

**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE SOCIALE**

**CONSORTIU: Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu
Hașdeu” din Cahul, Institutul Național de Informații și Securitate „Bogdan,
Întemeietorul Moldovei”**

Cu titlu de manuscris
C.Z.U: 364-43:005.584(478)(043.3)

OCERETNÎI SERGIU

**SUPERVIZAREA ÎN ASISTENȚA SOCIALĂ:
IMPACT ASUPRA EFICIENTIZĂRII ACTIVITĂȚII
PROFESIONALE (CAZUL REPUBLICII MOLDOVA)**

542.01. Teoria și practica asistenței sociale

Teză de doctor în sociologie

Autor:



OCERETNÎI Sergiu

Conducător științific:



MILICENCO Stela, doctor în
sociologie, conferențiar universitar

CHIȘINĂU, 2025

© Oceretnîi Sergiu, 2025

CUPRINS

ADNOTARE	5
LISTA TABELELOR.....	8
LISTA FIGURILOR.....	9
LISTA ABREVIERILOR	11
INTRODUCERE.....	12
CAPITOLUL 1. ABORDĂRI TEORETICO-METODOLOGICE ALE PROBLEMATICII SUPERVIZĂRII PROFESIONALE ÎN ASISTENȚĂ SOCIALĂ.....	26
1.1. Perspective istoriografice asupra supervizării în asistență socială	26
1.2. Bazele conceptual-teoretice ale supervizării în asistență socială	35
1.3. Repere metodologice de investigare a supervizării în asistență socială.....	44
1.4. Concluzii	54
CAPITOLUL 2. SUPERVIZAREA PROFESIONALĂ ÎN ASISTENȚĂ SOCIALĂ: PERSPECTIVE DE REGLEMENTARE ȘI FORMARE	56
2.1. Reglementări normative internaționale și naționale cu privire la activitatea de supervizare profesională în asistență socială.....	56
2.2. Particularități și provocări în formarea profesională a supervizorilor.....	69
2.3. Rolurile și sarcinile supervizării profesionale în asistență socială	85
2.4. Concluzii	94
CAPITOLUL 3. IMPACTUL SUPERVIZĂRII ASUPRA EFICIENTIZĂRII ACTIVITĂȚII PROFESIONALE A ASISTENȚILOR SOCIALI DIN REPUBLICA MOLDOVA	96
3.1. Practici și dificultăți în realizarea supervizării profesionale în asistență socială...	96
3.2. Modele de relaționare a supervizorului cu supervizatul.....	126
3.3. Contribuții ale supervizării profesionale asupra realizării asistenței sociale	148
3.4. Concluzii.....	159
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	163
BIBLIOGRAFIE	169
ANEXE	181
Anexa 1. Chestionar adresat supervizorului.....	181
Anexa 2. Chestionar de evaluare a satisfacției supervizatului urmare a ședinței de supervizare.....	189
Anexa 3. Ghid de interviu adresat experților.....	198
Anexa 4. Ghid de interviu adresat asistenților sociali supervizori.....	199
Anexa 5. Eșantionul cercetării realizate cu supervizori.....	201
Anexa 6. Eșantionul cercetării realizate cu experții.....	202

Anexa 7. Distribuția mediei aritmetice pe itemii explicativi ai modelelor de relaționare a supervisorului cu supervizații.....	203
Anexa 8. Evaluarea experienței supervizaților cu supervisorii în cadrul ședințelor de grup.....	204
Anexa 9. Tabel. Comportamente în baza cărora s-a stabilit nivelul de autonomie-dependență a supervizaților.....	205
Anexa 10. Tabel. Intensitatea acordului cu privire la eficiența supervizării (%).....	206
Anexa 11. Tabel. Nivelul de satisfacție a supervizatului.....	207
Anexa 12. Model fișă de post pentru poziția Supervisor în asistența socială.....	208
Anexa 13. Lista indicatorilor propuși pentru monitorizarea supervizării profesionale desfășurate de Asistenții sociali supervisorii	211
INFORMAȚII PRIVIND VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII.....	213
DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	218
CV-ul AUTORULUI	219

ADNOTARE

Oceretnii Sergiu, “Supervizarea în Asistență Socială: impact asupra eficientizării activității profesionale (cazul Republicii Moldova)”. Teză de doctor în sociologie la specialitatea: 542.01 – Teoria și practica asistenței sociale. Chișinău, 2025.

Structura tezei: lucrarea cuprinde: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, 168 pagini text de bază, bibliografie cu 184 titluri, 13 anexe, 37 figuri și 11 tabele. Rezultatele cercetării realizate sunt prezentate în 14 lucrări științifice cu un volum total de 4,5 c.a.

Cuvinte-cheie: asistență socială, supervizare, supervisor, supervizat, mecanism de supervizare.

Domeniul de studiu: sociologie, asistența socială.

Scopul cercetării: analiza cadrului de constituire și funcționare a supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale din Republica Moldova, prin determinarea particularităților de reglementare, organizare și formare profesională și a impactului asupra activității profesionale în domeniu din perspectiva eficientizării acesteia.

Obiectivele cercetării: conceptualizarea și analiza din perspectivă istoriografică a supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale; evidențierea și sistematizarea teoriilor explicative ale supervizării profesionale în asistența socială; elucidarea modelelor dezvoltate și aplicate în domeniul supervizării profesionale în asistența socială; analiza cadrului normativ și instituțional național în domeniul supervizării profesionale în asistența socială; analiza comparativă a programelor de formare profesională în domeniul supervizării profesionale în asistența socială, în vederea determinării măsurilor de racordare a formării profesionale la nivel național la bunele practici internaționale; determinarea profilului supervisorului și a stilurilor aplicate în realizarea activităților de supervizare; identificarea rolurilor și sarcinilor supervisorului din asistența socială, prin prisma contribuției la sporirea autonomiei și performanței supervizaților în activitatea profesională; relevarea caracteristicilor relației supervisor-supervizat prin prisma impactului asupra reușitei supervizării profesionale; stabilirea dificultăților în desfășurarea supervizării profesionale în Republica Moldova, prin identificarea de soluții pentru consolidarea acestui domeniu; elaborarea recomandărilor cu privire la consolidarea domeniului supervizării profesionale în asistența socială din Republica Moldova.

Obiectul cercetării: supervizarea profesională ca proces organizat de sprijin, ghidare și dezvoltare profesională, utilizat în diverse domenii de activitate, care implică interacțiuni complexe cu specialiști.

Subiectul cercetării: supervizarea ca modalitate de eficientizare a activității profesionale din domeniul asistenței sociale, în special a asistenților sociali comunitari.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării efectuate constă în prezentarea unui model explicativ al supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale; identificarea sarcinilor și rolului acestuia în consolidarea resurselor umane din domeniul asistenței sociale; relevarea particularităților de formare profesională în domeniul supervizării în asistența socială la nivel european și național, și stabilirea lacunelor în realizarea supervizării din domeniul asistenței sociale din Republica Moldova.

Problema științifică importantă soluționată: determinarea frecvenței și a tipului de supervizare desfășurată în cadrul sistemului de asistență socială din perspectiva supervizaților și supervisorilor, stabilirea profilului supervisorului și a relației dintre actorii supervizării profesionale, relevarea dificultăților în realizarea supervizării profesionale în asistența socială din Republica Moldova.

Semnificația teoretică a lucrării: cercetarea contribuie la consolidarea perspectivei sistemice a supervizării profesionale, stabilindu-se reperele teoretico-metodologice de explicare a eficienței supervizării în activitatea profesională din domeniul asistenței sociale prin aplicarea metodelor de cercetare cantitativă și calitativă.

Valoarea aplicativă a lucrării: rezultatele cercetării pot fi aplicate în dezvoltarea domeniului de supervizare profesională în asistența socială, în special în elaborarea regulamentului-cadru, ajustarea mecanismului de supervizare profesională, revizuirea fișei de post, dezvoltarea programelor de formare profesională și completarea cadrului normativ național pentru asigurarea instituirii ocupației de supervisor în asistența socială. Instrumentele de cercetare aplicate pot fi utilizate în monitorizarea și evaluarea supervizării desfășurate în cadrul ATAS-urilor.

Implementarea rezultatelor științifice. Principalele rezultate ale cercetării au fost reflectate în 14 lucrări științifice publicate în reviste, culegeri și studii sociologice. Teze din disertație au fost prezentate la 13 conferințe naționale și internaționale. Rezultatele cercetării au fost utilizate în activitatea de supervizare desfășurată în cadrul Fundației „Terre des Hommes” și Direcției Generale pentru Protecția Drepturilor Copilului a Consiliului Municipal Chișinău. De asemenea rezultatele au fost prezentate Ministerului Muncii și Protecției Sociale.

