

# SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ POREIKIS TAIKYTI SUPERVIZIJĄ: EMPIRINIS PAGRINDIMAS IR MODELIAVIMAS

ASTA KIAUNYTĖ

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

INDRĖ DIRGĖLIENĖ

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

JONAS RUŠKUS

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

NIJOLĖ VEČKIENĖ

VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS

*Straipsnyje aktualizuojama supervizija kaip veiksminga socialinio darbo inovacija. Remiantis mokslo ir studijų fondo finansuoto tyrimo duomenimis ir supervizijos praktika, yra pateikiamos išvalgos apie supervizijos, kaip profesinių santykių konsultavimo metodo, taikymo būtinybę ir galimybes Lietuvos socialinio darbo profesinėje veikloje.*

## ĮVADAS

Socialinis darbas Lietuvos ir pasaulio mokslininkų darbuose yra tyrinėjamas trimis aspektais – kaip praktika, studijos ir mokslas. Lietuvoje socialinis darbas yra formavimosi, naujų žinių konstravimo etape

visose šiose srityse. Tokios kompleksinės inovacijos įvertinimas yra ypač reikšmingas – kaip būtina jos tęstinumo ir kokybės užtikrinimo sąlyga. Supervizijos metodas pasižymi esminiu bruožu, aktuali socialiniam darbui – jis pagrįstas patirtiniu mokymusi ir reflektavimo gebėjimų lavinimu. Todėl supervizija gali efektyviai prisidėti prie socialinio darbo, kaip naujos profesinės veiklos, įvertinimo ir kokybiškos socialinio darbo praktikos kūrimo. Supervizijos metodo taikymas plėtojant profesines kompetencijas yra naujas reiškinys Lietuvoje.

Lietuvoje atlikta daug tyrimų, analizuojančių socialinės rizikos grupių problemas ir poreikius, socialinių darbuotojų veiklos specifiką, socialinio darbo studijų organizavimą (Jurkuvienė 2003; Urbonienė 2005). Tačiau tyrimų, kurie socialinio darbuotojo profesinę veiklą analizuotų profesinės kompetencijos plėtotės, profesinės rizikos ir profesinio palaikymo aspektais, Lietuvoje dar nėra (Vareikytė, Bagdonas 2003). Reikia pripažinti, kad Lietuvoje socialinius darbuotojus rengiančiuose universitetuose atliekami tyrimai nebūna siejami su supervizijos problematika, nors ir liečia anksčiau paminėtus klausimus. Neteko aptikti tyrimų, kurie socialinių darbuotojų profesinės kompetencijos plėtotę nagrinėtų supervizijos aspektu. Lietuvoje nebuvo organizuota tokių tyrimų, kurie socialinių darbuotojų profesinę kompetenciją analizuotų nuolat kintančios profesinės situacijos valdymo aspektu, kurie pagrįstų profesinės situacijos pokyčius skatinančios intervencijos metodologiją, kurie argumentuotų superviziją kaip veiksmingą socialinio darbo inovaciją.

Užsienyje supervizija kaip profesinė veikla žinoma ir taikoma daugiau nei 50 metų (nuo 1950 metų). Europoje šia tema egzistuoja nemažai tyrimų (Adjukovic, Cajvert 2002; Kaye, Fortuke 2001; Cashwell, Dooley 2001; Itzahaky 2001). Socialinis darbas kaip mokslas, studijos ir praktika yra savitas tuo, kad jį sąlygoja sociokultūrinis kontekstas. Supervizija, būdama socialinio darbo kokybės laidavimo funkcija, yra ir sociokultūriškai sąlygota. Tai reiškia, kad negalima „importuoti“ kitose šalyse pasiteisinusių technologijų, jų neišbandžius Lietuvos sociokultūrinėje aplinkoje.

Straipsnyje pristatomas Valstybinio mokslo ir studijų fondo finansuoto ir straipsnio autorių atlikto tyrimo rezultatas. Tyrimo tikslas

yra identifikuoti socialinių darbuotojų kompetencijos plėtotės poreikį, atsižvelgiant į profesinės situacijos sudėtingumą, pagrįsti ir parengti supervizijos metodo taikymo modelį. Siekiama identifikuoti Lietuvos socialinių darbuotojų profesines situacijas ir atskleisti supervizijos metodo taikymo galimybes Lietuvos socialinio darbo aplinkose, plėtojant socialinių darbuotojų kompetencijas. Straipsnyje pristatomas galutinis tyrimo rezultatas – parengtas supervizijos metodo taikymo modelis sprendžiant socialinių darbuotojų profesines situacijas. Modelis yra parengtas empiriniu būdu išnagrinėjus tokius socialinių darbuotojų profesinių situacijų parametrus:

- a) vidiniai (asmenybės savybės, kompetencijų stoka, stresas, profesinio ir asmeninio identiteto konfliktai) ir išoriniai (darbo sąlygos, profesiniai santykiai su vadovais, kolegomis ir klientais, galių pasireiškimo konfliktai) trukdžiai, su kuriais susiduria socialiniai darbuotojai skirtingose socialinio darbo srityse;
- b) profesinės kompetencijos išteklių, t. y. paramos ir palaikymo šaltiniai, būdai ir priemonės, kuriuos aktualizuoja socialiniai darbuotojai;
- c) profesinės kompetencijos plėtotės poreikiai, kuriuos įvardija socialiniai darbuotojai praktikai;
- d) socialinių darbuotojų reagavimas į pokyčius profesinėse situacijose, savo profesinės elgsenos ir santykių su savimi, kolegomis bei klientais adaptavimas pokyčių ir sprendimų priėmimo procese;
- e) socialinių darbuotojų praktikų įvardijami paramos ir palaikymo poreikiai.

## TYRIMO TIKSLAI IR METODAI

Tyrimas atliktas taikant kiekybinius duomenų rinkimo ir apdorojimo metodus. Duomenys rinkti pasitelkiant apklausos raštu metodą. Klausimynui sukurti atlikta tyrimo objekto operacionalizacija. Ją atliekant remtasi supervizijos teorija ir metodika (Kadushin 1976; Kallabis 1992; Kaslow 1977; Leffers 1994, 1995; Leffers, Hege 1997; Leffers, Hoch 2000; Roos 2006; van Kessel, Haan 1993; Weigand 1992). Klausimynas paruoštas pagal kiekybiniais tyrimams keliamus

reikalavimus. Buvo parengtos uždaro tipo ranginės skalės, keletas klausimų buvo atviro tipo. Iš viso klausimynas apėmė 367 požymius.

