od deset do šesnaest susreta. Prva iskustva u vođenju supervizijskih grupa potvrdila su da je broj od deset susreta minimalan.



U nekim grupama čiji su članovi imali manje iskustva u sličnim oblicima i metodama rada, tijekom stvaranja grupne kohezije trajao je duže, a rad na stvarnim problemima i situacijama je započeo tek oko sredine prve polovice ugovorenog broja susreta. U evaluacijskim listićima supervizijskih grupa koje su završile dogovoreni ciklus, značajan broj supervizanata iskazao je potrebu i želju za ponovnim uključivanjem u novu supervizijsku grupu. Susret supervizijske grupe traje u pravilu tri do četiri sunčana sata. Trajanje ovisi o broju supervizanata u grupi - što je veći broj supervizanata, trajanje bi trebalo biti duže. Tako se može zadovoljiti jedno od ključnih načela u supervizijskomu radu - da svi članovi aktivno sudjeluju u svim fazama rada. Supervizijski susreti grupa, koje su vodili viši savjetnici trajali su od tri do pet sati prema broju članova. Većina supervizijskih grupa imala je između devet i jedanaest članova i njihovi susreti su trajali tri do četiri sata, dok je najveća grupa imala četrnaest članova i trajanje njenih susreta je pet sati.

Gdje

Rad supervizijskih grupa može se organizirati u odgojno-obrazovnim ustanovama, prostorima lokalne zajednice ili županije, državnim ustanovama s područja djelovanja MZOŠ-a i ostalim ustanovama s područja odgoja i obrazovanja. Za potrebe članova učiteljskog/nastavničkoga vijeća supervizija se može organizirati u njihovoj školi.

Zbog posebnosti rada u superviziji trebalo bi i u ovome dijelu zadovoljiti određene uvjete. Idealno bi bilo da se supervizijski

susreti održavaju izvan ustanova u kojima supervizanti rade. Kako to najčešće nije moguće, prilikom odabira prostora valja imati u vidu da je dovoljno izdvojen i ugodan, da u njemu neće biti izravnog ili neizravnog ometanja (buka, galama, telefon, upadanje, zavirivanje poznatih ili nepoznatih osoba...). Poželjno je da bude dovoljno velik, vizualno dopadljiv i nenametljiv. Namještaj bi trebao biti mobilan jer bi, između ostaloga, mogao poslužiti u kreiranju scena tijekom rada na konkretnim slučajevima.

Etika u superviziji

Etički standardi i načela su opće smjernice u radu supervizora koje supervizoru služe kao oslonac i putokaz u supervizijskom radu općenito, a posebno u situacijama kada supervizor ima dvojbe vezane uz supervizanta ili njegov problem. Etika regulira odnos supervizora i supervizanta, a načela koja su prihvaćena u supervizijskoj struci i na kojima bi se trebao temeljiti svaki supervizijski rad su:

- Autonomija
- Korisnost
- Dobronamjernost
- Pravednost
- Odanost

Autonomija – načelo prava na vlastiti izbor

Temelj dobrog odnosa supervizora i supervizanta, a time i pretpostavka kvalitetnog supervizijskog rada, treba biti

dobrovoljnost i informiranost o tomu što će se i kako raditi u superviziji. Nitko (a pogotovo ne nadređena osoba) ne može prisiliti svoga zaposlenika na superviziju. Također, u radu supervizijske skupine svi supervizanti moraju biti ravnopravni pa nadređeni i podređeni (npr. učitelj i njegov ravnatelj škole) ne mogu biti zajedno u istoj supervizijskoj skupini.

Supervizor i supervizant trebaju biti suglasni oko toga da žele zajedno raditi. U superviziji postoji raspodjela odgovornosti: supervizor je odgovoran za proces te osigurava prostor razmišljanja, rasuđivanja i učenja, a supervizant daje sadržaj, odnosno odlučuje na kojim će primjerima ili problemima raditi, što će naučiti i koja rješenja će primijeniti. Supervizant je odgovoran za vlastiti razvoj i smjer u kojem će taj razvoj ići.

Korisnost – načelo odabira onoga što je dobro za krajnjeg korisnika

Supervizija u odgoju i obrazovanju ima dvije razine. Jedna je razina odnosa supervizora i supervizanta (učitelja, stručnog suradnika ili ravnatelja), a druga je razina odnosa supervizor - supervizant – krajnji korisnik (učenik, roditelj, kolega, nadređeni, podređeni). Primjeri koje supervizant donosi u superviziju često su teške situacije koje supervizant ne može u danom trenutku sam riješiti (npr. nedisciplina u razredu, konfliktna odnos s kolegom, roditeljem, ravnateljem i sl.). Iznimno je važno da u supervizijskom procesu supervizant što jasnije sagleda problematičnu situaciju, što objektivnije vidi sebe i druge u toj situaciji te razjasni svoju ulogu i odgovornost, kao i uloge

i odgovornosti drugih, da bi mogao/mogla doći do rješenja u kojem svi dobivaju i koje će svim stranama uključenima u problem ili sukob dati mogućnost ravnopravnog dostojanstva. Supervizor je odgovoran za vođenje procesa (i zaštitu osobnosti, kako supervizanta tako i trećih osoba uključenih u problem ili sukob).