АННОТАЦИЯ

Очеретный Сергей, *«Супервизия в социальной работе: влияние на эффективность профессиональной деятельности (на примере Республики Молдова)»*. Кандидатская диссертация по социологии по специальности: 542.01 Теория и практика социальной работы. Кишинев, 2025.

Структура диссертации: работа состоит из введения, трех глав, общих выводов и рекомендаций, 168 страниц основного текста, библиографии включающей 185 наименований, 13 приложений, 37 рисунков и 11 таблиц. Результаты исследования представлены в 14 научных работах общим объемом 4,5 у.е.

Ключевые слова: социальная работа, супервизия, супервизор, супервизируемые, механизм супервизии.

Область исследования: социология, социальная работа.

Цель исследования: анализ структуры создания и функционирования профессиональной супервизии в области социальной работе в Республике Молдова, через определение особенностей регулирования, организации и профессиональной подготовки, а также его влияния на профессиональную деятельность в этой сфере с точки зрения повышения ее эффективности.

Задачи исследования: концептуализация и анализ с историографической точки зрения профессиональной супервизии в сфере социальной работы; выделение и систематизация объяснительных теорий профессиональной супервизии в сфере социальной работы; разъяснение моделей, разработанных и применяемых в сфере профессиональной супервизии в сфере социальной работы; анализ национальной нормативной и институциональной базы в сфере профессиональной супервизии в сфере социальной работы; сравнительный анализ программ профессиональной подготовки в области профессиональной супервизии в сфере социальной работы с целью определения мер по объединению профессиональной подготовки на национальном уровне с передовой международной практикой; определение профиля супервизора и стилей, применяемых при осуществлении супервизионной деятельности; определение роли и задач супервизора в сфере социальной работе через призму содействия повышению самостоятельности и эффективности супервизируемых в их профессиональной деятельности; выявление особенностей супервизионно-супервайзерских отношений через призму влияния на успешность профессиональной супервизии; установление трудностей в осуществлении профессионального супервизии в Республике Молдова путем определения решений по консолидации этой сферы.

Объект исследования: профессиональный супервизионный процесс как организованный процесс поддержки, руководства и профессионального развития, используемый в различных областях деятельности, который включает в себя сложные взаимодействия со специалистами. **Предмет исследования:** супервизия как способ повышения эффективности профессиональной деятельности в области социального обеспечения, особенно среди социальных работников.

Новизна и научная оригинальность проведенного исследования заключается в представлении объяснительной модели профессионального надзора в области социальной работы; определении его задач и роли в укреплении человеческих ресурсов в области социальной работы; выявлении особенностей профессиональной подготовки в области надзора за социальной работой на европейском и национальном уровне, а также установлении пробелов во внедрении надзора в области социальной работы в Республике Молдова.

Решенная важная научная проблема: определение частоты и типа супервизии, осуществляемой в системе социальной помощи с точки зрения супервизируемых и супервизоров, установление профиля супервизора и отношений между субъектами профессиональной супервизии, выявление трудностей во внедрении профессиональной супервизии в сфере социальной помощи в Республике Молдова.

Теоретическая значимость работы: исследование вносит вклад в консолидацию системной перспективы профессиональной супервизии в области социальной работы, устанавливая теоретико-методологические ориентиры путем применения количественных и качественных методов исследования.

Прикладная ценность работы: результаты исследования могут быть применены для развития профессиональной супервизии в социальной работе, в частности, для разработки нормативных актов, корректировки механизма профессиональной супервизии, пересмотра должностных инструкций, разработки программ профессионального обучения и дополнения национальной нормативной базы для обеспечения институционализации профессии супервизора в социальной работе. Прикладные инструменты исследования могут быть использованы в мониторинге и оценке супервизии, осуществляемого в ТАССР.

Внедрение научных результатов. Основные результаты исследования были отражены в 14 научных статьях, опубликованных в журналах и сборниках. Диссертационные работы были представлены на 13 национальных и международных конференциях. Результаты исследования были использованы в деятельности по супервизии, проводимой в рамках Фонда „Terre des Hommes” и Генерального управления по защите прав ребенка муниципального совета Кишинева. Также результаты были представлены Министерству труда и социальной защиты.

SUMMARY

Oceretnii Sergiu, "Supervision in Social Work: impact on the efficiency of professional activity (the case of the Republic of Moldova)". PhD Thesis in Sociology, specialty: 542.01. Theory and Practice of Social Work. Chisinau, 2025.

Structure of the thesis: the paper includes: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 168 pages of basic text, bibliography with 184 titles, 13 appendices, 37 figures and 11 tables. The research results are presented in 14 scientific papers with a total volume of 4,5 c.a.

Keywords: social work, supervision, supervisor, supervisee, supervision mechanism.

Field of study: sociology, social work.

The aim of the research: the analysis of the framework for the establishment and functioning of professional supervision in the field of social work in the Republic of Moldova, by determining the specificities of regulation, organization, and professional training, as well as its impact on professional activity in the field from the perspective of improving its efficiency.

Research objectives: conceptualization and analysis from a historiographic perspective of professional supervision in the field of social work; highlighting and systematizing the explanatory theories of professional supervision in social work; elucidating the models developed and applied in the field of professional supervision in social work; analysis of the national normative and institutional framework in the field of professional supervision in social work; comparative analysis of professional training programs in the field of professional supervision in social work, in order to determine measures to connect professional training at the national level to international good practices; determining the profile of the supervisor and the styles applied in carrying out supervision activities; identifying the roles and tasks of the supervisor in social work, in terms of contributing to increasing the autonomy and performance of supervisees in professional activity; revealing the characteristics of the supervisor-supervisee relationship in terms of the impact on the success of professional supervision; establishing the difficulties in carrying out professional supervision in the Republic of Moldova, by identifying solutions for strengthening this field; developing recommendations on strengthening the field of professional supervision in social work in the Republic of Moldova.

Subject of the research: professional supervision as an organized process of support, guidance, and professional development, used in various fields of activity, which involves complex interactions with specialists. **Subject of the research:** supervision as a way to enhance professional activity in the field of social work, especially for community social workers.

The novelty and scientific originality of the conducted research consists in the presentation of an explanatory model of professional supervision in the field of social work; identification of its tasks and role in strengthening human resources in the field of social work; revealing the particularities of professional training in the field of social work supervision at European and national level, and establishing the gaps in the realization of supervision in the field of social work in the Republic of Moldova.

The important scientific problem solved: determining the frequency and type of supervision carried out in the social work system from the perspective of supervisees and supervisors, establishing the profile of the supervisor and the relationship between the actors of professional supervision, revealing the difficulties in the realization of professional supervision in social work in the Republic of Moldova.

Theoretical significance of the work: the research contributes to the consolidation of the systemic perspective of professional supervision, establishing the theoretical-methodological landmarks for explaining the effectiveness of supervision in the professional activity in the field of social work by applying quantitative and qualitative research methods.

Applicative value of the work: the research results can be applied in the development of the professional supervision field in social work, especially in the elaboration of the framework regulation, adjustment of the professional supervision mechanism, revision of the job description, development of professional training programs, and completion of the national regulatory framework to ensure the establishment of the supervisor occupation in social work. The applied research tools can be used in monitoring and evaluation of supervision carried out in TSAAs.

Implementation of scientific results. The main research results were reflected in 14 scientific papers published in journals, reviews and studies. Dissertation theses were presented at 13 national and international conferences. The research results have been used in the supervision activities carried out within the "Terre des Hommes" Foundation and the General Directorate for Child Protection of the Chişinău Municipal Council. Additionally, the results were presented to the Ministry of Labour and Social Protection.