Visi respondentų atsakymai buvo suvesti į tipinę SPSS-11 duomenų matricą. Duomenys apdoroti taikant aprašomąją statistiką (vidurkius ir procentus) reitingams sudaryti, be to, naudotas parametrinis ANOVA testas, tikrinant socialinių-demografinių duomenų ir nagrinėjamų konstrukto ryšius (visur taikytas reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0,05$ ). Atlikta Spearmano koreliacijos analizė, tikrinant nagrinėjamų konstrukto statistinius sąryšius. Dėl vietos stokos straipsnyje pateikiami galutiniai tyrimo rezultatai, o su statistinio duomenų apdorojimo duomenimis galima susipažinti tyrimo ataskaitoje (Večkienė, Ruškus, Kiaunytė, Dirgėlienė, Kanišauskaitė 2007).

Tyrimas atliktas socialines paslaugas teikiančiose įstaigose 2007 metų birželio–rugpjūčio mėnesiais. Duomenis (įstaigų sąrašas, adresai, telefonų numeriai) apie socialinių paslaugų įstaigas, jose dirbančių socialinių darbuotojų skaičių tyrėjams suteikė Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Lygių galimybių ir integracijos departamento Socialinio darbo ir socialinių paslaugų skyrius. Iš pateikto socialinių paslaugų įstaigų sąrašo, taikant tipinį atrankos būdą, buvo atrinkta 81 įstaiga. Organizuojant apklausą konkrečioje įstaigoje buvo siekiama, kad tyrime dalyvautų visi toje įstaigoje skirtingose pozicijose dirbantys socialiniai darbuotojai, taip pat įstaigos ir padalinių vadovai. Tyrime buvo surinkta reprezentatyvi imtis. Iš viso išsiųsta 585 anketos. Tyrėjams sugrįžo 433 anketos, iš jų – 35 ne iki galo užpildytos. Anketų grįžtamumas – 74 proc.

## TYRIMO REZULTATAI

Tyrimas atskleidė, jog teorijos ir praktikos ryšį pripažįstantys, bendrųjų profesinių žinių poreikį išreiškiantys respondentai (tai būdinga aukštesnį išsilavinimą turintiems – studijuojantiems arba baigusiems magistro studijas, vadovams) pasižymi geresniais savireguliacijos įgūdžiais. Jiems būdingas pasitikėjimas savimi (dėl to jie lengviau įveikia visus socialinio darbo proceso etapus, kai šį procesą įveikti padeda konflikte bendradarbiaujančio, prisiderinančio asmens po-

zicija), gebėjimas pasinaudoti įvairiais paramos ištekliais (vadovo, kolegų, psichologo, kunigo, supervizoriaus), savirealizacijos poreikio patenkinimas. Tai *savivaldaus* mokymosi požymis.

Universitetinės socialinio darbo studijos, grįstos reflekyvine praktika, parengia būsimą specialistą priimti supervizijos paslaugą, formuoja patirtinio mokymosi įgūdžius. Jos taip pat padeda pasirengti priimti besimokančios visuomenės iššūkius, įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą idėją kaip sėkmingesnės profesinės veiklos sąlygą.

„Perdegimo“ sindromo požymiai būdingi respondentams, mažiau siejantiems teoriją ir praktiką, pasyviau išreiškiantiems bendrųjų profesinių žinių poreikį, turintiems žemesnį išsilavinimą, dirbantiems su sunkesnėmis rizikos grupėmis (prekybos žmonėmis ir prostitucijos aukos, suicidinės rizikos atvejai, sergantys užkrečiamomis ir nepagydomomis ligomis, asmenys, grįžę iš laisvės atėmimo vietų, smurtautojai, seksualinės mažumos), laikino gyvenimo ir stacionarios globos institucijų darbuotojams. Šie respondentai pasižymi pasitikėjimo savimi, laiko organizavimo įgūdžių, galios stoka. Visi socialinio darbo proceso etapai sunkiai įveikiami, konfliktiniams santykiams būdinga vengimo, vienpusė, kontroliuojanti pozicija. Šie respondentai gauna nepakankamai vadovo, kolegų paramos, neižvelgia įvairesnių paramos išteklių, nepatenkina savirealizacijos poreikio kaip kūrybiškos veiklos veiksnio. Asmenys, patyrę sunkius įvykius darbo aplinkoje, gauna mažesnę paramą nei patyrusieji sunkius asmeninius įvykius, bet dažniau pirmuosius įvykius priima kaip iššūkį veikti, kitaip nei patiriamų asmeninių sunkių įvykių atveju. Nuolatos sąveikauja asmeninė ir profesinė patirtis. Ypatinę reikšmę šioje situacijoje įgyja socialinio darbuotojo socialinė kompetencija, kai sugebama priimti sprendimus, susijusius su asmeniniu gyvenimu, pasinaudoti paramos ir pagalbos ištekliais.

Organizacija, susidūrusi su pokyčiais, neišvengiamai patiria sudėtingas profesines situacijas. Pusės socialinio darbo praktikų nuomone, jie labiau domisi naujovėmis, kita pusė respondentų teigia esą labiau linkę išsaugoti senąją tvarką. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidžia, jog socialiniai darbuotojai, išgyvenantys neigiamus jausmus pokyčio išgyvenimo metu, turi ir blogų savireguliacijos įgūdžių,

patiria „perdegimo“ sindromo požymius, sunkius darbo aplinkos įvykius priima kaip grėsmę, nepasitiki savimi. Profesinės situacijos, priklausomai nuo pokyčio išgyvenimo etapo, skiriasi. Tyrimo duomenys rodo, jog pirmajame arba įprastinės veiklos baigiamajame etape darbuotojai labiau susiduria su informacijos stoka organizacijoje, patiria profesinio vaidmens identiškuo, darbo prasmės, profesinių santykių kaitos, priklausymo, įprastos veiklos struktūros praradimus. Persiorientavimo etape respondentai labiau pabrėžia paramos, palaikymo stoką, nes tyrinėjamos naujos profesinės galimybės, taikomi senieji veikimo būdai, priešinamasi pokyčiui ir neaiškumui. Naujos veiklos pradiniam etape respondentams trūksta informacijos ir struktūriškumo, procedūrų atlikties aiškumo, tačiau jaučiamas entuziazmas, noras veikti, prisiimami išipareigojimai ir atsakomybės, įvaldomos naujos profesinės kompetencijos.