Dobronamjernost – načelo poštivanja osjećaja i osobnosti drugih

I supervizor i supervizant tijekom supervizijskog procesa paze da nikoga ne povrijede. Poštivanje ovoga načela posebno dolazi do izražaja kada se supervizija radi sa skupinom supervizanata (npr. učitelja) iz jedne ustanove. Ako je jedan od supervizanata u sukobu s kolegom koji nije član supervizijske grupe, tada o tome posebno treba voditi računa i biti pažljiv. Supervizor, također, treba voditi brigu o tome da u supervizijskoj grupi vlada ozračje iskrenosti, povjerenja i podrške.

Pravednost – načelo jednakog pristupa svima

Obveza je supervizora da se pravedno i pošteno ophodi sa svim supervizantima, pritom poštujući njihove vrijednosti, dostojanstvo, porijeklo, status, rasu, spol, starost, vjerovanja, seksualnu orijentaciju i tjelesno ili mentalno oštećenje. Budući da je odnos supervizora i supervizanta nadopunjujući, odgovornost je supervizora da osigura svima jednake mogućnosti sudjelovanja u radu supervizijske grupe.

Supervizor treba voditi računa i o tomu da svi članovi supervizijske grupe smisleno doprinose supervizijskom procesu i dati svim članovima vremena da iznesu primjere ili probleme koje žele supervizijski obraditi. Članovi grupe usuglašavaju se oko prvenstva problema na kojima će se raditi poštujući prednost onoga što je hitno ili aktualno te onoga što je važno i bitno za veći broj članova.

Odanost – načelo poštivanja dogovorenih grupnih pravila

Supervizor je dužan informirati budućeg supervizanta o obilježjima i načelima supervizijskog rada i poštivati dogovor do kraja supervizijskog ciklusa te voditi računa da ga i članovi supervizijske grupe također poštuju.

Da bi supervizijski rad bio smislen i svrsishodan, od supervizora i supervizanta se očekuje da budu iskreni, da se drže dogovora i poštuju dano im povjerenje. To se odnosi na iskrenost u iznošenju vlastitih primjera, osjećaja i mišljenja, poštivanje pravila supervizijske skupine (koje svaka skupina dogovorom donosi za sebe) i čuvanje tajnosti problema ili situacija koje se supervizijski obrađuju.

OD SEBE – PREMA DRUGIMA...

Svrha vrednovanja u superviziji je samovrednovanje pojedinca u najširem smislu i predstavlja proces stalnog i sustavnog praćenja vlastitog osobnog i profesionalnog djelovanja. Osim toga, vrednovanjem se raščlanjuje i procjenjuje uspješnost vlastitog rada. U superviziji to omogućuje stalno reflektiranje o napretku i tijeku kroz koje čovjek prolazi sam ili u skupini.

Samovrednovanje je stalna aktivnost koja se odvija tijekom cjelokupnog supervizijskog rada.

Tijekom cijelog procesa supervizije, o čemu je bilo govora u prethodnim poglavljima, supervizant uči, ali ne tradicijskim načinima poučavanja, nego samim tijekom supervizije koji istodobno pomaže supervizantu da razmišlja i rasuđuje o svojim iskustvima te razvija osobni model rada i pristup problemima. Uči gledajući se, a ne razbijajući zrcalo. Takva refleksija je oblik samovrednovanja.

Posebno mjesto u samovrednovanju zauzima vrednovanje ishoda osobnog rasta i razvoja pri čemu je osobito važno samovrednovati razinu stečenog samopouzdanja, osjećaja i misli vezanih za razvoj profesionalne vrsnosti i zadovoljstva na poslu. Čovjek postaje spreman postaviti pitanje *imam li jasniji uvid u načine postupanja u svakodnevnim životnim i poslovnim situacijama... što sam naučio iz osobnog i tuđeg iskustva.*

Navedena pitanja nas mogu podsjetiti na davno postavljanje pitanja: *Zrcalo, zrcalo moje, najljepša na svijetu tko je?* Iako ne živimo u bajkama, svi želimo virnuti u zrcalo i vidjeti bilo što izvan vanjskoga lika, preispitati se i postaviti si pitanja o onomu što i kako radimo. Zbog toga je za sve stručnjake u području odgoja i obrazovanja samovrednovanje stalna zadaća i odgovornost te sastavni dio unapređivanja kakvoće odgoja i obrazovanja. Samovrednovati znači i učiti što da učinimo kada prepoznamo nešto što nas muči, nešto što nam predstavlja teškoću, a da ne razbijemo zrcalo.

Kako to možemo činiti?

Kako napraviti razlikovanje između samovrednovanja škole koje se temelji na provjeri usklađenosti rada škole s pokazateljima kakvoće odgoja i obrazovanja kao vanjskom vrednovanju i samovrednovanju pojedinca? Točnije, kakva je veza među njima?

Vanjsko vrednovanje je u svojoj biti promatranje i (pro)ocjenjivanje kako netko radi i kakvi su, u skladu s tim, ishodi učenja i poučavanja. S te se pozicije relativno lako uočavaju tuđi uspjesi i pogreške.

Teško je prihvatiti kritike i upute i lako postati ljut pa u bijesu, poput Kraljice, najradije razbiti zrcalo. Samovrednovanjem u supervizijskom radu, za razliku od situacije kada se na ovaj ili onaj način provjerava naš rad, sami raščlanjujemo svoj rad, pratimo osobni rast i razvoj, razmišljamo o sebi i našim postupcima odnosno opažamo, rasuđujemo i pratimo svoj rad.