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1. Supervizarea versus alte concepte

Tabelul 1.2. Design-ul cercetării empirice

Tabelul 1.3. Structura eşantionului de supervizori

Tabelul 1.4. Structura eşantionului de supervizați

Tabelul 2.1. Cerințe minime pentru ocuparea funcției de supervizor în asistența socială

Tabelul 2.2. Cerințe cu privire la programul de instruire al supervizorilor

Tabelul 2.3. Prezentarea conținuturilor planurilor de studii la programele de master dedicate formării supervizorilor în servicii sociale

Tabelul 2.4. Tematici propuse de STAS-uri pentru formarea profesională continuă a supervizorilor sau a persoanelor cu funcție de supervizare (șef servicii)

Tabelul 2.5. Organizarea instruirilor asistenților sociali supervizori prin intermediul Agenției Naționale Asistență Socială

Tabelul 2.6. Unitățile de curs ale programului de masterat: Supervizare în Asistență Socială

Tabelul 3.1. Avantaje și dezavantaje ale supervizării individuale și de grup

LISTA FIGURILOR

- Figura 1.1. Relația supervizare și evaluarea performanțelor
- Figura 2.1. Experiența de muncă a supervizorilor
- Figura 2.2 Domeniul de formare profesională a supervizorilor
- Figura 2.3. Perioada participării la instruire a supervizorilor
- Figura 2.4. Opinii ale supervizorilor cu privire la tematicile de interes pentru instruire
- Figura 3.1. Periodicitatea organizării ședințelor de supervizare
- Figura 3.2. Periodicitatea organizării ședințelor de supervizare
- Figura 3.3. Durata ședințelor de supervizare individuală
- Figura 3.4. Durata ședințelor de supervizare de grup
- Figura 3.5. Opinii ale supervizorilor cu privire la supervizarea individuală și de grup
- Figura 3.6. Evaluarea de către supervizați a calității supervizării primite
- Figura 3.7. Opinia supervizaților cu privire la potrivirea supervizării cu nevoile lor
- Figura 3.8. Nivelul de satisfacție a supervizaților cu privire la activitatea de supervizare
- Figura 3.9. Factorii care determină selectarea tipului de supervizare
- Figura 3.10. Mulțumirea față de activitatea de supervizare desfășurată
- Figura 3.11. Aspecte care mulțumesc supervizorii în activitatea de supervizare
- Figura 3.12. Aspecte care nemulțumesc supervizorii
- Figura 3.13. Distribuția opiniilor supervizorilor cu privire la diverse situații cu care s-au confruntat în activitatea de supervizare
- Figura 3.14. Opinii ale supervizorilor cu privire la situațiile cu care s-au confruntat la locul de muncă, în ultimele 3 luni
- Figura 3.15. Reprezentarea schematică a modelului 4x4x4
- Figura 3.16. Reprezentarea schematică a celor 5 domenii ale modelului 5x5
- Figura 3.17. Reprezentarea schematică a celor 5 dimensiuni de reflecție ale modelului 5x5
- Figura 3.18. Media aritmetică a modelelor de relaționare a supervizorului cu supervizații
- Figura 3.19. Distribuția modelelor pe nivele
- Figura 3.20. Media aritmetică a scalelor cu privire la experiența supervizaților cu supervizorii în cadrul ședințelor de grup
- Figura 3.21. Distribuția scalelor pe nivele
- Figura 3.22. Autoaprecierea trăsăturilor personale de către supervizori
- Figura 3.23. Aprecierea trăsăturilor supervizorilor de către supervizați
- Figura 3.24. Aprecierea supervizorilor și supervizaților a stilului atractiv al supervizorului
- Figura 3.25. Aprecierea supervizorilor și supervizaților a stilului sensibil la nivel interpersonal al supervizorului

Figura 3.26. Aprecierea supervizorilor și supervizaților a stilului orientat spre sarcină al supervizorului

Figura 3.27. Aprecierea stilurilor de supervizor

Figura 3.28. Ponderea supervizaților care s-au gândit să abandoneze activitatea de muncă în ultimele 6 luni

Figura 3.29. Nivelurile de autonomie-dependență ale supervizatului

Figura 3.30. Opinii ale supervizorilor față de aprecierea lor de către diverse categorii de colegi

Figura 3.31. Opinii ale supervizaților cu privire la impactul supervizării asupra eficientizării activității supervizatului

Figura 3.32. Nivele de eficiență ale supervizării

LISTA ABREVIERILOR

ANAS	Agenția Națională Asistență Socială
ANSE	Asociația Organizațiilor Naționale de Supervizare din Europa
AO	Asociație Obștească
APC	Autoritate publică centrală
APL	Autoritate publică locală
APP	Asistență parentală profesionistă
ATAS	Agencie Teritorială de Asistență Socială
BASW	British Association of Social Workers
CCF Moldova	AO Copil Comunitate Familie Moldova
CNC	Cadrul Național al Calificărilor
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MMPSF	Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei
NASW	Asociația Națională a Asistenților Sociali din SUA
ONG	Organizație nonguvernamentală
SASC	Serviciul social Asistență Socială Comunitară
SÎSD	Serviciul social Îngrijire Socială la Domiciliu
STAS	Structură Teritorială de Asistență Socială
TDH	AO Fundația „Terres des Hommes”
UAT	Unitate Teritorial-Administrativă
UTA	Unitate Teritorială Autonomă
ULIM	Universitatea Liberă Internațională din Moldova
UPS Creangă	Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”
USARB	Universitatea Pedagogică de Stat „Alecu Russo” din Bălți
USM	Universitatea de Stat din Moldova

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei abordate. Asistența socială, ca domeniu științific și praxiologic, este supusă unor multiple provocări în contextul societăților contemporane, pornind de la misiunea acesteia în promovarea justiției sociale, a incluziunii sociale, a drepturilor omului și a echității sociale. În calitate de constituent al oricărei societăți, prin setul de valori, standarde și norme, asistența socială contribuie la consolidarea relațiilor sociale, care să conducă spre crearea unei societăți care împuternicește oamenii în depășirea stărilor de dificultate. Asistența socială depășește cadrul de sprijin a oamenilor în acoperirea nevoilor de bază, axându-se pe abordarea proactivă a problemelor care împiedică schimbarea socială și consolidarea solidarității comunitare, pentru a crea o societate pentru toți.

Dezvoltarea la nivel internațional a sistemelor de asistență socială prin relevarea unor particularități naționale, a fost influențată de o serie de factori specifici fiecărei societăți. Printre aceștia se regăsesc dezvoltarea noilor tehnologii informaționale care se aplică pe larg inclusiv în practica asistenței sociale, schimbările demografice ce conduc la apariția diverselor situații de risc/dificultate, globalizarea și informatizarea economiei, crizele sociale, economice și politice, multiplicarea problemelor sociale la nivel global ș.a. [12, p.12-13]. În noile contexte se impune necesitatea schimbării de abordare a problemelor sociale de către sistemul de asistență socială, ceea ce conduce la o regândire a dezvoltării profesionale a specialiștilor din sistem.

Capitalul uman implicat în prestarea măsurilor de asistență socială, ca element de bază al sistemului, prin nivelul de calificare și expertiză și prin intervențiile și măsurile implementate, își lasă amprenta asupra eficienței sistemului și asupra situației beneficiarilor [59, p.281-288]. Or, un asistent social fără o temeinică pregătire profesională atât din punct de vedere teoretic, cât și practic poate determina consecințe grave și impact minim a intervențiilor sale, asemenea unui medic chirurg care intervine cu bisturiul în organismul unei persoane fără a avea studii și practică de specialitate [12, p.127].

În contextul schimbărilor sociale care afectează sistemul de asistență socială doar formarea inițială a specialiștilor din domeniu nu este una suficientă, fapt ce determină necesitatea formării continue prin diverse modalități. O măsură de consolidare a competențelor profesionale aplicată în diverse domenii este instituirea și implementarea supervizării profesionale, care la nivel internațional este în plin proces de dezvoltare, formalizare și instituționalizare [54, p.103]. Dezideratul supervizării constă în asigurarea profesionalizării și menținerii în sistem a personalului și sporirea eficienței intervențiilor acestora.

Supervizarea ca parte componentă esențială a sistemului de asistență socială reprezintă o formă de sprijin profesional, care contribuie la sporirea competențelor profesionale ale personalului din sistem și este importantă în asigurarea eficienței funcționării integrate a

sistemului, context în care este relevantă implementarea culturii supervizării profesionale și a evaluării performanțelor pentru angajații sistemului de asistență socială, organizată pe tipuri de servicii, arii de responsabilitate și niveluri de competență.

La nivel internațional, supervizarea s-a dezvoltat într-o formă flexibilă ca practică în cadrul profesiilor axate pe sprijin și asistență a persoanelor, prin diverse modele și abordări, fiecare reflectând în mare măsură condiția profesională a personalului. Particularitățile ce diferențiază supervizarea din domeniul asistenței sociale de alte domenii (spre exemplu, educație), se referă la următoarele două aspecte. *În primul rând*, asistenții sociali au parte de supervizare pe tot parcursul carierei nu doar în timpul formării profesionale, iar *în al doilea rând*, supervizarea a fost în mod tradițional o practică internă a instituției, ceea ce și a condus la atribuirea funcției administrative sau manageriale.