Socialinių darbuotojų socialiai konstruojama tarpusavio sąveika, daranti abipusę įtaką, sukuria sudėtingus profesinius santykius. Tyrimo duomenys atskleidė, jog socialiniai darbuotojai, priklausantys vyresnio amžiaus grupėms, neturintys universitetinio išsilavinimo, nepasitikintys savimi, išsiskiria tuo, kad santykyje su vadovu, kolegomis ir klientais turi mažai galių. Respondentai, profesiniuose santykiuose neturintys galių, pasigenda emocinės, pastiprinančios ir įgalinančios vadovo paramos bei yra neigiamai nusistatę prieš specialistų (supervizoriaus, psichologo) teikiamą paramą. Tačiau socialiniai darbuotojai, dirbantys kitų sričių įstaigose, kuriose teikiamos socialinės paslaugos, taip pat dirbantieji su smurto aukomis, smurtautojais, bedarbiais, šeimomis ir vaikais, asmenimis, patyrusiais skurdą, netektį, turi daug galių ir nulemia sprendimo priėmimą. Konfliktinėse situacijose minėti respondentai, neturintys universitetinio išsilavinimo, priklausantys vyresnio amžiaus grupėms, nepasitikintys savimi, dažniausiai nurodymus gaunantys iš kitų, labiau pabrėžia prisiderinimo ir vengimo strategijas. Socialiniai darbuotojai, išskiriantys „perdegimo“ sindromo požymius ir turintys blogų savireguliacijos įgūdžių, konfliktinėse situacijose yra linkę laikytis vengimo ar kontroliuojančios sprendimo strategijos. Tačiau tie respondentai, kurie konfliktinėse situacijose linksta bendradarbiauti, labiau pasitiki savimi ir santykyje siekia abipusio supratimo. Nemažai respondentų įvardija, jog santykis su klientu yra

palaikomas per atstumą, vienpusis. Respondentai, priklausantys vyriausio amžiaus grupėms ir neturintys socialinio darbo išsilavinimo, santykių su klientu yra labiau linkę užmegzti simbiotinius santykius.

Tyrimas atskleidė, kad socialiniai darbuotojai praktikai ir vadovai daugiausiai palaikančios paramos tikisi iš šeimos ir draugų, siedami ją ir su emocinėmis įtampomis, patiriamomis veikloje, ir su racionalių sprendimų priėmimu dėl kliento sistemos, savo veiklos ar organizacijos pokyčių. Pastiprinimo, informuotumo lūkestis sudėtingoje profesinėje situacijoje išreiškiamas gerokai silpniau, o paramos šaltiniai išlieka tie patys – šeima, draugai, retai – kolegos, dar rečiau – vadovai. Tik labai sudėtingais atvejais socialiniai darbuotojai ir vadovai išreiškia įgalinančios paramos lūkestį, jis būdingas tik nedidelei daliai respondentų. Net socialinio darbo magistrai įgalinančios paramos tikisi pirmiausia iš šeimos, tik po to iš kolegų. Vadovai išreiškia labai silpną lūkestį, nukreiptą į įgalinančią supervizoriaus, kunigo paramą. Tuo tarpu konsultavimo išteklių plėtotė įgyvendinant pokyčius organizacijoje žymia dalimi priklauso nuo vadovų. Transformacijų kontekste bendradarbiavimu grįstos paramos poreikis akivaizdus, tačiau tyrime jis gerokai silpniau išreikštas nei šeimos įgalinančios paramos lūkestis, tik šiek tiek didėja, priklausomai nuo išsilavinimo. Konsultavimosi ištekliai taip pat daugiausia siejami su kolegų emociju palaikymu. Tai byloja apie nepakankamą asmeninių ir dalykinių santykių suvokimą ir išmanymą, nepakankamai racionalų jų išskyrimą profesinėje veikloje.

## SUPERVIZIJOS METODO TAIKYMO MODELIS

Atlikto tyrimo duomenys leidžia ne tik daryti išvadas apie socialinių darbuotojų profesinę patirtį ir profesinės situacijos prieštaravimus. Kompleksinė ir problemiška socialinių darbuotojų profesinės situacijos patirtis suponuoja profesinių santykių konsultavimą. Supervizija yra tiek tarptautinėje mokslinėje, tiek praktinėje erdvėje aptariamas ir praktiškai taikomas profesinio konsultavimo metodas. Supervizija, arba profesinių santykių konsultavimas, skatina ir padeda darbuotojui, grupei ir komandai refleksiškai įvertinti savo profesinę veiklą,

numatyti jos tobulinimo kryptis, siekiant padidinti darbuotojo profesinę kompetenciją, organizacijos veiklos efektyvumą. Supervizija tiesiogiai siekiama didinti žmogiškąjį potencialą profesinėje veikloje.

Atsižvelgiant į tyrimo konstrukto struktūrą, tyrimo duomenys pateikiami penkiose dalyse: „Profesinė patirtis“, „Stresas“, „Pokyčiai darbe“, „Profesiniai santykiai“, „Parama ir palaikymas“ (plačiau tyrimo duomenys atskleisti šiose publikacijose: Kiaunytė 2008a, 2008b; Dirgėlienė 2008, Dirgėlienė, Večkienė 2009).

Tyrimo grupė, remdamasi tyrimo duomenimis bei turima profesinių santykių konsultavimo kompetencija, pateikia naujas išvalgas apie supervizijos, kaip profesinių santykių konsultavimo metodo, taikymo būtinybę ir galimybes Lietuvos socialinio darbo profesinėje veikloje (žr. 1 lentelę).

1 LENTELĖ. ŠUPERVIZIJOS, KAIP PROFESINIŲ SANTYKIŲ IR INTERVENCIJOS METODO, TAIKYMO GALIMYBĖS

|                    |   |
|--------------------|---|
| Profesinė patirtis | <ul style="list-style-type: none"> <li>• įvardyti ir įvertinti įtampą, kylančią tarp asmeninio ir profesinio identiteto;</li> <li>• permąstyti savo asmeninę, profesinę ir socialinę kompetenciją, įvertinant interakcinį aspektą krizės intervencijos situacijoje;</li> <li>• kritiškai vertinti profesinės socializacijos procesą, apimančią ugdymą, darbą ir asmeninį augimą;</li> <li>• įvaldyti patirtinio (savivaldaus) mokymosi metodikas, grįstas kritiniu mąstymu;</li> <li>• plėtoti profesines kompetencijas, keliant klausimus kontekstui;</li> <li>• reflektuoti veikiant;</li> <li>• skatinti teorijos ir praktikos ryšio plėtotę profesinėje veikloje;</li> <li>• lavinti gebėjimus, reaguojant į intensyviai kintantį darbo turinį bei kvalifikacinius reikalavimus;</li> <li>• skatinti vertybinių nuostatų atskleidimo, permąstymo procesą;</li> <li>• atpažinti gynybinių mechanizmų raišką sąveika grįstame socialinio darbo procese;</li> <li>• įvardyti ir permąstyti profesinius vaidmenis.</li> </ul> |
|--------------------|---|