Za razliku od „vanjskih radara”, uspostavljamo „unutarnje senzore” za praćenje i mjerenje vlastitih potencijala, a onda i njihov razvoj u kompetencije s ciljem što veće profesionalne učinkovitosti u odnosu na korisnike - učenike koji su nam povjereni.

Izvor zadovoljstva i prave motivacije postaje uočavanje jasnih veza između rada na vlastitim potencijalima i resursima te zadovoljstva i napretka naših korisnika. Što više radimo „na sebi” to više možemo dati onima s kojima radimo.

U tom smislu integrativna supervizija predstavlja model koji potiče visoku motiviranost odgojno-obrazovnih radnika za samovrednovanjem, a posebice pomaže njihovom razvoju u refleksivne praktičare.

U POTRAZI ZA ODGOVORIMA

Kada se odlučimo uključiti u rad supervizijske grupe najčešće, na ovaj ili onaj način, tražimo podršku svom radu, postojećem praktičnom iskustvu i pitanjima razvoja osobnog stvaralaštva, radne energije i kompetencija. Potreba da govorimo o pozitivnim aspektima našega rada je razumljiva, potreba da istaknemo znanja, vještine i vrijednosti koje posjedujemo i zastupamo je prihvatljiva, no sve češće je prisutna potreba pojedinaca i skupina da govore o rastućim problemima i situacijama s kojima se svakodnevno nosimo, ponekad na samoj granici sagorijevanja na poslu.

Razmišljati, razgovarati, uspoređivati se s drugima i razgovarati o svojim uspjesima znači prepoznavati i pronaći svoje unutarnje snage, izvore i životne vještine na koje se možemo osloniti u svomu radu. No, što znači rješavati probleme i donositi odgovarajuće odluke? Kako to činimo? Jesmo li pri tomu, više ili manje osjećajni? Kako se osjećamo i što mislimo?

Supervizija, kako je već rečeno, započinje od praktičnog iskustva pojedinca, supervizanta. U osnovi je prije svega usmjerena na tijek učenja, opažanjem i rasuđivanjem, osvješćivanjem razmišljanjem, a ne rješavanjem određenog problema, iako se i to može dogoditi. U tom slučaju, istražuju se različite mogućnosti, a supervizant sam odabire ona koja prepozna kao najprikladnija i najučinkovitija za njega samoga.

Pri tomu, u supervizijskomu procesu supervizor ni u jednom trenutku ne procjenjuje znanja, vještine, vrijednosti ili osobnost supervizanta. Supervizor ne objašnjava, ne tumači i ne predlaže što i kako treba raditi, rješavati problem ili sporazumijevati se s drugim osobama u školi.

Iskustvo u vođenju supervizijskih grupa govori o tomu da su učitelji, nastavnici i stručni suradnici, koji su odlučili sudjelovati u radu, na neki način, osobito na početku, bili zbunjeni promijenjenom ulogom viših savjetnika. Budući da su očekivali savjetnike predavače, savjetodavce ili voditelje grupa s pozicije autoriteta, ostali su zbunjeni.

Prvi su supervizanti izjavili i ovo:

- „Osjećala sam se uvaženo u partnerskom odnosu ne samo s grupom već i supervizorom.“ „Napokon mjesto na kojem mogu reći što mislim i osjećam, bez da me netko procjenjuje i kritizira.“
- „Sama sam sebi učiteljica.“
- „Zadovoljna sam jer mogu sama donositi zaključke i odluke, dosta mi je bilo savjeta i uputa.“
- „Shvatio sam da mogu sam kompetentno riješiti problem s roditeljem.“
- „Jasnije vidim sebe.“
- „Prekrasno iskustvo.“
- „Čini mi se da sam poboljšao komunikaciju i da su sada i odnosi u mojoj školi bolji.“

- „Supervizijska grupa je mjesto na kojem to možemo učiti. Učiti što sa zrcalom ili što sa sobom.“

U superviziji se kao poticaj ne koriste ni pohvale, ni kritike, već se osigurava poticajno i sigurno ozračje u kojem se razvija osjećaj samopouzdanja, povjerenja, otvorenosti, osjećajnosti i sigurnosti.

U radu supervizijske grupe supervizor potiče stvaranje stvaralačkog prostora, potiče, podržava i proširuje uvide supervizanata kroz problematiziranje određene situacije ili primjera, čime izravno i neizravno pridonosi boljem razumijevanju odnosa sa svim ljudima u njihovoj profesionalnoj sredini.

Većina supervizora je zapazila da se kod supervizanata osjeća nedostatak prostora i vremena za razmišljanje o poslu u svakodnevnom radu. Razvoj vještina prosudbe i razmišljanja o profesionalnom djelovanju i otvorenost za učenje osobnim iskustvima jedna je od temeljnih zadaća koju valja razvijati supervizijom u odgoju i obrazovanju.

Time postupak samovrednovanja dobiva poseban prostor i smisao.

SAMI SA SOBOM (I S DRUGIMA)

Ovdje ćemo dotaknuti samo nekoliko najvažnijih pitanja. O pitanju povjerljivosti govorilo se u prethodnom poglavlju.