Supervizarea este în general considerată și acceptată ca fiind un proces de bază în cadrul asistenței sociale, atât în decursul formării profesionale, cât și traseului profesional. Semnificația sa este evidentă în momentul formării specialiștilor în asistența socială, deoarece permite integrarea teoriei și practicilor și contribuie enorm la dezvoltarea gândirii profesionale critice și a unei învățări practice eficiente. În decursul carierei sub îndrumarea unui supervizor cu experiență, specialistul în domeniul asistenței sociale își formează un comportament profesional care să contribuie la creșterea calității și eficienței serviciilor furnizate. Astfel, supervizarea are o influență asupra formării și păstrării identității profesionale a supervizatului și consolidării practicii asistențiale, fiind „un vaccin” împotriva erorilor profesionale. În acest context supervizarea contribuie la armonizarea și adecvarea supervizatului la rolul profesional în cadrul sistemului, sporind la eficiența intervențiilor.

În prezent, mai mult ca niciodată, în condițiile unor resurse financiare limitate și a serviciilor într-un număr insuficient, activitatea asistenților sociali este destul de dificilă, aceștia fiind puși în situația de a lua decizii complicate cu privire la eficiența acțiunilor desfășurate și la stabilirea nivelului de eligibilitate a beneficiarului. În astfel de situații se identifică nevoia de supervizare profesională, prin sprijinirea asistenților sociali în demersul lor profesional. Totodată, în contextul sistemului de asistență socială al Republicii Moldova afectat de o fluctuație a peste 20% din personalul unor ATAS-uri și o angajare în sistem a personalului fără o pregătire profesională în domeniul asistenței sociale (spre exemplu mai puțin de a treia parte din asistenții sociali comunitari aveau studii superioare, iar în cazul personalului serviciilor sociale situația este mai drastică – doar aproximativ a cincea parte aveau studii superioare, a treia parte – studii profesional-tehnice, iar restul – studii generale/medii generale) [52], este imperioasă nevoia de consolidare a supervizării profesionale, care să asigure transferul de bune practici prin comunicare eficientă dintre supervizor și supervizat, conducând la o îmbunătățire a prestării serviciilor sociale.

Apariția și dezvoltarea supervizării ca domeniu al sistemului asistenței sociale nu are o istorie îndelungată, totuși ea trebuie privită în corelație cu dezvoltarea asistenței sociale. Prin stabilirea reperelor istorice ale supervizării pot fi înțelese filosofia acesteia, identificate particularitățile importante, clarificate funcțiile sale în contexte organizaționale și culturale specifice. Dacă inițial supervizarea se aplica mai degrabă inspecției și revizuirii programelor decât sprijinirii personalului în cadrul unui program, atunci pe parcursul timpului semnificația acesteia a evoluat, fiindu-i atribuite câteva funcții importante cu impact asupra sporirii eficienței intervenției asistențiale.

Unele surse indică anul 1800 ca fiind anul demarării activităților de supervizare în cadrul organizațiilor de caritate. Având origini în psihoterapie, supervizarea a fost aplicată inițial în monitorizarea și uniformizarea activității voluntarilor, utilizarea inițială a termenului datând cu începutul secolului al XX-lea. Astfel prima lucrare care a utilizat termenul de supervizare în titlu este lucrarea lui Brackett J.R. „*Supervision and Education in Charity*”, publicată în anul 1904 [121, p.1].

În majoritatea țărilor în care există sisteme moderne de asistență socială, supervizarea este o componentă a sistemului, foarte strâns legată de evaluarea eficienței serviciilor sociale prestate beneficiarilor. Extinderea practicii și teoriei supervizării la începutul secolului al XXI-lea reprezintă un răspuns la provocările la care este supus sistemul asistenței sociale, contribuind la sporirea autonomiei supervizatului în activitatea profesională, anticiparea și adecvarea răspunsului la arderea profesională, dezvoltarea formării profesionale în baza evaluării nevoilor de competență în baza supervizării, sporirea performanțelor profesionale care să conducă la asistarea beneficiarului de asistență socială. În acest context, eficiența funcționării sistemului integrat de servicii sociale depinde de nivelul de performanță profesională a personalului sistemului de asistență socială, care necesită interiorizarea culturii supervizării profesionale și a evaluării periodice a performanțelor, organizată pe tipuri de servicii, arii de responsabilitate și niveluri de competență.

Domeniul asistenței sociale din Republica Moldova este un domeniu relativ tânăr, făcând față multiplelor provocări în contextul racordării la standardele internaționale și exigențele naționale. Activitatea profesională a asistenților sociali și a celor implicați în prestarea serviciilor sociale este determinată direct de nivelul de cunoștințe și experiență practică în domeniu. În același timp, situațiile precare ale beneficiarilor de asistență socială impactează în mod direct activitatea profesională și starea de spirit ale profesioniștilor din domeniul asistenței sociale. În acest context, supervizarea profesională ca și componentă importantă în asistența socială, este destinată tuturor categoriilor de personal implicat direct sau indirect în prestarea serviciilor sociale beneficiarilor. În cazul celor implicați direct supervizarea este de o importanță deosebită, prin participarea la

activități de supervizare fiind posibilă evitarea epuizării profesionale și părăsirii domeniului de activitate.

Ca parte componentă a sistemului, conceptul de supervizare a pătruns în practica și teoria asistenței sociale din Republica Moldova relativ târziu, prin instituționalizarea mecanismului în domeniul serviciilor destinate copilului și familiei (practică specifică și României), iar ulterior și pentru alte tipuri de servicii. Prin efortul consolidat al societății civile (A.O. Parteneriate pentru Fiecare Copil) și a autorităților, a fost aprobat în anul 2008 (ordinul MMPS nr.99/2008) „*Mecanismul de supervizare în asistență socială*”. Inițiativa societății civile de a reglementa supervizarea pentru serviciul de asistență socială comunitară pentru asigurarea implementării serviciilor sociale destinate diminuării și prevenirii situațiilor de risc pentru familiile cu copii a fost extinsă de către MMPS, prin integrarea supervizării în cadrul serviciului de îngrijire socială la domiciliu. La o distanță de 9 ani, mecanismul de supervizare a fost revizuit (ordinul MMPSF nr.74/2017), extinzându-se și la alte servicii sociale, iar în perioada 2021-2023 cu suportul partenerilor de dezvoltare (Inițiativa Globală „Changing the Way We Care”) a fost demarat procesul de analiză și ajustare la nevoile sistemului a mecanismului de supervizare. În contextul reformării sistemului de asistență socială activitatea respectivă nu a fost finalizată, fiind relevată nevoia de ajustare a cadrului metodologic la noile prevederi normative. Trebuie de menționat că analiza desfășurată nu a fost prezentată publicului larg, iar alte studii dedicate tematicii supervizării în domeniul asistenței sociale în plan național nu au fost realizate, context care relevă că prezenta lucrare de doctorat reprezintă o primă analiză complexă a modalității de implementare a supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale. La momentul actual în Republica Moldova activează circa 180 de supervizori în asistența socială, în special în cadrul SASC, în cadrul altor servicii sociale funcția de supervizare este realizată de managerul serviciului.

Dezvoltarea supervizării și a cercetării științifice a acestora în plan internațional s-a realizat în strânsă corelare cu ascensiunea domeniului de asistență socială, atât ca profesie, cât și ca domeniu de interes științific. Dacă până în anii 70 ai secolului al XX-lea, supervizarea era sub o influență a modelului psihologizant (se considera că un psihoterapeut sau psiholog cu experiență putea fi considerat un bun supervizor), atunci în perioada anilor 70-80, odată cu apariția curentului sociologizant, are loc o diversificare și specializare în domeniul supervizării, ceea ce a condus la dezvoltarea modelelor specifice domeniilor profesionale supuse riscului afectării eficienței personalului ca urmare a expunerii la ardere profesională (medicină, educație, administrativ, ș.a.). După anii 80 ai secolului al XX-lea un accent deosebit se pune pe interdisciplinaritate în supervizare, începutul acestor abordări fiind identificate în lucrările lui Kadushin A. și Harkness D.

În secolul XXI-lea cercetările realizate în domeniul supervizării în asistența socială se axează pe o serie de tematici, care au evidențiat complexitatea procesului de supervizare și a impactului acesteia asupra diminuării epuizării profesionale, a sporirii satisfacției în muncă, a profesionalizării asistenților sociali etc. În acest context, contribuții deosebite la cercetarea rolurilor, competențelor și responsabilităților supervizorilor, inclusiv a caracteristicilor unui „bun supervizor”, l-au avut cercetători, precum Kadushin A., Harkness D., Davys A. (2002); O'Donoghue K., Munford R., Trlin A. (2006); Muntean A. (2007); Engelbrecht L. (2010); Фокин И.В. (2010); Runcan P.L., Călăuz A.Fl. (2011); Marc C., Makai-Dimeny J., Oșvat C. (2014); Aboltina L. (2016); Călăuz A.Fl. (2017); Bara M.A. (2022) ș.a.

