



TEHNOLOGIJA, INFORMATIKA I OBRAZOVANJE  
ZA DRUŠTVO UČENJA I ZNANJA

6. Međunarodni simpozijum, Tehnički fakultet Čačak, 3–5. jun 2011.

TECHNOLOGY, INFORMATICS AND EDUCATION  
FOR LEARNING AND KNOWLEDGE SOCIETY

6<sup>th</sup> International Symposium, Technical Faculty Čačak, 3–5th June 2011.

UDK: 371.13

Stručni rad

## SUPERVIZIJA – MODEL LIČNOG I PROFESIONALNOG RAZVOJA NASTAVNIKA

Ljiljana Grujić<sup>1</sup>

**Rezime:** Model kojim se poboljšavaju profesionalne kompetencije, uspostavlja ili povećava zadovoljstvo poslom, sprečava razvoj sindroma profesionalnog sagorevanja i povećava delotvornost profesionalnog rada jeste supervizija. Ona predstavlja model ličnog i profesionalnog razvoja zaposlenih koji rade sa ljudima (socijalnih radnika, psihologa, lekara, nastavnika). Osoba koja sprovodi superviziju jeste supervizor, a osoba nad kojom se sprovodi supervizija jeste supervizant. Supervizor prolazi specifičnu trogodišnju obuku po evropskim standardima na ovlašćenim institutima ili postdiplomske specijalističke studije iz supervizije. Supervizanti mogu biti učitelji, nastavnici (posebno oni koji su i razredne starešine), vaspitači u domovima učenika, stručni saradnici, direktori škola, zaposleni u ministarstvu. Nastavnici u superviziji, učeći iz svog iskustva, bolje razumeju životne teškoće učenika i osnažuju jedni druge za aktivno traženje konstruktivnih rešenja.

**Ključne reči:** Supervizija, supervizor, supervizant

## SUPERVISION – A MODEL OF PERSONAL AND PROFESSIONAL TEACHER DEVELOPMENT

**Summary:** Supervision is the model which improves professional competencies, creates job satisfaction, prevents professional burnout syndrome and enhances professional efficacy. It represents a model of personal and professional development of the employees who work with people (social workers, psychologists, physicians, teachers). The person who supervises is a supervisor and the person who is supervised is a supervisee. A supervisor attends a specific three-year training according to European standards at licensed institutes or postgraduate specialist supervision education. Supervisees may be teachers (especially the ones who are also class teachers), tutors in student homes, expert assistants, headmasters, ministry employees. Teachers in supervision, learning from their own experience, understand students' life problems better and support each other in the active search for constructive solutions.

**Key words:** Supervision, supervisor, supervisee

<sup>1</sup> Ljiljana Grujić, profesor razredne nastave, Osnovna škola „Sveti Sava“, Gornji Milanovac, e-mail: [grujic.lj@gmail.com](mailto:grujic.lj@gmail.com), [ljiksi@alfagm.net](mailto:ljiksi@alfagm.net)

## 1. UVOD

Središte pažnje menadžmenta ljudskih resursa jesu ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo poslom koji obavljaju. Ljudski resursi jedne organizacije predstavljaju najvažniji potencijal nemerljive vrednosti koji organizaciji obezbeđuju razvoj, opstanak, uspešnost i konkurentsku prednost u sve surovijoj tržišnoj utakmici.

Za razliku od ostalih poslova, rad sa ljudima, naročito rad sa ljudima sa problemima, uključuje emocionalnu komponentu pa se u toku obavljanja redovnih poslova socijalnih radnika, lekara, psihologa, nastavnika neretko javlja sindrom izgaranja, sagorevanja na poslu (eng. *burn-out*) (Kusturin, 2007). Reakcije na emocionalno izrazito zahtevan posao negativno se odražavaju na fizičko, emocionalno, kognitivno i socijalno područje života ličnosti.

Model kojim se poboljšavaju profesionalne kompetencije, uspostavlja ili povećava zadovoljstvo poslom, sprečava razvoj sindroma sagorevanja i povećava delotvornost profesionalnog rada jeste supervizija.

## 2. SUPERVIZIJA – POJAM I ZNAČAJ

Supervizija je izvedena iz reči *super* (*nad*) i *videre* (*viđenje, gledanje*) pa bi bukvalno značenje bilo odlično viđenje (Petljak Jakunić, 2008). Oksfordski rečnik na osnovu porekla reči daje određenje supervizije: „biti siguran da je nešto odrađeno kako treba“ (Oxford encyclopedic learner dictionary, 2000, prema: Polovina, 2010: 203). U latinskom jeziku reč supervizija znači nadzor a supervizor je nadglednik, nadzornik (Bokulić, 2003b). Reč supervizija je tokom vremena menjala svoje značenje i vezivala se za crkvu a kasnije za državni aparat da bi u ovom veku dobila značenje metode razvoja stručne kompetentnosti što podrazumeva metodu kontrole i sankcionisanja zaposlenih. U ovom kontekstu ona označava saradnju, a ne nadzor (Bokulić, 2003a).