U superviziji potrebno je stvoriti neprocjenjivačko ozračje. Supervizant se mora osjećati sigurnim i slobodnim, s članovima grupe i supervizorom istražiti problem koji ga muči. Povjerljivost predstavlja važan dio supervizijskoga procesa jer sudionik u grupi može pronaći sigurno mjesto gdje može izraziti misli, ideje, osjećaje, strahove i dvojbe, osjetiti, doživjeti, prihvatiti i osvijestiti proces kroz koji prolazi te samovrednovati sebe i postupke. Tako se otvara za nova istraživanja, određivanje osobnih granica, ali i preispitivanje vlastite odgovornosti.

Time pridonosi promjenama.

Događa se da pojedini članovi supervizijske grupe iznose uglavnom slučajeve vezane za profesionalni uspjeh, no povremeno bi ipak rado savjetovali i predlagali rješenje nekog problema nekome od drugih članova skupine. Također se događa da supervizanti ponekad teže iznose primjere s kojima se teško nose ili procjenjuju da ih nisu uspješno riješili. Ponekad nisu potpuno otvoreni ili skrivaju neke osjećaje zbog različitih razloga (primjerice zbog sastava članova skupine, individualnih razlika, prethodnih iskustava, nelagode koju osjećaju prigodom izlaganja, straha od ismijavanja itd.).

Važno je da je supervizant onaj koji određuje granice o tome „koliko će se izložiti grupi“, što će podijeliti s grupom i supervizorom, hoće li i kada govoriti o sebi. On mijenja svoja gledišta samo ako on to želi, odnosno ako je spreman sučeliti se s vlastitim osjećajima i mislima i problemskim situacijama u kojima se nalazi. Prepoznato je da proces samovrednovanja, kao pozitivan učinak supervizijskog rada, pojedinca potiče na promjene.

Mnogi supervizanti, nakon pisanih, verbalnih i kreativnih načina samovrednovanja dobivaju povratnu informaciju o načinu i stilu rada, otkrivaju moguće razloge poteškoća u radu i mijenjaju se.

Pri tome je zadaća supervizora razumjeti i prihvatiti potrebe i interese supervizanata, podržati ih u stjecanju uvida i učenju iz iskustva, poticati samostalno pronalaženje onoga što pojedinac za sebe smatra dobrim.

Ovakav pristup uključuje pravo supervizanta i supervizora na moguću pogrešku koja može postati poticaj za novo viđenje i učenje. U ovakvom kontekstu svačije iskustvo je vrijedno (samo)poštovanja jer je svakome njegovo osobno iskustvo najvažnije, najdragocjenije i najistinitije. Osobno iskustvo i znanje je ono za čim tragamo i ne postoji ispravno i neispravno iskustvo.

Supervizor je odgovoran pomoći supervizantu razmišljati o svomu radu. Što to znači?

Znamo li razgovarati o vlastitim iskustvima, vlastitoj poziciji, iznositi vlastite poteškoće i uspjehe? Nažalost, praktična iskustva pokazuju da je u sustavu odgoja i obrazovanja još uvijek relativno mali broj stručnjaka u prilici razgovarati na ovaj način u svom radnom kolektivu. Stoga je važno naglasiti da je supervizijska grupa mjesto na kojemu se uvježbava drugačija komunikacija, osvještuje osobnu odgovornost i razvija jasnu sliku o tome što je supervizija pa tako poticati tijek osobnog rasta i razvoja.

Sljedeće pitanje koje se postavlja u samovrednovanju rada je kako započinje opažanje i rasuđivanje u supervizijskom procesu? Supervizant iznosi svoje zapažanje i opisuje svoju profesionalnu nedoumicu. Ponekad ga na opisivanje situacije, zapažanja ili događaja dodatnim pitanjima potiče supervizor, a ponekad i grupa. Opisanu situaciju supervizant problematizira i sagledava iz različitih perspektiva i uloga. U supervizijskom radu koriste se različite kreativne tehnike. Članovi grupe mogu se uključiti svojim viđenjem problema, no bez procjene iznesenog.

Supervizant na kraju reflektira o onome što je „čuo” od članova supervizijske grupe, iznosi što mu se čini korisnim, što mu predstavlja novo gledište i odabire ono što želi upotrijebiti ili isprobati u svom radu. Supervizor navedeno može dodatno problematizirati i svojim pitanjima pomoći supervizantu verbalizirati odgovor na temeljno pitanje ili razviti strategiju rješavanja konkretnog problema i u svezi s tim slučajem odluku o daljnjem postupanju.

U nastavku rada supervizor može o navedenom primjeru ili slučaju potaknuti razgovor ili raspravu u grupi i pitati: Što su

članovi dobili za sebe iz rada na ovom slučaju? Što im je osobno najkorisnije? Što su naučili iz navedenog iskustva? ...

Na taj način započinje novi ciklus promišljanja svih članova supervizijske grupe i zato se može zaključiti da je supervizija proces u kojemu svi dobivaju.

Proces promišljanja započinje u trenutku kada sebi postavimo pitanja poput: Što je to s čime najčešće dolazimo u superviziju i što će biti u središtu naših razmišljanja?

Poznato je da se na sastanke supervizijske grupe najčešće donose iskustva iz neposredne prakse profesionalnoga života, a ponekad i pitanja i dvojbe iz osobnog i profesionalnog života koje ne možemo sami objasniti, s kojim smo osjećajno, umno, društveno i duhovno zaokupljeni. To su pitanja na koja nemamo odgovor ili nismo sigurni u onaj koji imamo. Često je riječ o stručno-osobnim nedoumicama koje na određeni način uzrokuju nelagodu ili problem i pridonose stresnim okolnostima.