O tematică cercetată de a lungul timpului se referă la modele și tipurile de supervizare aplicate în domeniul asistenței sociale, în acest sens pot fi reliefate contribuțiile autorilor, printre care: Bogo M., Globberman J., Sussman T. (2004); Tsui M. (2005); Cojocaru Ș. (2005); Muntean A. (2007), Kadushin A., Harkness D. (2002, 2014); Астремская И.В. (2014); Alschuler M., Silver Th., McArdle L. (2015) ș.a. Dezvoltarea tehnologiilor informaționale și aplicarea acestora în domeniul asistenței sociale și a supervizării, inclusiv ca impact al crizelor, au fost cercetare de Rushton J., Hutchings J., Shepherd K., Douglas J. (2017); Martin P., Kumar S., Lizarondo L. (2017); Reamer F.G. (2019); Yuen-han Mo K. (2021) etc.

Un interes științific reflectat în cercetările realizate la nivel internațional și regional se referă la factorii care influențează eficiența activității de supervizare, cu accent pe condițiile de muncă, deficitul de finanțare, calificarea profesională a supervizorilor, factorii politici etc. În acest context pot fi relevate contribuțiile științifice ale cercetătorilor Muntean A. (2007); Martinsone K., Mihailovs I.J., Zakrizevska M. (2008); Engelbrecht L. (2010); Карандеева А.В. (2012); Manthorpe J., Moriarty J., Hussein S., Stevens M., Sharpe E. (2013); Carpenter J., Webb C.M., Bostock L. (2013); Nunev S. (2014); Астремская И.В. (2016); Manthosi F.L., Makhubele J.C. (2016); Davys A., May J., Burns B., O'Connell M. (2017); Frunză A. (2017); Wilkins D., Khan M., Stabler L., Newlands F., McDonnell J. (2018) ș.a.

Dezvoltarea asociațiilor profesionale ale supervizorilor în plan internațional și regional a prezentat ca subiect de cercetare pentru un număr mai restrâns de cercetători, chiar dacă contribuția asociațiilor profesionale a fost deosebit de importantă în stabilirea setului de competențe și a concepției de formare profesională a supervizorilor. În contextul dat pot fi menționate lucrările cercetătorilor Willke H. (2012) și Zakrizevska M. (2017).

O tematică de cercetare supusă investigațiilor în plan internațional se referă la transdisciplinaritatea supervizării în asistența socială, care a fost determinată de o serie de factori, precum reglementarea activității de asistență socială și de supervizare, dezvoltarea abordării integrative și colaborative în prestarea serviciilor sociale, reducerea costurilor etc., aceștia fiind

analizați în lucrările lui O'Donoghue K. (2004); Beddoe L., Howard F.M. (2012); Hutchings J., Cooper L., O'Donoghue K. (2014) etc.

Rolul valorilor etice în exercitarea funcției de supervizare în asistența socială a fost investigat sub aspectul promovării non-discriminării în practica de asistență socială, în acest context evidențiindu-se studiile autorilor Kadushin A. (2002); Munson C. (2002); Dewane C.J. (2007); Caras A. (2013) etc.

Cercetările teoretice și aplicative realizate în Republica Moldova se înscriu în tematica studiată la nivel internațional. În acest context, poate fi menționată contribuția cercetătoarei Milicenco S., care a abordat o serie de aspecte ale supervizării, printre care: eficiența supervizării (2012), istoricul și importanța supervizării în asistența socială (2013), modelele practice și principiile de realizare (2016), aspecte ale formării profesionale în domeniul supervizării (2020), tehnici aplicate în supervizare (2023). Aspecte ale supervizării sunt abordate de cercetători, precum: Bulgaru M. și Bulgaru O. (2014), în special cele cu privire la rolurile exercitate de supervizori; Canțer N. (2014) – principiile supervizării profesionale în asistența socială, funcțiile și tipurile supervizării și mecanisme de colaborare ale asistentului social comunitar cu supervizorul și Cheianu-Andrei D. (2023) în contextul intervenției echipelor multidisciplinare comunitare în asistența victimelor violenței domestice.

Analiza documentară a studiilor desfășurate în Republica Moldova atestă o abordare sporadică a problematicii supervizării în domeniul asistenței sociale, inclusiv prin prisma datelor empirice. Totuși, pornind de la riscul sporit de epuizare profesională al specialiștilor din domeniul asistenței sociale și a nevoii continue de sprijin și formare profesională, cercetarea științifică a procesului de supervizare profesională necesită a fi desfășurată cu periodicitate pentru a se identifica modalități de eficientizare a activității profesionale în domeniul asistenței sociale.

Reieșind din cele expuse, este justificată investigarea **problemei de cercetare** - eficiența și implicațiile supervizării profesionale în domeniul de asistență socială din Republica Moldova, prin prisma provocărilor și a oportunităților acesteia în consolidarea domeniului de asistență socială. Pornind de la cele afirmate, se poate conchide că **obiectul de cercetare** este reprezentat de supervizarea profesională ca proces organizat de sprijin, ghidare și dezvoltare profesională, utilizat în diverse domenii de activitate, care implică interacțiuni complexe cu specialiști, iar **subiectul cercetării** – supervizarea ca modalitate de eficientizare a activității profesionale din domeniul asistenței sociale, în special a asistenților sociali comunitari.

În contextul celor menționate, **scopul cercetării date** rezidă în analiza cadrului de constituire și funcționare a supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale din Republica Moldova, prin determinarea particularităților de reglementare, organizare și formare profesională și a

impactului asupra activității profesionale în domeniu din perspectiva eficientizării acesteia. În vederea realizării scopului trasat au fost stabilite următoarele **obiective**:

1. conceptualizarea și analiza din perspectivă istoriografică a supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale;
2. evidențierea și sistematizarea teoriilor explicative ale supervizării profesionale în asistența socială;
3. elucidarea modelelor dezvoltate și aplicate în domeniul supervizării profesionale în asistența socială;
4. analiza cadrului normativ și instituțional național în domeniul supervizării profesionale în asistența socială;
5. analiza comparativă a programelor de formare profesională în domeniul supervizării profesionale în asistența socială, în vederea determinării măsurilor de racordare a formării profesionale la nivel național la bunele practici internaționale;
6. determinarea profilului supervisorului și a stilurilor aplicate în realizarea activităților de supervizare;
7. identificarea rolurilor și sarcinilor supervisorului din asistența socială, prin prisma contribuției la sporirea autonomiei și performanței supervizaților în activitatea profesională;
8. relevarea caracteristicilor relației supervisor-supervizat prin prisma impactului asupra reușitei supervizării profesionale;
9. stabilirea dificultăților în desfășurarea supervizării profesionale în Republica Moldova, prin identificarea de soluții pentru consolidarea acestui domeniu;
10. elaborarea recomandărilor cu privire la consolidarea domeniului supervizării profesionale în asistența socială din Republica Moldova.

Analiza studiilor în domeniu și pornind de la scopul tezei, **ipoteza de bază** a cercetării este: consolidarea capitalului uman din domeniul asistenței sociale în contextul multiplelor schimbări și transformări de sistem din Republica Moldova, este influențată de capacitatea sistemului de livrare a supervizării profesionale, care să contribuie la extinderea competențelor și sporirea autonomiei în activitatea profesională.

Ipotezele de cercetare lansate s-au axat pe testarea și verificarea următoarelor relații cauzale:

- a) reglementarea normativă, instituirea unor programe de formare profesională și a mecanismelor de monitorizare a supervizării profesionale reprezintă elemente-cheie care asigură funcționalitatea sistemului;
- b) implementarea supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale este influențată de nivelul de înțelegere a rolului acesteia în activitatea profesională;

- c) societatea civilă deține un rol important în reglementarea și fortificarea domeniului supervizării profesionale în Republica Moldova;
- d) eficiența supervizării profesionale, măsurată ca impact asupra nivelului de autonomie dezvoltat în rândul supervizaților, este determinată de stilul de supervizare.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare aplicate

Metodologia cercetării s-a fundamentat pe un șir de abordări teoretice și rezultatele cercetărilor empirice desfășurate în special în context internațional. Demersul de cercetare a fost proiectat în baza teoriilor explicative ale supervizării profesionale, printre care *teoria schimbului social*, dezvoltată de Homans G.C., accentuează că în procesul de supervizare are loc un schimb de bune practice, emoții și cunoștințe între actorii participanți; *teoria capitalului social*, propusă de Bourdieu P., accentuează că în cadrul supervizării are loc formarea unei relații profesionale de încredere care are un impact asupra calității prestării serviciilor; *teoria dezvoltării sociale* prin care supervizarea este văzută ca un proces de dezvoltare profesională a asistenților sociali-nou veniți în sistem; *teoria sistemică* ce accentuează complexitatea supervizării, din perspectiva interrelaționării sistemelor.