|                       |  |
|-----------------------|--|
| <p>Stresas</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvardyti ir įvertinti profesinio streso riziką;</li> <li>• įvertinti darbo sėkmę stresinėse situacijose lemiančius veiksnius;</li> <li>• reflektuoti gyvenimišką ir profesinę patirtį, įvertinant darbo aplinkos ir asmeninio gyvenimo stresorių kompleksškumą;</li> <li>• permąstyti asmenybės vaidmenį reguliuojant stresą socialinio darbuotojo profesinėje veikloje;</li> <li>• suvokti refleksijos svarbą streso įveikos mechanizme;</li> <li>• įvertinti individualių ypatumų ir aplinkos veiksnių santykį „perdegimo“ sindromo kontekste;</li> <li>• permąstyti organizacinių pokyčių vaidmenį „perdegimo“ profilaktikoje;</li> <li>• formuoti savireguliacinius (streso įveikos) įgūdžius;</li> <li>• skatinti pasitikėjimą savimi bei kūrybiškumo raišką;</li> <li>• permąstyti asmeninį savivaizdį, skatinant pozityvų požiūrį;</li> <li>• palengvinti krizės intervencijos procesą reiškiantis gynybiškiems mechanizms;</li> <li>• skatinti paramos išteklių paiešką siekiant stresinę situaciją priimti ne kaip grėsmę, bet kaip iššūkį veikti;</li> <li>• skatinti kurti profesinio streso įveikos strategijas.</li> </ul> |
| <p>Pokyčiai darbe</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padėti įgyvendinti rizikingo įvykio profesinėje situacijoje kognityvaus suvokimo korekciją;</li> <li>• skatinti išsakyti ir pripažinti patiriamus jausmus;</li> <li>• stiprinti pasitikėjimą savimi profesinėje situacijoje, atliekant asmens intervenciją;</li> <li>• padėti sujungti ir rasti sąryšį tarp individo mąstymo, veikimo ir jausmų visumos;</li> <li>• atlikti išorinius palaikymo, pastiprinimo veiksmus, kad neišskumą profesinėje veikloje pakeistų aiškumo požymiai;</li> <li>• daryti intervenciją, nukreiptą į vieną veiksmų sistemos dalį, ir potencialiai keisti kitas veiksmų sistemos dalis;</li> <li>• stiprinti komunikacinės kompetencijos vystymą;</li> <li>• stiprinti dvipusį santykį tarp pokyčių inicijuojančių ir priimančių asmenų;</li> <li>• sudaryti sąlygas patenkinti struktūrinių pasikeitimų informavimo bei paramos poreikį;</li> <li>• inicijuoti paskatinimo, įvertinimo ir paramos sistemų funkcionavimą;</li> <li>• paskatinti rizikuoti, veikti nauju būdu, pasitelkiant motyvavimo ir įgalinimo sistemas;</li> </ul>   |

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sumažinti pasipriešinimą, trukdantį profesiniam darbuotojo augimui ir organizacijos vystymuisi;</li> <li>• padėti išvengti komunikacinės izoliacijos, neapribojant savirealizacijos poreikių tenkinimo;</li> <li>• skatinti reflektuoti bazinių ir motyvuojančių veiksnių rinkinio komponentų sudėtį ir jų tarpusavio sąryšį, lemiantį pasitenkinimą profesine veikla;</li> <li>• padėti pokyčio patyrimo metu atskleisti realią padėtį ir rasti adekvačius sprendimus;</li> <li>• kompleksiskai analizuoti profesinę situaciją, gilinantis į darbuotojų vidinės adaptacijos sudėtingumą bei organizacijos, susiduriančios su pasikeitimais, išorinės integracijos galimybes.</li> </ul>  |
| Profesiniai santykiai | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinti asmenį patikėti savo jėgomis, sudaryti sąlygas išklausti, suprasti, kelti savivertę;</li> <li>• analizuoti profesionaliuose santykiuose situacijos (per valdymą, (ne)sugebėjimą pasidalyti atsakomybe ir įtraukti klientą į sprendimo priėmimo procesą;</li> <li>• skatinti palaikančio ego ar modifikuojančio ego vystymą (ego palaikanti intervencija yra nukreipta į asmens dabartinį elgesį, racionalų mąstymą, pokyčius aplinkoje, skatinamas asmeninis ir profesinis augimas; ego modifikuojanti intervencija yra nukreipta į praeities ir dabartinių įvykių sąsajų reflektavimą, emocinių asmens konfliktų iškelimą, naudojant ilgalaikes ir nedirektyvias technikas);</li> <li>• padėti suvokti globalesnes konfliktines situacijas ir rasti abipusį pozityvų sprendimą;</li> <li>• padėti atskleisti ir koreguoti kolegialius tarpusavio iš dalies sutampančius ir priklausomus santykius;</li> <li>• mažinti abipusio ryšio stoką, sąlygojančią galimus įtampos tarp sąlygiškai skirtingoms grupėms atstovaujančių asmenų laukus;</li> <li>• atskleisti profesinių situacijų daugiareikšmiškumą ir skatinti profesinio vaidmens refleksiją;</li> <li>• pasitarnauti profesinės situacijos (galios, konflikto ar santykio aspektu) korekcijai ir keisti kitas situacijos dalis;</li> <li>• padėti asmeniui ar organizacijai išvengti aktyvios krizės būsenos ir jos ilgalaikių pasekmių;</li> <li>• kompleksiskai analizuoti profesinę situaciją, gilinantis į darbuotojų vidinės adaptacijos sudėtingumą bei organizacijos, susiduriančios su pasikeitimais, išorinės integracijos galimybes.</li> </ul> |