Valja uvijek imati na umu da su i dobra ili loša iskustva koja donosimo kao i svaka situacija u kojoj se nađemo, mi ili drugi supervizanti iz grupe, način da naučimo više o sebi i drugima, a ne prepreka za daljnje učenje.

Proces promišljanja i reflektiranja potaknut će cijeli niz pitanja i dodirnuti naše misli i osjećaje vezane za profesionalnu svakodnevicu.

- Što/tko vam predstavlja poteškoću u radu?
- Koji su tipični problemi s kojima se susrećete?

- Kako biste željeli da bude?
- Što biste u rješavanju tih problema htjeli dobiti u superviziji od supervizora i grupe?
- Što vam je u ovom trenutku najteže?
- Koje poteškoće kao profesionalac susrećete u rješavanju ovog problema s kojim ne znate što biste?
- Što biste htjeli promijeniti?
- O kome ovisi ta promjena?
- Što možete u tom smislu napraviti?
- Želite li čuti mišljenje ostalih članova grupe?

Supervizor svojim pitanjima, a ne odgovorima, pomaže članovima supervizijske grupe da sami traže rješenja. Pitanja su izazov supervizantu da rasvijetli situaciju u kojoj se našao i kojoj više ne može izmaći, te da sam preuzme i započne rješavanje.

Svaki put kada se pogleda u zrcalo, vidjet će sebe sve jasnije.

Tijekom razmišljanja u stanju smo rasuđivati o svojim iskustvima s udaljenosti, iz promijenjenoga stajališta, drugog kuta gledišta, kao da smo izvan sebe samih. Pitamo se: „Što to činim?“ i sagledavamo koji su naši postupci djelotvorni i učinkoviti, a koji razarajući i ubojiti za odnos. Razmatramo posljedice i pretpostavljamo što bi se moglo dogoditi ako postupimo drugačije. Ovakva i niz drugih pitanja otvaraju se dok se promatramo u supervizijskom zrcalu.

Razmišljajući o svojim konkretnim iskustvima možemo se suočiti sa svojim obranama, osjećajima, stilovima ponašanja,

osvijestiti nešto što ne znamo da je u nama, možemo prepoznati teorije koje podrazumijevamo, stavove i vrijednosti koje su usmjeravale naše djelovanje i emocionalne reakcije.

U nekim će slučajevima integrativna supervizija dovesti do toga da postanemo svjesni osobnih problema. Supervizija je sigurno mjesto na kojem iz njih učimo nešto što će nam pomoći u sličnim situacijama u budućnosti, razvijamo se iskustvom kao stručnjaci i dolazimo do novih spoznaja.

Posebna je dobit od grupnog rada. Bez obzira koji se član grupe u nekom trenutku supervizira, iz problema ostali članovi čuju ono što je u skladu s njihovim potrebama i zbiljom. Tako supervizija proširuje mogućnost učenja iz različitih primjera i tuđeg iskustva jer naše učenje postaje proaktivno - usmjerujemo se na slična tuđa iskustva koja nam pomažu da predočimo ili predvidimo kako ćemo se (možda) mi ponašati u sličnoj situaciji.

U superviziji je važno govoriti o vlastitim stavovima i sustavu vrijednosti jer na taj način samoopažanjem i samovrednovanjem dobivamo uvid što i kako pojedini i pojedinci utječu na naš odnos prema osobama iz profesionalnog života.

Supervizijskim procesom i samovrednovanjem naših postupaka otkrivamo drugo značenje određenog događaja. Za nas osobno, spoznaja da iz drugoga motrišta promatramo određeni odnos, problem, granice odgovornosti, spoznaju kako je to utjecalo na naše profesionalno djelovanje može izgledati kao da smo ušli u sobu sa zrcalima.

Uvijek si možemo postaviti (i) sljedeća pitanja i tražiti odgovore:

- Što sam (naj)korisnije naučio?
- Što sam dobio/-la tijekom supervizijskih susreta?
- Što mi se nije svidjelo i zašto?
- Što je to, što je za moj osobni i profesionalni razvoj najvažnije?
- Razlog zašto mi se svidjelo u radu supervizijske grupe je...
- To što sam naučio/-la korisno je jer...
- Na superviziji mi se najviše svidjelo ...
- Mislim da trebam znati više o...
- Stupanj moje osobne uključenosti u supervizijsku grupu je...

I na kraju:

- Hoću li i komu preporučiti ovakav način stručnoga usavršavanja?

BEZ ALATA – NEMA ZANATA

U svakoj ljudskoj djelatnosti, vješti znalci rabe određene metode i alate kako bi postigli određeni cilj. Alati su, dakako, samo sredstva kojima dolazimo do željenih rezultata, a stručnjaci u određenoj domeni ne rabe iste metode i alate, nego ih biraju prema svojim osobnim sklonostima. Svaka djelatnost ima svoju *zbirku* alata kojima dolazi do željenog cilja pa je to slučaj i s integrativnom supervizijom.