Na superviziji se nalaze ljudi sličnog radnog okruženja i na njoj se prorađuju emocionalna i međuljudska opterećenja poslom. Supervizijom je moguće poboljšati kvalitet rada, omogućiti lični rast i razvoj, razviti profesionalne veštine, negovati znatiželju, dobiti pomoć u rešavanju težih slučajeva, unaprediti komunikaciju i druženje sa kolegama, smanjiti negativne učinke profesionalnog stresa i osećaja profesionalne usamljenosti, udaljiti se od svakodnevnice. Supervizija ima ključnu ulogu u osećaju kompetentnosti i učenju odraslih i predstavlja proces u kojem stručnjaci razvijaju samopoštovanje na osnovu formiranog ličnog i profesionalnog identiteta (Poljak, 2003). Isto tako supervizija nudi i podršku u: razmišljanju i donošenju odluka u vezi profesionalnih pitanja, izazovnih i zahtevnih profesionalnih situacija, pojašnjenja zadataka, funkcija i uloga, podršku i upravljanje u procesu promena, inovativna rešenja za nove izazove, profilaktične mere kako bi se izbeglo psihičko zlostavljanje na poslu (eng. *mobbing*) i izgaranje na poslu (eng. *burn-out*) (prema: Association of National Organizations for Supervision in Europe).

U obrazovnom sistemu uvođenje supervizije nastavnicima omogućava razvijanje ličnih i profesionalnih resursa, smanjuje osećaj profesionalne usamljenosti, umanjuje jaka psihička opterećenja na poslu i promovise učenje u timu. Nastavnici u superviziji, učeći iz svog iskustva, bolje razumeju životne teškoće učenika i osnažuju jedni druge u aktivnom traženju rešenja problema ili situacije.

### 3. UČESNICI SUPERVIZIJE

Supervizirana osoba jeste supervizant. Cilj uspešne supervizije jeste da supervizant sam sebi postane supervizor odnosno da se osposobi da samoga sebe posmatra kao što ga posmatra stranac (Bokulić, 2003b), tzv. metapogled, kako bi se obezbedio kontinuiran profesionalni razvoj. Supervizor supervizantu kroz interakcijski proces pomaže u savladavanju prepreka uspešnog funkcionisanja. „Supervizija je susret profesionalaca pri čemu su supervizanti stručnjaci u svojoj profesiji, a supervizor profesionalac u superviziji“ (Ajduković i Cajvert, 2001: 12). U obrazovnom sistemu supervizanti mogu biti učitelji, nastavnici koji su i razredne starešine, vaspitači u domovima učenika, stručni saradnici, direktori škola, zaposleni u ministarstvu (Bokulić, 2003b). Da bi bio osposobljen za obavljanje ovog savetodavnog posla neophodno je proći specifičnu trogodišnju obuku po evropskim standardima na ovlašćenim institutima (EAG-FPI Jahresprogramm 1999) ili postdiplomske specijalističke studije iz supervizije (prema Statutu ANSE). One u našoj zemlji ne postoje ali to ne znači da se ne mogu otvoriti na pedagoškim ili učiteljskim fakultetima u budućnosti. Supervizija u zemljama Evropske unije predstavlja profesionalni standard i profesionalnu obavezu stručnjaka koji rade sa ljudima. Ključne organizacije evropskih supervizora jesu Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE) i European Association for Supervision (EAS). Supervizijsko savetovanje je prisutno već nekoliko godina u više evropskih zemalja (Nemačkoj, Holandiji, Austriji, Švajcarskoj, Češkoj, Sloveniji, kao i Hrvatskoj) a zanimanje supervizor priznato kao posebna profesija. Primer za to je Mađarska u kojoj se zanimanje supervizor nalazi u službenoj nomenklaturi zanimanja (Bokulić, 2003b).

### 4. SUPERVIZIJA KAO PROCES

Sam proces supervizije podrazumeva određene troškove, kontinuitet u sprovođenju, a njena dobit se vidi na duge staze. Supervizijska grupa broji manji broj članova, do deset. Ona može da se sastaje jednom mesečno tokom školske godine tj. deset puta godišnje i traje četiri školska časa. Pristupanje grupi je na dobrovoljnoj osnovi ali se samim ulaskom dobijaju određene odgovornosti u grupi. Neophodnost uspeha sastanka podrazumeva saradnju i poverenje tokom rada. Prvi deo susreta se najčešće koristi za lične, dok je drugi deo rezervisan za profesionalne kompetencije, osveščujući potencijale i resurse supervizanata (Skelac, 2008). Baveći se supervizijom u školi Mirela Skelac navodi najčešće metode i tehnike koje koristi u svom radu: refleksija, mini predavanja, grupna dinamika, socio-drama, prezentacija slučajeva, modeliranje, crtanje, metode kreativnog mišljenja, izlet mašte, nedovršene priče, razvoj scenarija, osvešćenje klime upotrebom gline ili plastelina, igranje uloga, imitacija, oluja ideja, procedure, prisilne veze, značajna pitanja, rastavljanje pitanja na delove (Skelac, 2008: 170-171).