În dezvoltarea design-ului cercetării au fost analizate o serie de studii empirice, fiind identificate aspectele cercetate și metodologia aplicată. De menționat că în studiul supervizării în asistența socială au fost aplicate complementar metode cantitative și calitative. Spre exemplu, Munson C.E. a aplicat un chestionar de măsurare a satisfacției supervizatului cu privire la stilul supervisorului, evaluarea de către supervisor a performanțelor practicienilor, modalitatea de împărtășire a practicilor, nivelul de furie resimțit pe parcursul sesiunii de supervizare, ș.a. O serie de instrumente de cercetare cantitativă (măsurare a impactului supervizării, a caracteristicilor și experienței supervizatului, a procesului, a stilurilor, eficienței și competențelor supervisorului) sunt propuse de către Bernard J.M. și Goodyear R.K. Prezintă interes metodologia de cercetare aplicată de Kadushin A., care a constatat în desfășurarea unui sondaj de opinie în rândul supervizaților și supervisorilor pentru identificarea aspectelor pozitive și lacunare cu privire la relația dintre supervisor și supervizați.

O parte din cercetările realizate la nivel internațional au fost desfășurate prin aplicarea metodelor calitative de cercetare, printre care interviul individual aprofundat (Engelbrecht L.K., Chibaya N., Tsima D.L., Neube M.E., Frunză A., Unguru E.), analiza documentară (Engelbrecht L.K.), metoda focus grup (Davys A.) și metoda observației (Davys A.).

Urmare a analizei metodologiei aplicate în cadrul a diverse studii, cercetarea științifică în prezenta teză a fost realizată din perspectiva unui design mixt de cercetare, prin aplicarea complementară a metodelor de cercetare cantitativă și calitativă. Abordarea cantitativă a supervizării profesionale a fost realizată prin aplicarea metodei anchetei pe bază de chestionar

autoadministrat, fiind elaborate instrumentele de cercetare pentru supervizați și supervizori. Cadrul teoretic dezvoltat de către cercetători, precum Efstation J.F, Patton M.J., Kardash C.M., Friedlander M.L. și Ward L.G. a fost replicat în chestionarul adresat supervizorului, datele colectate fiind utilizate în calcularea unor indicatori statistici sintetici cu privire la relația supervizor-supervizat. Totodată, în elaborarea chestionarului adresat supervizaților s-a utilizat concepțiile teoretice ale cercetătorilor Arcinue F. și Steltenberg C.D., fiind calculați o serie de indicatori statistici sintetici cu privire la impactul supervizării și a modelelor de relaționare dintre supervizor și supervizat.

Analiza modalităților de formare profesională a supervizorilor a fost posibil de desfășurat prin metoda analizei documentare, fiind în acest sens analizate informațiile plasate în spațiul public cu privire la programele de formare profesională din câteva țări, inclusiv Republica Moldova. Totodată, analiza a cuprins și studierea datelor prezentate de către MMPS pentru perioada anilor 2018-2023 cu privire la formările profesionale continue desfășurate prin intermediul ANAS pentru profesioniștii din domeniul asistenței sociale. Datele cu privire la formarea profesională, dar și alte aspecte ale implementării supervizării profesionale, au fost completate prin metoda interviului individual aprofundat, având în calitate de participanți supervizori și experți naționali. Metoda de analiză aplicată a fost analiza tematică, ceea ce a contribuit la colectarea de date până la saturarea modelului explicativ.

Noutatea științifică a tezei constă în prezentarea unui model explicativ al supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale, prin stabilirea cadrului teoretic aplicabil supervizării profesionale în asistența socială, identificarea sarcinilor și rolului supervizării în consolidarea resurselor umane din domeniul asistenței sociale, în special a celor din domeniul public, determinarea modelelor de relaționare dintre supervizori și supervizați, relevarea particularităților de formare profesională în domeniul supervizării în asistența socială la nivel european și național, și stabilirea lacunelor în realizarea supervizării din domeniul asistenței sociale din Republica Moldova.

Rezultatele obținute, care contribuie la soluționarea problemei științifice lansată în cadrul lucrării, reprezintă determinarea frecvenței și a tipului de supervizare desfășurată în cadrul sistemului de asistență socială din perspectiva supervizaților și supervizorilor, stabilirea profilului unui supervizor și a relației dintre actorii supervizării profesionale, identificarea modalităților de formare profesională în domeniul supervizării, relevarea dificultăților în realizarea supervizării profesionale, toate acestea contribuind la evidențierea implicațiilor supervizării profesionale în domeniul de asistență socială din Republica Moldova.

Importanța teoretică a lucrării este determinată de contribuția cercetării științifice realizate la completarea arsenalului teoretic în domeniul supervizării profesionale, cu accent pe

domeniul asistenței sociale, prin stabilirea particularităților de implementare și dezvoltare a acesteia. Totodată, cercetarea contribuie la consolidarea perspectivei sistemice a supervizării profesionale, stabilindu-se reperele teoretico-metodologice de explicare a eficienței supervizării în activitatea profesională din domeniul asistenței sociale prin aplicarea metodelor de cercetare cantitativă și calitativă.

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în abordarea tematicii date în cadrul unui studiu științific de pionerat prin aplicarea design-ului mixt de cercetare în Republica Moldova, care a evidențiat particularitățile dezvoltării și implementării supervizării profesionale în asistența socială, prin stabilirea modelelor de relaționare supervisor-supervizat și a dificultăților de realizare a supervizării profesionale. Totodată, cercetarea desfășurată a permis stabilirea intervențiilor necesare a fi realizate în plan național pentru asigurarea eficienței supervizării în sporirea autonomiei în actul profesional al supervizaților și îmbunătățirea prestării serviciilor beneficiarilor de asistență socială. Instrumentele de cercetare aplicate în cadrul studiului pot fi utilizate în monitorizarea și evaluarea supervizării desfășurate în cadrul ATAS-urilor, datele servind MMPS în dezvoltarea politicii de formare profesională continuă și de motivare a personalului din sistem.

Rezultatele obținute în cercetarea dată sunt utile atât *factorilor de decizie*, în dezvoltarea cadrului de politici în domeniul asistenței sociale la nivel național, *prestatorilor de servicii sociale*, în special ATAS/STAS, în determinarea lacunelor în realizarea supervizării profesionale și sporirea eficienței intervențiilor profesioniștilor ca impact al supervizării, *personalului din sistemul de asistență socială*, prin sensibilizarea asupra relevanței supervizării profesionale în consolidarea competențelor profesionale și identificarea traseului de formare profesională continuă, cât și *prestatorilor de servicii educaționale*, pentru dezvoltarea programelor de formare profesională în domeniu, inclusiv prin programe de master care să contribuie la fortificarea domeniului supervizării și prestarea într-un mod profesionist a supervizării la diverse nivele.

Rezultatele cercetării au fost utilizate în activitatea de supervizare desfășurată în cadrul Fundației „Terre des Hommes” și Direcției Generale pentru Protecția Drepturilor Copilului a Consiliului Municipal Chișinău. De asemenea rezultatele au fost prezentate Ministerului Muncii și Protecției Sociale. Autorul tezei a fost membru a grupului de lucru privind supervizarea profesională a personalului din domeniul asistenței sociale, instituit de I.P. Keystone Moldova în cadrul Inițiativei Globale „Changing the Way We Care” (aprilie-decembrie 2022).

Aprobarea rezultatelor științifice obținute în cadrul cercetării s-a realizat prin prezentarea acestora în cadrul evenimentelor științifice naționale și internaționale, printre care Conferința națională cu participare internațională „Social Work in the Context of Accelerated Social Changes” (Iași, 14-16 noiembrie 2024); Conferința științifică cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare” (Chișinău, 7-8 noiembrie 2024); Conferința științifică

internațională „Interesul superior al copilului: abordare socio-culturală, normativă și jurisprudențial” (Chișinău, 30 septembrie-1 octombrie 2022); Conferința științifică națională cu participare internațională „Sociologia și Asistența socială: cercetare și profesionalizare” (Chișinău, 26 octombrie 2022); Conferința științifică internațională „Educația privind drepturile copilului: experiențe și perspective în învățământul preșcolar și primar” (Chișinău, 26 noiembrie 2021); Conferința științifică națională „Asistența psihosocială în contextul noilor realități pe timp de pandemie” (Chișinău, 16 aprilie 2021); Conferința științifică cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice” (Chișinău, 17 mai 2019); Conferința științifică cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare” (Chișinău, 7-8 noiembrie 2019); Conferința științifică internațională „Preocupări contemporane ale științelor socioumane”, ediția a X-a (Chișinău, 5-6 decembrie 2019); Conferința științifică internațională „Preocupări contemporane ale științelor socioumane”, ediția IX-a (Chișinău, 6-7 decembrie 2018). În total au fost publicate 12 articole, dintre care 2 în reviste științifice (1 articol în revistă națională - categoria B+ și 1 articol în revistă internațională).