Ljudi dolaze na superviziju sa stručnim problemima koje nisu uspjeli riješiti ili nisu zadovoljni postignutim rješenjima usprkos vlastitom znanju, iskustvu, vještinama, naobrazbi i različitim načinima na koja su ih pokušali riješiti. Očigledno je da im svi njihovi pokušaji ne daju željeni učinak, a ne mogu pronaći uzrok i izlaz iz začaranog kruga pa to produbljuje njihovo nezadovoljstvo i frustraciju.

Supervizorova je zadaća da sa supervizantima proradi određeni slučaj koristeći čitav niz tehnika i metoda koje su manje konvencionalne ili potpuno drugačije od onih kojima su se oni do tada služili.

Naša kultura svijet pokušava zahvatiti i razumjeti logički i racionalno te na taj način dobiti odgovore na zbivanja i pitanja. Tijekom odrastanja, roditelji kao dionici prevladavajuće kulture te škola kao prenositelj kulture i civilizacije stalno nameću uvriježene, konvencionalne i, moglo bi se reći stereotipne,

načine mišljenja i sagledavanja problema . Zatvorenost u sheme, konvencije i stereotipe uzrokuje onemogućavanje izlaska iz začaranog kruga uvijek istih postupanja i djelovanja koja onda daju uvijek ista ili slična rješenja. Vrlo često neučinkovita, loša ili čak i štetna.

Kada zahvaćamo cjelinu, u sliku uključujemo i vlastito iskustvo koje je u poželjnom, uvriježenom načinu razmišljanja minorizirano pa čak i nepoželjno, a ono zapravo predstavlja neprocjenjiv izvor koji nam pomaže da, istražujući ga i dijeleći s drugima dostignemo nova i originalna rješenja.

Važna postavka koju zastupa integrativna supervizija je da nitko nema cjelovitu spoznaju i da je važno razumjeti subjektivni



doživljaj, ali i omogućiti supervizantu da pomoću metoda i tehnika koje rabimo u integrativnoj superviziji proširi lepezu uvida, mogućnosti i mogućih rješenja.

Važno je naglasiti da supervizor u radu sa svojim supervizantima ima punu slobodu kombinirati i koristiti više različitih metoda i tehnika i „kroji” ih upravo po mjeri i potrebama konkretne osobe, a ne pokušava osobe prilagođavati tehnikama i metodama, što je čest slučaj u mnogim aktivnostima u odgoju i obrazovanju, ali i drugdje. Dobar je supervizor kreativan i usmjeren potrebama konkretne osobe i grupe u cjelini.

Metode koje se upotrebljavaju u radu sa supervizantima su:

- majeutički (sokratovski) razgovor
- grupna dinamika (radom u grupi)
- igranje uloga
- rad u parovima
- rad u trojkama
- organizacijske raščlambe
- rad na slučajevima
- sociodrama
- psihodrama
- kratka predavanja (nužne nadopune u teoriji)

Od tehnika koje se unutar navedenih metoda upotrebljavaju najviše se ističu **kreativne tehnike** koje se odnose na različite vrste rada s kreativnim materijalima i medijima i to:

- glazbom i pokretom
- likovnim materijalima
- projektivnim kartama
- bajkama
- metaforama
- (ne)dovršenim pričama
- identifikaciji s predmetima

Možemo još spomenuti i:

- intervencijske tehnike
- „praznu sjedalicu”
- „visoku sjedalicu”
- organigrame
- funkcijske dijagrame

Važno je naglasiti da supervizor svoju *zbirku* alata nadograđuje i upotrebljava i prema vlastitoj kreativnosti i stilu koji razvija, a po kojemu također postaje jedinstven.

Supervizor ne radi „na” supervizantima nego „sa” supervizantima i u tomu je velika razlika u odnosu na konvencionalno razumijevanje rada na razvoju stručnih kompetencija.

Supervizor prilikom rada sa supervizantom mora voditi računa o tomu da:

- ne vrednuje tuđa iskustva
- ne zahtijeva da se nešto *mora* već poštuje proces i potrebe supervizanta
- dopušta izražavanje osjećaja koji se pojavljuju, u cilju učenja i samospoznanja supervizanta
- ne objašnjava ili tumači tuđe iskustvo, nego osigurava supervizantu da iz vlastitog nauči i ojača svoje mogućnosti
- ne ustrajava na dovršavanju procesa nego poštuje supervizantove potrebe i mogućnosti

Samospoznaja i iskustva osoba koje su prošle neke supervizijske cikluse govore kako je potrebno i važno upotrebljavati upravo nekonvencionalne i kreativne metode i tehnike jer je stvaralaštvo samo po sebi slobodno i zaigrano. Za takav je pristup važno to da dopušta brojne i različite odgovore, ali i spremnost na rizik i pogrešku. Kreativne metode i tehnike omogućuju buđenje čovjekovih uspavanih mogućnosti, otvaraju čitavo polje na kojemu se udružuju stvaralačke snage supervizora i supervizanata te uključuju mrežu procesa pomoću kojih se bolje sagledavaju profesionalne nedoumice i problemi.

MOŽE LI KRAJ BITI NOVI POČETAK

Vrednovanje je stalna aktivnost tijekom supervizijskog rada, prisutna u svim fazama supervizijskog procesa i napretka, a njezin je cilj unapređivanje procesa budući da je korisna za provjeru sadržaja, rada na odabranim slučajevima, načina i učinaka rada, potreba supervizanata te odnosa u grupi.