Uobičajeni elementi supervizijskog susreta jesu:

1. predviđanja odn. očekivanja od susreta – početak razgovora na temu, kako se supervizanti osećaju na početku susreta i kakva su njihova očekivanja
2. refleksija na refleksiju – razgovor o refleksiji na prethodnom susretu; pred susret supervizanti jedni drugima pošalju pismene refleksije na prethodni susret a do sledećeg susreta svi čitaju sve refleksije koje su govorili na sastanku
3. čitanje supervizijskog materijala – obično jedan materijal koji se odnosi na unapred pripremljenu temu, a isto tako može imati više materijala
4. analiza – zbivanja na sastanku (Rupnik Vec, 2005).

Obzirom da ovakav način savetodavnog rada omogućava integraciju teorijskog i praktičnog delovanja u okruženju, pružajući podršku i osiguravajući kvalitet obrazovnog procesa, u literaturi je poznat pod nazivom razvojno-integrativna supervizija. Ona podstiče nastavnike na refleksiju o kvalitetu svoga rada, odnosima interakcije i boljeg razumevanja učenika, kolega i roditelja učenika. Neka iskustva uvođenja supervizije u prosveti pokazuju da su nastavnici motivisani i zainteresovani za nju ali i da nedostaje informisanost o tome šta se dobija supervizijom kao i hrabrost da se ona podrži i uvede (Pregrad, 2007).

## 5. ZAKLJUČAK

Supervizija se javlja kao nužnost u podizanju kvaliteta obrazovanja i kao potreba onih koji su prihvatili koncept doživotnog učenja u društvu znanja. Iako nije implementirana u naš obrazovni sistem, u radu je predstavljena potreba i njen značaj kao proces osiguravanja ličnog i profesionalnog razvoja nastavnika kao superviziranog.

## 6. LITERATURA

- [1] Ajduković M., Cajvert Lj.: *Supervizija psihosocijalnog rada kao specifični oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi*, Ljetopis studentskog centra socijalnog rada, br. 8, Zagreb 2001, Pravni fakultet, 195-214.
- [2] Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE): <http://www.anse.eu/>
- [3] Bokulić Z.: *Supervizija, coaching i organizacioni razvoj*, Profit, br. 9, 50-53., posećeno 8. decembra 2008. godine <http://www.anse.eu/hr/ANSE-Croatia.articles.Bokulic.supervision.doc>
- [4] Bokulić Z.: *Supervizija u školi – jedan mogući novi koncept u hrvatskom školstvu*, Zbornik radova Sabora pedagoga Hrvatske, HPKZ, Zagreb 2003, 444-450.
- [5] EAG – FPI: *Curriculum Integrative Supervision*, FPI Institut, Diseldorf, 111-113.
- [6] European Association for Supervision (EAS): <http://www.supervision-eas.org/>
- [7] Kusturin S.: *Supervizija – oblik podrške profesionalcima*, Metodčki ogledi, vol. 14, br. 1, Zagreb 2007, Hrvatsko filozofsko društvo, 37-48.
- [8] Petljak Jakunić B.: *Učitelj danas – od zahtjeva preko profesionalne podrške do kvalitete*, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb 2008, posećeno 10. januara 2010. godine [http://www.azoo.hr/admin/fckeditor/File/B\\_%20Petljak,%20Ucitelj%20danas%20%20od%20zahtjeva%20preko%20profesionalne%20podrske%20do%20kvalitete.doc](http://www.azoo.hr/admin/fckeditor/File/B_%20Petljak,%20Ucitelj%20danas%20%20od%20zahtjeva%20preko%20profesionalne%20podrske%20do%20kvalitete.doc)
- [9] Polovina N.: *Supervizija i mentorstvo u obrazovanju: mogućnosti povezivanja teorije i prakse*, Beograd: Institut za pedagoška istraživanja
- [10] Poljak S.: *Oblikovanje profesionalne identitete v procesu supervizije*, Socijalna pedagogika, vol. 7, br. 1, Ljubljana 2003, Združenje za socijalno pedagogiko, 71-82.
- [11] Pregrad J.: *Iskustva i izazovi supervizije u sustav prosvjete*, Ljetopis socijalnog rada, 14(2), Zagreb 2007, Pravni fakultet, 311-338.
- [12] Rupnik Vec T.: *Supervizija v akciji – drobci dogajanja s supervizijskega srečanja*, Socijalna pedagogika, vol. 9, br. 1, Ljubljana 2005, Združenje za socijalno pedagogiko, 75-94.
- [13] Skelac M.: *Razvojno - integrativna supervizija u školi*, Život i škola, br. 19, Osijek 2008, Učiteljski fakultet, 169-174.