Sumarul lucrării. Teza este constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe.

În **Introducere** sunt argumentate actualitatea și importanța temei studiate, sunt formulate scopul, obiectivele și ipotezele cercetării, noutatea științifică a rezultatelor obținute și problema științifică soluționată, sunt prezentate importanța teoretică și valoarea aplicativă a tezei, și prezentate informații privind aprobarea rezultatelor obținute în procesul de cercetare a supervizării profesionale în asistență socială.

Primul capitol al lucrării – **Abordări teoretico-metodologice ale problematicii supervizării profesionale în asistență socială** – este dedicat analizei istoriografiei și a situației în domeniul de cercetare, precum și conceptualizării supervizării profesionale în asistență socială. În primul subcapitol al tezei – *Perspective istoriografice asupra supervizării în asistență socială* – sunt prezentate rezultatele analizei istoriografiei și a situației în domeniul cercetării supervizării profesionale în asistență socială. Autorul a analizat contribuțiile cercetătorilor din SUA, Noua Zeelandă, Africa de Sud, Marea Britanie, Lituania, România, Federația Rusă etc. și din Republica Moldova, care abordează problematica supervizării profesionale în asistență socială, identificând principalele aspecte cercetate și abordările metodologice utilizate în procesul de cercetare. Totodată, în acest capitol este analizată evoluția dezvoltării conceptului de supervizare în asistență socială.

În subcapitolul doi – *Bazele conceptual-teoretice ale supervizării în asistență socială* – este analizat conceptul de supervizare fiind făcută delimitarea conceptuală de noțiuni precum predarea, consultarea și consilierea. Totodată, este prezentată relația dintre supervizare și evaluarea

performanțelor. Analiza abordărilor conceptuale a permis identificarea aspectelor necesare a fi cercetate în contextul Republicii Moldova.

Al treilea subcapitol – ***Repere metodologice de investigare a supervizării în asistența socială*** – este dedicat analizei cadrului teoretico-metodologic de cercetare a supervizării profesionale, fiind prezentate teoriile de referință (teoria capitalului social, teoria dezvoltării sociale, teoria sistemică). De asemenea, autorul analizează o serie de cercetări desfășurate în SUA, Noua Zeelandă, Africa de Sud, România etc., ceea ce a permis determinarea cadrului de cercetare. Astfel autorul prezintă și argumentează metodologia de cercetare aplicată care a cuprins aplicarea unui mix de metode cantitative și calitative de cercetare.

Capitolul doi al lucrării – ***Supervizarea profesională în asistența socială: perspective de reglementare și formare*** – include analiza legislației internaționale și naționale relevante pentru domeniul supervizării profesionale în asistență socială. Primul subcapitol – ***Reglementări normative internaționale și naționale cu privire la activitatea de supervizare profesională în asistența socială*** – prezintă o analiză detaliată a cadrului legal internațional și național în domeniul supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale. În mod special sunt analizate experiențelor țărilor, precum România, Letonia și Lituania. Subcapitolul include o analiză complexă a cadrului național, evidențiind rezultatele cercetării actelor normative și a cercetării calitative.

Al doilea subcapitol – ***Particularități și provocări în formarea profesională a supervizorilor*** – se axează pe analiza cerințelor înaintate pentru exercitarea funcției de supervizor în domeniul asistenței sociale în diverse țări (SUA, Canada, Lituania, Letonia, Irlanda, România). În același timp sunt prezentate cerințele trasate de Asociația Organizațiilor Naționale de Supervizare din Europa, care prezintă interes inclusiv pentru Republica Moldova în contextul asocierii la spațiul european și ajustarea politicilor naționale. O parte importantă a subcapitolului este dedicată analizei experienței Republicii Moldova în formarea profesională în domeniul supervizării din asistența socială, fiind prezentate rezultatele cercetării documentare (rapoarte ale MMPS, ANAS, planurilor de studii ale instituțiilor de învățământ superior) și cele ale cercetărilor cantitative și calitative, care indică nevoia dezvoltării programelor de formare continuă a supervizorilor.

Al treilea subcapitol – ***Rolurile și sarcinile supervizării profesionale în asistența socială*** – prezintă abordările teoretico-praxiologice ale scopului, sarcinilor și rolului supervizării profesionale în prestarea asistenței sociale. Autorul prezintă concepțiile cercetătorilor cu privire la caracteristicile unui „bun supervizor” pentru exercitarea rolurilor. Aspectele teoretice sunt complementate de rezultatele cercetării calitative, care au evidențiat rolurile de coordonator și administrator, mediator, trainer și mentor exercitate de supervizori.

Capitolul trei al lucrării – **Impactul supervizării asupra eficientizării activității profesionale a asistenților sociali din Republica Moldova** – explorează mai multe aspecte esențiale referitoare la modul în care supervizarea contribuie asupra îmbunătățirii activității profesionale ale profesioniștilor din domeniul asistenței sociale.

Subcapitolul ***Practici și dificultăți în realizarea supervizării profesionale în asistența socială***, explorează tipurile de supervizare, fiind evidențiate particularitățile, avantajele și limitele acestora. În special au fost supuse analizei opiniile și percepțiile diverșilor actori sociali (asistenți sociali, supervizori, reprezentanți ai organizațiilor societății civile active în domeniul social, experți sociali) cu privire la supervizarea internă și externă, supervizarea de grup și cea individuală, cu accent pe numărul de participanți, durată, calitate etc. Totodată, autorul a prezentat factorii care determină selectarea tipului de supervizare, provocările în desfășurarea supervizării în domeniul asistenței sociale, fiind prezentate aspectele care mulțumesc supervizorii, dificultățile cu care se confruntă în activitatea de supervizare profesională. Acestea sunt analizate prin utilizarea atât a datelor cantitative, cât și a celor calitative.

Al doilea subcapitol – ***Modele de relaționare a supervizorului cu supervizatul*** – prezintă varii modele de relaționare a supervizorului cu supervizatul. Conținutul acestui subcapitol subliniază importanța acestor modele, care s-au dezvoltat în timp de mai mulți cercetători (Van der Wals, Muurinen H., Kaariainen A., Morrison T.). Aceste modele au permis conceptualizarea funcțiilor supervizării. În cadrul subcapitolului autorul analizează modelele de relaționare, stabilite în cadrul cercetării prin aplicarea în rândul supervizorilor a Inventarului Alianței de Lucru în Supervizare elaborat de Efstathiou J.F., Patton M.J. și Kardash C.M., după cum urmează: modelul bazat pe relație, focalizat de beneficiar și bazat pe identificare. De asemenea, au fost determinate modelele de relaționare din perspectiva supervizaților prin aplicarea scalei supervizării de grup, dezvoltată de Arciniegua F. Un aspect reflectat în cadrul subcapitolului se referă la stilurile sau tipajele de supervizori, identificate în baza metodologiei dezvoltate de Friedlander M.L. și Ward L.G.

Al treilea subcapitol – ***Contribuții ale supervizării profesionale asupra realizării asistenței sociale*** – examinează modul în care supervizarea profesională contribuie la sporirea autonomiei supervizaților, la diminuarea arderii profesionale și a stresului ocupațional, la sporirea satisfacției în muncă. În baza datelor cercetării, au fost determinate nivelurile de eficiență ale supervizării profesionale și a fost stabilită corelația dintre nivelul de eficiență și stilurile supervizorului și nivelul de autonomie/dependență ale supervizatului.

În compartimentul **Concluzii generale și recomandări** sunt prezentate rezultatele cercetărilor conceptual-teoretice ale supervizării profesionale în asistență socială și principalele constatări ale cercetării sociologice în domeniu. De asemenea, sunt elaborate recomandări pentru

diferiți actori sociali cu referire la dezvoltarea și promovarea supervizării profesionale în asistența socială din Republica Moldova, și oferite perspective care pot fi luate în considerare în cercetările ulterioare la tematica dată.

CAPITOLUL 1.