Već u razdoblju planiranja treba osvijestiti načine na koje će se pratiti kakvoća procesa jer on ovisi o razvoju grupe i podložen je promjenama koje prate potrebe supervizanata. Vrednovanje valja pažljivo pripremiti i polaznicima osvijestiti njezinu važnost. Time će se smanjiti nerijetko prisutna nelagoda tijekom provođenja te aktivnosti i povećati iskrenost odgovora. Većina se sudionika rijetko ili nikada nije susrela s načinom rada u kojemu trebaju pred grupom iznositi svoje profesionalne probleme i slabe točke te ih zajedno s drugima prosuđivati i raščlanjivati, o njima razgovarati, razmišljati, rasuđivati kako bi došli do boljih rješenja. Vrednovanje rada i procesa koju supervizanti prolaze u superviziji značajno se razlikuje od one u uvriježenim oblicima stručnog usavršavanja. Povratna informacija o učincima supervizije, osim što govori o kvaliteti i zadovoljstvu supervizorovim radom, sadrži i uvid u promjenu pogleda, ali i načina suočavanja i rješavanja brojnih profesionalnih problema i izazova. Promjena uvijek ima zametak novog ili barem drugačijeg početka, a otvorenost za promjene i zajednička razmjena iskustva predstavljaju i riznicu novih ideja, kreativnih pristupa i rješenja.

S obzirom na organizaciju supervizijskog rada vrednovanje se može temeljiti na povratnoj informaciji supervizoru o njegovu radu ili na povratnoj informaciji o učincima supervizije na supervizante.

A) Vrednovanje kao povratna informacija supervizoru o njegovu radu

1. Vrednovanje supervizijskoga procesa

1.1. Vrednovanje na kraju svakog susreta

- potiče rasuđivanje o tijeku i napretku kroz koje su pojedinac i grupa prošli,
- važno je supervizoru u planiranju daljnjeg tijeka i načina rada.

1.2. Vrednovanje sredinom ciklusa

- daje povratnu informaciju o načinu i stilu rada;
- pomaže otkriti razloge nezadovoljstva, neuspjeha;
- omogućuje promjenu smjera rada na procesu;
- ključno je u slučaju poteškoća u radu;
- pomaže podijeliti odgovornost za ishode, sadržaje i način rada grupe;
- nužno je za nastavak rada.

1.3. Vrednovanje na kraju rada sa supervizijskom grupom

- omogućuje rasuđivanje o tijeku i napretku kroz koje su pojedinac i skupina prošli;
- omogućuje supervizoru bolju pripremu za rad sa sljedećom grupom.

B) Vrednovanje kao povratna informacija o učincima supervizije na supervizante

- Po završetku rada u supervizijskoj grupi i supervizor i supervizanti očekuju vidljive pozitivne ishode.
- Ishode možemo vrjednovati s obzirom na razinu znanja i vještina (jasno definiranje problema, određivanje granica osobne i tuđe odgovornosti, razvijanje vještine aktivnog slušanja, poboljšanje sporazumijevanja i međuljudskih odnosa) te osobnog rasta i razvoja (samopouzdanje, osjećaj profesionalne kompetentnosti, veće zadovoljstvo u poslu, bolji, jasniji uvid u sebe, učenje iz osobnog i tuđeg iskustva).
- Vrijednosti, odnosno pozitivni učinci supervizijskog rada mogu se odnositi izravno na sudionike - supervizante, a mogu se pokazivati i neizravno u poboljšanim međuljudskim odnosima s učenicima, roditeljima i kolegama na poslu, kao i suradnicima izvan škole.

Prema načinu provođenja vrednovanje se može obaviti metodama pisanja (uporabom upitnika, skala procjene, pisanjem eseja itd.), verbalno (razgovorom, izrekama itd.) ili neverbalno (uporabom kreativnih tehnika, pantomimom, mimikom, gestom, bojom itd.). Prema broju sudionika vrednovanje se izvodi pojedinačno ili grupno. Neke od navedenih načina vrednovanja bolje je i učinkovitije provoditi pojedinačno, a neke grupno, ovisno o tome što se evaluacijom želi utvrditi, objasniti i saznati. Važna je i procjena supervizora hoće li vrednovanje provesti anonimno ili ne s obzirom na razinu povjerljivosti koju je skupina ostvarila. Vrednovanje je značajno i zbog učinkovitijeg samorasuđivanja tijekom supervizijskog procesa. Izbor načina evaluacije ovisi o grupi i nije formalno određen.

Sudjelovanjem u supervizijskoj skupini stekla sam određena iskustva te spoznala da svijet u sebi i oko sebe mogu gledati drukčijim očima. U početku sam se osjećala nelagodno jer rad u supervizijskoj skupini pretpostavlja iznošenje vlastitih iskustava i osjećaja pred ljudima koje ne poznajem dovoljno dobro da bih mogla biti toliko otvorena. Po prirodi sam vrlo zatvoren tip te mi razgovor o sebi pred drugim ljudima nije ugodan. Mislim da je razlog jednim dijelom u meni samoj te u okolini kojom sam okružena. Vremenom su se moja iskustva mijenjala i spoznaje bogatile. U skupini smo to nazivali osobnim rastom, stoga mislim da mi je vrijeme provedeno u supervizijskoj skupini bio vrlo dobro iskorišteno, pametno uloženo. Dragocjena su iskustva stečena u skupini. Shvatila sam, iako sam to možda negdje duboko u sebi i znala, da je čovjek kao pojedinac najviše odgovoran za kvalitetu međuljudskih odnosa. Samo, kada bismo uvijek (baš uvijek!) znali granicu, sukob ne bi ni postojao. Zar ne?