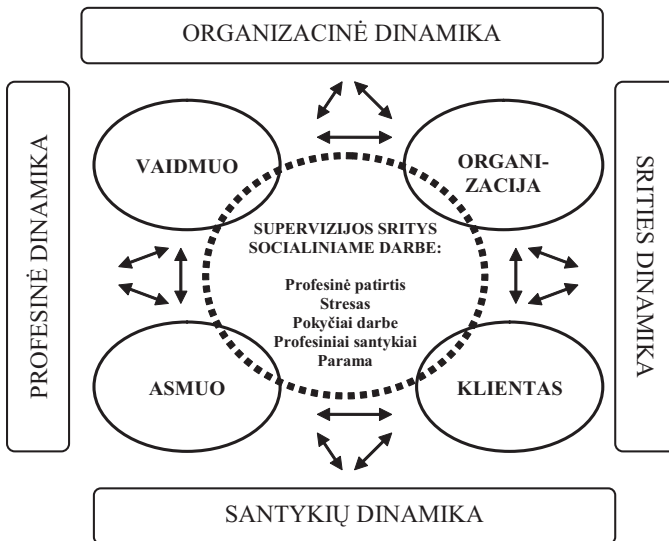
|               |  |
|---------------|--|
| <p>Parama</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinti įsisažmoninti bendradarbiavimo reikšmingumą, tikslingai jį plėtoti, išryškinant asmens galių ir įgalinančios kolegų paramos sąsajas konfliktinėse situacijose – jas sprendžiant arba jų vengiant;</li> <li>• padėti kompleksiškai analizuoti profesinę situaciją, gilinantis į savo, kaip socialinio darbuotojo, vidinės adaptacijos sudėtingumą;</li> <li>• pasitarnauti dalykinių santykių pažinimui, jų kokybės pokyčiams, pripažįstant supervizijos ar kitokio specialistų konsultavimo reikšmę;</li> <li>• įgalinti stebėti ir diagnozuoti sąveikos sistemą – situacijos analize, stebėjimu, bendravimu ir pasitikėjimu grįstą santykį su klientu ir jo artima aplinka;</li> <li>• kurti galimybes socialinio darbuotojo ir kliento refleksijai grupėje, savo poreikių atpažinimui, problemų įvardijimui, būdų jiems įveikti ieškojimui kartu su socialiniu darbuotoju;</li> <li>• stiprinti pozityvų, racionalų, realistišką požiūrį į santykius ir pagalbos galimybes;</li> <li>• padėti suvokti ir priimti esminę nuostatą: konfliktas egzistuoja visada, skiriasi tik mūsų požiūris – ar tai problema ir norisi jos nematyti, ar tai kaitos galimybė ir siekiama atpažinti konflikto prigimtį;</li> <li>• skatinti analizuoti vidinius ir išorinius konsultavimosi išteklius – pasitikėjimo, laiko organizavimo ir atvirumo pagalbai sąsajas ir taip plėtoti socialinių darbuotojų kompetencijas;</li> <li>• prisidėti prie horizontalios ir vertikalios komunikacijos problemų socialinių paslaugų organizacijose sprendimo, konsultavimu ir refleksija stiprinant asmens galias;</li> <li>• stiprinti mokymosi motyvaciją, analizuojant sąsajas tarp vidinių (asmeninė, socialinė, profesinė socialinių darbuotojų kompetencija) ir išorinių išteklių bei konfliktinių profesinių santykių;</li> <li>• skatinti reflektuoti sąsajas tarp profesinių santykių ir nuostatos dalykinės pagalbos atžvilgiu, informuotumą bei sąmoningai ir tikslingai naudoti vidinius patirtinio mokymosi išteklius;</li> <li>• skatinti vadovus ieškoti profesionalios pagalbos, išryškinant nuostatą, kad neįmanoma atlikti vadovo vaidmenį ne bendradarbiaujant;</li> </ul> |
|---------------|--|

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• padėti atskleisti kolegialių santykių reikšmingumą, kuriant patirties sklaidos, mainų galimybes, tiesiogiai sąlygojančias socialinės ir profesinės kompetencijos plėtotę;</li> <li>• klausti apie vadovų kompetencijos pripažinimą, kai pripažįstama vadovo galia užtikrinti bazinius darbuotojų poreikius, tačiau nepasitikima;</li> <li>• padėti įvardyti ir įvertinti lūkesčius, nukreiptus į vadovus, atskleidžiant profesionalų ir vadovų vaidmenų suvokimo svarbą dalykiniams santykiams tobulinti;</li> <li>• skatinti diskutuoti apie žinojimo, profesinės kompetencijos ir bendradarbiavimo sąsajas, sąlygojančias vidinių ir išorinių išteklių sinergiją ir plėtotę;</li> <li>• analizuoti motyvavimo šaltinius klausiant, kodėl motyvavimo tikimasi iš specialistų, iš dalies – iš vadovų, bet jo nelaukiama iš kolegų, nors kuo didesnė kolegų emocinė, informacinė ir įgalinanti parama, tuo mažiau konfidencialumą trukdo išsaugoti išorinės aplinkybės ir socialinio darbuotojo savybės;</li> <li>• analizuoti asmens galimybių, asmeninių santykių ir racionalios dalykinės komunikacijos sąsajas;</li> <li>• skatinti diskutuoti apie pagalbos keičiant profesinius santykius aktualumą, tipus, galimybes;</li> <li>• analizuoti santykius su kolegomis, draugais, svarstant emocinio palaikymo ir savireguliacijos sąsajas „perdegimo“ prevencijos aspektu.</li> </ul> |
|--|---|

Šio tyrimo rezultatai ir išvalgos apie supervizijos taikymo socialiniame darbe galimybes bei kryptis sudaro prielaidas sisteminti tyrimo duomenis, adaptuojant Miunsterio akademijos modelį Lietuvos socialinio darbo kontekste. Lietuvos socialinių darbuotojų profesinių kompetencijų duomenys leidžia suderinti Miunsterio akademijos supervizijos modelį su Lietuvos socialinių darbuotojų profesinės veiklos realybe. Šis supervizijos modelis numato keturių subjektų – asmens, profesinio vaidmens, organizacijos ir kliento – sąveiką organizacinėje, profesinėje, santykių ir srities dinamikose. Akivaizdu, kad šios keturios dalys, būdamos gana abstrakčios, leidžia jų turinį konkretizuoti sociokultūriškai ir net profesiška (šiuo atveju – socialiniu darbu) apibrėžtu turiniu. Turinį struktūruoja šios penkios tyrimu atskleistos socialinių darbuotojų profesinės kompetencijos plėtotės

sritis. Abstraktaus supervizijos modelio ir sociokultūriškai sąlygojamos socialinio darbo kompetencijų plėtotės sričių derinimas numano abipusę, t. y. ir modelio, ir identifikuotų sričių, loginę validaciją.

1 paveiksle pateiktas apibendrintas supervizijos modelis leidžia išskirti aktualias supervizijos temas, derinant supervizijos formas ir sritis. Empiriniai tyrimo duomenys įgalino tyrėjus maksimaliai detalizuoti supervizijos temas, drauge paliekama pakankamai intervencinės-konsultacinės erdvės konkrečių asmenų ir organizacijų atvejams. Todėl toliau nurodomos supervizijos temos yra ir gana detalios (pagrįstos empiriniais Lietuvos duomenimis), ir ganėtinai abstrakčios, numanant netikėtas metodo taikymo situacijas ir atvejus.



1 PAV. SUPERVIZIJOS MODELIS  
(REMIANTIS MIUNSTERIO AKADEMIJOS PROGRAMA IR TYRIMO REZULTATAIS)

2 lentelėje įvardijamos tyrimu identifikuotos aktualios socialinių darbuotojų profesinių kompetencijų probleminės sritys ir plėtotės kryptys, susistemintos pagal supervizijos formas (individuali, grupės, komandos ir vadovo) ir supervizijos temas.

2 LENTELĖ. SUPERVIZIJOS INTERVENCIJOS

| Supervizijos formos | Supervizijos temos   |
|---------------------|--|
| Individuali         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gynybinių mechanizmų išraiškos veikiant krizės intervencijos sąlygomis įvardijimas ir permąstymas (vengimas, atsisakymas, perkėlimas, kompensacija, neigimas, išstūmimas arba represija, regresija, projekcija, racionalizacija);</li> <li>• profesionalaus atstumo tarp darbuotojo ir kliento problema;</li> <li>• konfidencialumo išsaugojimo trukdžiai (socialinio darbuotojo savybės, sudėtinga kliento problema, išorinės aplinkybės);</li> <li>• darbo reikalavimų ir darbinių išteklių neatitiktis;</li> <li>• vertybių konfliktas;</li> <li>• profesinė izoliacija;</li> <li>• įprastinio profesinio vaidmens identiškumo praradimas susidūrus su darbo pokyčiais;</li> <li>• individualus pasipriešinimas pokyčiui;</li> <li>• naujų profesinių kompetencijų įvaldymas, įsipareigojimų ir atsakomybių prisiėmimas bei naujų profesinių vaidmenų ir santykių vystymas, susijęs su pokyčio priėmimu darbe;</li> <li>• bazinių ir savirealizacijos poreikių (ne)patenkinimas profesinėje veikloje;</li> <li>• vidinių ir išorinių konfliktų aktualizavimas profesinėje veikloje;</li> <li>• profesinio vaidmens ir santykių, atitinkančių ir patvirtinančių integruotą ir nepertraukiamą asmens identiškumą, vystymas;</li> <li>• konfliktų sprendimo strategijų identifikavimas konfliktinėse situacijose;</li> <li>• konflikto pripažinimas, racionalizavimas, sprendimo galimybių paieška;</li> <li>• nuostatos palaikančios, pastiprinančios, įgalinančios pagalbos atžvilgiu;</li> <li>• informuotumas ir asmens galios plėtotė;</li> <li>• lūkesčiai, nukreipti į vadovus.</li> </ul> |
| Grupės              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bejėgiškumas prieš sistemą;</li> <li>• profesijos kompleksškumas;</li> <li>• tarpinstitucinis bendradarbiavimas;</li> <li>• socialinio darbo proceso etapų įveikimo sunkumai;</li> <li>• kaltė prieš klientą, susidūrus su sudėtingomis situacijomis;</li> </ul>  |

|          |  |
|----------|--|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• darbo su sunkiomis rizikos grupėmis (asmenys, grįžę iš laisvės atėmimo vietų, prekybos žmonėmis ir prostitucijos aukos, suicidinės rizikos atvejai, asmenys, sergantys nepagydomomis ir užkrečiamomis ligomis) problemų įvardijimas ir permastymas;</li> <li>• profesijos prestižas visuomenėje;</li> <li>• galios raiška ir pasekmės profesionaliuose santykiuose;</li> <li>• emocinis palaikymas persiorientavimo etape;</li> <li>• asmeniniai neformalūs santykiai bendradarbiaujant;</li> <li>• asmeniniai ir dalykiniai santykiai;</li> <li>• emocinis palaikymas konflikte ir pokyčių procese;</li> <li>• lūkesčiai, nukreipti į grupę.</li> </ul>  |
| Komandos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktai organizacijoje;</li> <li>• konfidencialumo išsaugojimo trukdžiai: išorinės aplinkybės;</li> <li>• savirealizacijos poreikiai profesinėje veikloje;</li> <li>• vaidmenų konfliktas;</li> <li>• organizacijos prestižas;</li> <li>• tikslų ir užduočių aptarimas ir išgryninimas pasikeitimų procese;</li> <li>• komandos / komandos narių pasipriešinimas pokyčiui;</li> <li>• dvipusis santykio tarp pokytį inicijuojančių ir priimančių komandos narių stiprinimas;</li> <li>• komunikacinė izoliacija, bendradarbiavimo stiprinimas;</li> <li>• vaidmenų ir santykių kaitos procesai;</li> <li>• pasitikėjimas palaikant santykius;</li> <li>• kolegų ir vadovų parama socialiniams darbuotojams patyrus sunkius asmeninius ir profesinius įvykius;</li> <li>• motyvavimo šaltiniai: kodėl motyvavimo tikimasi iš specialistų, vadovų, bet jo nelaukiama iš kolegų;</li> <li>• konfidencialumo išsaugojimas: emocinė, informacinė ir įgalinanti parama komandoje;</li> <li>• konflikto racionalizavimas: efektyvus įgalinančios paramos būdas;</li> <li>• pasitikėjimas kaip organizacijos kultūros bruožas;</li> <li>• pastiprinantys santykiai bendradarbiaujant;</li> <li>• kontroliuojantis santykis konflikte;</li> <li>• bendradarbiavimas plėtojant žinojimą;</li> <li>• vertybės ir bendradarbiavimas;</li> <li>• patirtiniai mokymosi ištekliai;</li> <li>• kas atsakingas už dalykinių santykių gerinimą?</li> <li>• supervizija ir veiklos kokybė.</li> </ul> |