Mislim da je supervizija najbolja edukacija na kojoj sam dosada bila. Koliko god sam u početku bila zbunjena i razmišljala o tomu da bi bilo najbolje da nisam došla, toliko mi je sada žao što je edukacija gotova. Iako mislim da nisam baš mnogo pridonijela svojim zalaganjem ovoj skupini, mislim da sam ipak uspjela neke stvari u svom poslovnom i privatnom životu iskoristiti i primijeniti. Mislim da je supervizija prava stvar za nas „malo povučenije“ i da nakon ovoga možeš postati sigurniji u sebe i hrabriji!

- KOMPETENCIJA** - skup povezanih znanja, vještina, stavova i drugih osobnih karakteristika koje utječu na kakvoću obavljanja poslova u određenom području rada
- KONTEKST** - okruženje, odnosi, vremenski okvir koji daje ključni smisao događanjima, podacima, ponašanjima...
- RAZMIŠLJANJE I RASUĐIVANJE [REFLEKSIJA]** - osvješćivanje misli, osjećaja i promatranje aktivnosti radi promišljanja mogućih rješenja određenog problema ili situacije. Drugi i (po)nov(n)i pogled na istu situaciju/problem.
- SLUČAJ** ili **PROBLEM U SUPERVIZIJI** - stvarni problem koji supervizant donosi u skupinu, a koji nije uspio riješiti ili nije zadovoljan rješenjem. Slučaj/problem se može odnositi na određeni sukob, probleme u odnosima u radnom okruženju supervizanta ili na supervizantove osobne dileme ili nedoumice o kojima razmišlja u svezi s radom koji obavlja
- SUPERVIZANT** - u području odgoja i obrazovanja to je odgojitelj, učitelj, nastavnik, stručni suradnik ili ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove koji je uključen u rad supervizijske skupine. Supervizant radi na sebi pojačavajući i snažeći vlastite kapacitete, osvješćujući svoje izvore i mogućnosti u prevladavanju profesionalnih problema. Supervizant uči zajedno sa skupinom i supervizorom.
- SUPERVIZIJA** - oblik stručnog usavršavanja odgojno-obrazovnih radnika čija je svrha društvena i pojedinačna korisnička (dječja/roditeljska) dobrobit poboljšanjem rada odgojno-obrazovnih radnika te poboljšanjem odnosa tih radnika prema sebi svojoj djelatnosti, korisnicima i društvu u cjelini.
- SUPERVIZIJSKA GRUPA** - skupina odgojno obrazovnih radnika uključenih u supervizijski ciklus.
- SUPERVIZIJSKI CIKLUS** - sastanci supervizijske grupe određen zajedničkom odlukom obično prije prvoga sastanka ili na prvomu sastanku. U pravilu se supervizijski ciklusi u odgoju i obrazovanju sastoje od deset do dvadeset susreta, svakih tri do četiri tjedna.

SUPERVIZIJSKI PROCES - usmjeren je na tijek učenja razmišljanjem, opažanjem i rasuđivanjem, a ne rješavanjem određenog problema/slučaja, iako se i to može dogoditi.

SUPERVIZOR - voditelj supervizijske skupine; obučena osoba koja vodi supervizante tijekom sastanaka i različitim metodama i tehnikama nastoji na njihovu rastu i razvoju. Zajedno sa supervizantima uči i supervizor.

VREDNOVANJE - prosuđivanje vrijednosti za neku svrhu (Bloom). Može biti kvalitativno i kvantitativno te se zasniva na upotrebi kriterija i standarda. U integrativnoj superviziji vrednovanje je usmjereno na proces i samovrednovanje supervizanta.

Literatura:

1. Ajduković, M., *Ljetopis socijalnog rada*, Pravni fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2007.
2. Ajduković, M., Cajvert Lj., *Supervizija u psihosocijalnom radu*. Društvo za psihološku pomoć, Zagreb, 2004.
3. Bokulić, Z., *Kako učiti na greškama i biti bolji*. Profit, Zagreb, 9./2003.
4. Bradley Loretta J. i Whiting Peggy P., *Supervision training: A Model*
5. Cajvert, Lj., *Kreativni prostor terapeuta*, Svjetlost, Sarajevo, 2001.
6. Kobolt, A., (Ur.): *Metode in tehnike supervizije*. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, Ljubljana, 2004.
7. Page S. i Wosket V., *Supervising the Counsellor: A Cyclical Model*, Routledge, London, 2001.
8. Petzold, H. G., *Integrative supervision*, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung Modelle und Methoden reflexirer Praxis. Ein Handbuch, Junfermann, Paderborn, 1998.

Kazalo:

Vidjeti drugim očima.....	5
O onomu što mislimo da znamo, a rijetko se sjetimo. . .	11
Promjenom do promjene	18
Kako promijeniti obrazac	21
Priča postavljena na novi način.....	26
Počeci i kako je bilo. . .	31
Od sebe – prema drugima. . .	40
U potrazi za odgovorima.....	43
Sami sa sobom (i s drugima)	46
Bez alata – nema zanata	53
Može li kraj biti novi početak	58
Pojmovnik	62
Literatura	63