|        |   |
|--------|---|
| Vadovo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Susitapatinimas su profesiniu vaidmeniu;</li> <li>• gynybinių mechanizmų išraiška;</li> <li>• galios ir tolerancijos santykis;</li> <li>• organizacijos prestižas;</li> <li>• įtampa tarp asmeninio ir profesinio identitetų;</li> <li>• vertybių konfliktas;</li> <li>• darbuotojų motyvacija;</li> <li>• atsakomybės problema;</li> <li>• bejėgiškumas prieš sistemą;</li> <li>• darbo formų aktualizavimas ir atnaujinimas;</li> <li>• struktūros, funkcijų, procesų pasikeitimai organizacijoje, naujų pasiūlymų / paslaugų / produktų vystymas;</li> <li>• organizacijos padalinio / darbuotojo pasipriešinimas pokyčiui;</li> <li>• naujų vadovavimo funkcijų, susijusių su pokyčiais darbe, priėmimas;</li> <li>• komunikacinės kompetencijos stiprinimas pokyčio patyrimo metu;</li> <li>• paskatinimo, įvertinimo, paramos sistemų funkcionavimo užtikrinimas pokyčio patyrimo procese;</li> <li>• galios raiška pavaldžiuose santykiuose;</li> <li>• bendradarbiavimo strategijų vystymas su kitomis organizacijomis;</li> <li>• darbuotojų palaikymas pokyčių procese;</li> <li>• emocinis palaikymas persiorientavimo etape;</li> <li>• bazinių darbuotojų poreikių užtikrinimas;</li> <li>• pasitikėjimas;</li> <li>• asmeniniai ir dalykiniai santykiai organizacijoje;</li> <li>• patirtiniai mokymosi išteklių ir jų tikslingas panaudojimas;</li> <li>• profesinių žinių plėtotė;</li> <li>• konflikto vengimas;</li> <li>• pastiprinimas konflikte;</li> <li>• supervizija kaip įgalinantis konsultavimas;</li> <li>• konsultavimas ir paslaugų kokybė.</li> </ul> |
|--------|---|

## IŠVADOS

Plėtoti socialinę kompetenciją padeda reflektuojama gyvenimiška ir profesinė patirtis. Šią patirties refleksiją įgalina supervizija, leidžianti įvardyti ir įvertinti asmeninės, socialinės, profesinės kompetencijos



ypatumus, skatinti kompetencijos plėtotę. Iškyla supervizijos, kaip refleksijos skatinimo, „perdegimo“ sindromo profilaktikos metodo, poreikis. Šioje situacijoje reikšminga individuali, komandos, grupės supervizija, suteikianti galimybę pasijusti sistemos dalimi, pažinti save ir savo reakcijas krizių intervencijos procese. Supervizija suteiktų galimybę „bankinį“ mokymosi tipą keisti „savivaldžiu“, skatinančiu kritiškai mąstyti, formuojančiu patirtinio mokymosi įgūdžius.

Supervizija pokyčių patyrimo procese gali atlikti keletą funkcijų-vaidmenų:

- 1) stimulatoriaus / katalizatoriaus – tai procesas, kuris gali padėti tiek išjudinti pačią organizaciją, tiek atskleisti organizacijoje dirbančių asmenų suvokimo prieštaravimus, tarpasmeninius konfliktus, asmens adaptacijos ir integracijos organizacijoje problemas; išvelgti organizacijos struktūroje disfunkcinius konfliktus, (ne)vykstančius procesus;
- 2) palydėjimo pokyčių atveju – supervizija, kaip konsultacinis instrumentas, yra panaudojama formuoti ir reflektuoti naują procesą organizacijoje, išsiugdyti analizavimo įgūdžius, perimti ir vystyti naujas darbuotojų funkcijas ir profesinius vaidmenis;
- 3) stabilizatoriaus – kai supervizija padeda pamatyti naujos veiklos efektyvumą ir kokybę, suaktyvinant organizacijos narių tarpusavio sąveiką, kad sustiprėtų konfliktų sureguliuavimo įgūdžiai, darbuotojo pasitikėjimas savimi ir organizacija.

Tyrimo tendencijos aktualizuoja supervizijos taikymą, nes supervizija gali padėti atskleisti profesionalaus (specialisto ir kliento) ir pavaldaus (vadovo ir pavaldinių) santykio pervaldymą, taip pat skatinti pajusti, kada asmuo, turintis formalų vaidmenį (vadovo, specialisto), stokoja asmens ar kultūrinių galių ir dėl to santykiuose kyla konfliktas dėl silpno autoriteto arba dirbtinių pastangų jį pabrėžti. Supervizijos taikymas socialinio darbo praktikų profesinėje veikloje leidžia pažvelgti, kaip kolegialiuose santykiuose sprendimų priėmimą veikia kultūrinės ar asmeninės individo galios. Plėtojant socialinio darbo praktikų profesines kompetencijas ir ypač konfliktų valdymo įgūdžius, derinant skirtingus interesus, supervizija yra reikšminga,

kai įvardijami ir atpažįstami vidiniai ir išoriniai konfliktai, sąlygoti asmeninio ir profesinio santykio vaidmens. Supervizija padeda analizuoti asmenų pozicijas ir sąsajas profesinėse konfliktinėse situacijose, asmens elgsenos modelio pasikartojimus. Socialinio darbo praktikoje pasireiškiantys per atstumą ar iš dalies sutampantys, simbiotiniai santykiai, sąlygoti vaidmens perkėlimo ir transformacijų, gali būti analizuojami supervizijos procese. Remiantis simbolinio interakcionizmo paradigma, supervizijos taikymas ir dalyvavimas socialinio darbo praktikų supervizijos procese gali prisidėti prie jų profesinio vaidmens ir santykių, atitinkančių ir patvirtinančių integruotą ir nepertraukiamą asmens identiškumo vystymą.

Valdymo stiliaus įtaka organizacijos kultūrai, lemiančiai pasitikėjimą tarp klientų, darbuotojų, vadovų, išryškina vadovavimo ir profesinių vaidmenų pažinimo, jų skirtumo racionalizavimo temą. Organizacinės elgsenos ir patirtinio mokymosi dėsningumai leidžia teigti, kad, daugiau dėmesio skiriant supervizijos išteklių plėtotei, tikėtini geresni dalykiniai santykiai tarp kolegų, darbuotojų ir vadovų bei geresnis pokyčių darbe suvokimas. Emocinio kapitalo samprata leidžia išryškinti socialinio darbo, grindžiamo empatija, specifiškumą, asmeninės ir socialinės kompetencijos reikšmę žmogiškųjų išteklių plėtotei. Individuali supervizija sukurtų galimybes patirties ir asmeninės kompetencijos refleksijai, sąlygojančiai bendradarbiaujantį, pasitikėjimu grįstą santykį su klientu, jo aplinka. Grupės supervizija skatintų socialinės kompetencijos plėtotę, padėtų suvokti skirtingus šeimos, draugų ir kolegų vaidmenis paramos procese kaip skirtingus pastiprinimo šaltinius, padėtų analizuoti socialinio darbuotojo, dirbančio su kompleksinėmis sistemomis, kurios priešinasi pokyčiui, kurių negalima keisti, kurios kinta, veiklos specifiškumą, skatintų suvokti, kad socialinio darbuotojo santykiai su klientu ir paramos tinklais intervencijos procese yra esminiai. Komandos supervizija įgalintų atpažinti daugiamatę socialinio darbuotojo veiklą: socialinis darbuotojas, kaip atvejo vadybininkas, yra atsakingas už santykius, sprendimus ir veiklą, be to, kaip profesionalas suvokia, kad bendradarbiavimas organizacijoje gali lemti konflikto sprendimą, o jei iškyla vadovo ir darbuotojo santykių problema, būtina ieškoti konsulta-

vimosi galimybių. Vadovo supervizija skatintų dalykinių santykių kaitą, plėtojant informacijos prieinamumo ir mokymosi galimybes, organizuojant pagalbą socialiniams darbuotojams, kuriems aktualus palaikymas vykstant pokyčiams, tačiau vadovams ir specialistams jie nepriskiria palaikančiųjų vaidmens, o persiorientavimo etape jie nelaukia visiškai niekieno palaikymo. Vadovo refleksija tokiais atvejais ragintų klausti, kokios yra profesinių santykių ir elgesio modelių konfliktinėse situacijose sąsajos, kokios nuostatos paramos ir pagalbos atžvilgiu dominuoja organizacijoje, kaip skatinama patirtinio mokymosi motyvacija, ar sąmoningai ir tikslingai panaudojami patirtiniai mokymosi ištekliai?

#### LITERATŪRA

1. AJDUKOVIC, M.; and CAJVERT, L. The Development of Social Work Supervision in Countries in Transition: Reflections from Croatia and Bosnia-Herzegovina. *Social Work in Europe*, 2002, Vol. 10, No. 2, p. 11–22.
2. CASHWELL, T. H.; and DOOLEY, K. The Impact of Supervision on Counselor Self-Efficiency. *The Clinical Supervisor*, 2001, Vol. 20 (1), p. 39–47.
3. DIRGĖLIENĖ, I. Teorijos ir praktikos ryšio plėtotė socialinio darbuotojo profesinėje veikloje. *Acta Paedagogica Vilnensia. Mokslo darbai*, 2008, t. 20. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 90–102.
4. DIRGĖLIENĖ, I.; ir VEČKIENĖ, N. P. (2009). Streso rizika ir paramos lūkesčiai: socialinių darbuotojų profesinės patirties analizė. *Tiltai. Mokslo darbai*, 2009, 1 (46), Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 143–159.
5. ITZAHAKY, H. Factors Relating to „Interferences“ in Communication between Supervisor and Supervisee: Differences between the External and Internal Supervisor. *The Clinical Supervisor: The Journal of Supervision in Psychotherapy and Mental Health*, 2001, Vol. 20, No. 2, p. 73–85.
6. JURKUVIENĖ, R. *Socialinio darbo mokyklos kaip socialinės novacijos Lietuvoje*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, sociologija (05S). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.
7. KADUSHIN, A. *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press, 1976.
8. KALLABIS, O. Gestaltung von Dreieckskontrakten. *Supervision*, 1992, 22, p. 14–29.
9. KASLOW, F. W. (Ed.). *Supervision, Consultation and Staff Training in the Helping Professions*. San Francisco: Jossey Bass, 1977.

10. KAYE, L.; and FORTUKE, A. E. Coping Skills and Learning in Social Work Education. *The Clinical Supervisor: The Journal of Supervision in Psychotherapy and Mental Health*, 2001, Vol. 20, No. 2, p. 31–42.
11. KESSEL, L. van; and HAAN, D. The Dutch Concept of Supervision: Its Essential Characteristics as a Conceptual Framework. *The Clinical Supervisor*, 1993, Vol. 11 (1). Philadelphia: The Haworth Press, p. 5-25.
12. KIAUNYTĖ, A. Pokyčius patiriantys socialiniai darbuotojai: supervizijos taikymo galimybės. *Socialinis darbas. Mokslo darbai*, 2008a, 7 (2). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, p. 119–130.
13. KIAUNYTĖ, A. Socialinių darbuotojų konfliktų sprendimo strategijos ir supervizija. *Specialusis ugdymas*, 2008b, 1 (18), Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 101–112.
14. LEFFERS, C. J. Supervision – die neue Zauberformel zur Professionalisierung der Sozialarbeit? In GRODDEACK, N.; und SCHUMANN, M. (Hrsg.), *Modernisierung sozialer Arbeit durch Methodenentwicklung und reflexion*. Freiburg, 1994, p. 81–113.
15. LEFFERS, C. J. Prinzipien und Methoden zielorientierter Interventionen in institutionsbecogenen Beratungsprozessen. *Supervision*, 1995, 28, p. 39–58.
16. LEFFERS, C. J.; und HEGE, M. Gruppensupervision – Ein Entwicklungsmodell. *Supervision*, 1997, 31.
17. LEFFERS, C. J.; and HOCH, B. To Change or Not to Be – That Is the Question. An den Grenzen der Machbarkeit: Modellierungen – Hypothesen – Handlungsperspektiven. *Supervision*, 2000, 2, p. 4–20.
18. ROOS, S. de. Dialogical Supervision Science, Profession or Practical Wisdom? *Forum*, 2006, 2, p. 22–25.
19. URBONIENĖ, A. *Studijuojančio socioedukacinio darbo specialybės profesinio pasirinkimo motyvacija ir vystymosi edukacinės prielaidos*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005.
20. VAREIKYTĖ, A.; ir BAGDONAS, A. *Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtojimo kryptys. Profesinės rizikos vertinimo įstaigų poreikio Lietuvos Respublikoje tyrimas*, 2003.
21. VEČKIENĖ, N.; RUŠKUS, J.; KIAUNYTĖ, A.; DIRGĖLIENĖ, I.; ir KANIŠAUSKAITĖ, V. *Supervizijos taikymo plėtojant socialinių darbuotojų profesines kompetencijas modelio parengimas*. Vilnius: Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, 2007.
22. WEIGAND, W. Interventionsregeln fur den Kontrakt in Organisationen. *Supervision*, 1992, 22, p. 30–37.