ABORDĂRI TEORETICO-METODOLOGICE ALE PROBLEMATICII SUPERVIZĂRII PROFESIONALE ÎN ASISTENȚĂ SOCIALĂ

1.1. Perspective istoriografice asupra supervizării în asistență socială

Apariția și dezvoltarea supervizării ca domeniu al sistemului de formare a resurselor umane în domeniul asistenței sociale nu are o istorie îndelungată, totuși ea trebuie privită în corelație cu dezvoltarea principiilor și activităților din domeniul asistenței sociale. Doar stabilind reperele istorice ale supervizării, pot fi înțelese filosofia acesteia, identificate particularitățile importante și clarificate funcțiile sale în contexte organizaționale și culturale.

Cercetătoarea Caras A., analizând sursele bibliografice, relevă faptul că originile practicii de supervizare pot fi identificate în activitățile de ucenicie, care prevedeau ca începătorul/ucenicul să beneficieze de o ghidare și un control din partea unui specialist cu experiență/maistru [93, p.133-141]. Ulterior, supervizarea a fost dezvoltată ca și proces educațional și de oferire a suportului în varii domenii, inclusiv în serviciile sociale.

Cercetătorul Weigand W. (1991), analizând evoluția istorică în dezvoltarea supervizării, a identificat patru faze majore: supervizarea ca educație și control (1870-1920); fazele individualizării și psihologice (1920-1960); supervizorul ca „agent al schimbării” (1960-1975) și supervizorul în calitate de consultant organizațional (1975-1990) [129, p.221-230]. Tsui M. (1997), categorizând dezvoltarea supervizării la nivel internațional, distinge la fel patru faze critice, denumindu-le:

- faza întâia cuprinsă între anii 1878-1910, denumită „rădăcinile” administrative;
- faza a doua – anii 1911-1945 - schimbarea contextului pregătirii supervizorilor și apariția unei baze bibliografice;
- faza a treia – anii 1930-1950, în care se înregistrează influența teoriei și a metodelor practice în activitatea de supervizare;
- faza a patra – anii 1956-1970, caracterizată prin dezbateri largi asupra supervizării îndelungate și a practici autonome [165, p.191-198].

Din perspectiva influenței teoriilor, putem menționa că în perioada anilor 1930-1950, teoria psihanalitică era o teorie majoră în asistența socială și a avut un impact pertinent asupra formatului și structurii viitoarei supervizări a asistenților sociali. Anii '50 -'70 ai secolului al XX-lea au fost caracterizați, în special la nivel global, prin dezbateri asupra valorii și necesității unei supervizări continue a activității asistenților sociali pregătiți profesional, întrucât practica independentă a fost considerată un semn distinctiv al unei profesii bine dezvoltate. Unii asistenți sociali, însă, au perceput supervizarea de lungă durată ca pe o insultă a statutului lor profesional. Această dezbatere

despre supervizarea interminabilă și practica autonomă este încă vie și relevantă în prezent [112, p.324-342].

În unele surse bibliografice, se consideră că conceptualizarea supervizării în practică se dezvoltă în anii 1800 în cadrul organizațiilor de caritate, în care agenți plătiți deveneau modele de activitate practică. Agenții dați erau supervizați ca parte a unui program de practică/stagiere. În lucrările cercetătoarei Milicenco S. se menționează că istoria supervizării datează de la sfârșitul secolului al XIX-lea, când în SUA „vizitatorii prietenoși” (*friendly visitors*) și „agenții plătiți” (*paid agents*) sprijineau organizațiile caritabile în distribuirea serviciilor și resurselor financiare, activitate care a evoluat și s-a modificat pe parcurs [48, p.20-24]. Cercetătorii Benefiel M. și Holton G. consideră că anul 1878 este unul important pentru instituirea supervizării în asistența socială, an în care Charity Organization Society Movement din New York a început să supravegheze activitățile de caritate desfășurate de voluntari, pentru care angajează agenți [88]. În timp au apărut dezaprobări ale modelului dat, care creau dificultăți de administrare, inclusiv și creșterea ponderii componentei educaționale, astfel încât s-a stabilit necesitatea afilierii programelor la universități.

Cercetătorul american Munson C.E. relevă dificultatea de a stabili originile modelului supervizării aplicat în asistența socială, totuși considerând că rădăcinile se regăsesc în modelul medical englezesc, preluat inițial în domeniul medical din SUA. Potrivit acestuia, asistenții sociali americani au dezvoltat practicile de supervizare, fiind în relații personale și profesionale cu lucrătorii medicali, or o parte dintre primii asistenți sociali aveau rude (părinți, soții) medici. În același timp, în primele programe de formare profesională a asistenților sociali au fost antrenați medici, așa cum și în consiliile de administrare a instituțiilor de caritate. Acest fapt explică influența modelului medical de abordare a intervențiilor în domeniul asistenței sociale [133, p.50-51], care a utilizat ca metodă distinctivă ajutorul psihologic individualizat, înlocuit ulterior cu modelul intervenției, care are drept obiectiv principal schimbarea socială.

Formele de realizare a supervizării au rămas constante până în prezent, supervizorul având responsabilitatea de a sprijini persoanele supervizate în cadrul unui proces formalizat, desfășurat individual sau în grup, doar că ultimele erau aplicate cu anumite rezerve. Și cercetătorul Munson C.E. stabilește că pe parcurs au evoluat mecanismele de implementare în funcție de practicile asistențiale [133, p.51].

În anii 1850-1890 conceptul supervizării avea un conținut mai larg decât în prezent, fiind asociat cu supervizarea instituțională în sensul asigurării tratării și deservirii beneficiarilor și/sau a pacienților și a eficienței instituțiilor. În situația intensificării necesității de evaluare a prestării unor servicii, s-a stabilit nevoia instruirii și realizării unor stagii sub supravegherea unor supervizori competenți. O perioadă de timp această sarcină a fost realizată de agenții, iar transferul

spre universități a fost unul lent, pe parcursul câtorva decenii apărând diverse conflicte dintre mediul universitar și agenții cu referire la calitatea pregătirii asistenților sociali.

La începutul secolului al XX-lea o influență în dezvoltarea supervizării a avut-o Meyer A., un adept al teoriei și practicilor freudiene. Acesta a introdus în practica americană metoda de prezentare a cazului, ca model de înțelegere a funcționalității mentale și de dezvoltare a sensibilității personalului față de necesitățile beneficiarilor azilurilor. Discuțiile de grup care erau practicate în cadrul Freud's Wednesday Society (care ulterior a devenit Vienna Psychoanalytic Society) au fost preluate și aplicate în SUA, ceea ce ulterior a devenit supervizarea de grup. În cadrul acestora erau discutate și analizate cazuri din experiența asistenților sociali și ocazional erau lecturate lucrări de specialitate, denumite „conferințe ale profesioniștilor”. Prezentarea și discutarea pe larg a cazului de către asistentul social în prezența unor specialiști cu experiență erau însoțite de înaintarea de recomandări cu privire la anumite măsuri de intervenție.

În anii '20 ai secolului al XX-lea, urmare a finalizării Primului Război Mondial, atenția asistenților sociali era concentrată spre familie, unele organizații de caritate schimbându-și și denumirea, spre exemplu Associated Charities și-a schimbat în anul 1922 denumirea în Family Welfare Society. În acest context s-a conturat necesitatea instruirii supervizorilor și teoretizarea tehnicilor de supervizare, devenind pregnantă necesitatea de o instruire formală suplimentară.

În anii 1930 în practica supervizării, dar și asistenței sociale are loc o schimbare de abordare datorată crizei economice. Principala problemă a sistemului de asistență socială public american era asigurarea familiilor prin diverse mecanisme financiare pentru depășirea stării de pauperitate, în timp ce instituțiile private erau axate pe îngrijiri. În această perioadă se înregistrează un deficit de asistenți sociali, ceea ce a creat probleme pentru supervizorii de teren. Diferitele practici de asistare și intervenție a specialiștilor (cu sau fără pregătire în domeniul asistenței sociale) a pus în dificultate dezvoltarea unui model unic de supervizare. Astfel, pregătirea asistenților sociali se făcea în mare parte în activitatea practică. În supervizarea acestora erau utilizate diferite modele: unele universități plăteau agenților pentru această sarcină, altele o atribuiau cadrelor didactice, iar altele încheiau acorduri de colaborare cu agențiile pentru a permite personalului să supervizeze studenții. Una dintre susținătoarele supervizării este considerată Bertha Reynolds, care prin lucrarea „*Learning and Teaching in the Practice of Social Work*” (1942) a argumentat importanța și avantajele procesului de supervizare [72, p.542-545].

Perioada anilor 40 ai secolului al XX-lea este marcată de o nouă abordare a supervizării: concentrarea pe client/beneficiar și mai puțin pe calificări și maturitate emoțională a asistentului social. Modelul psihoanalitic al supervizării dezvoltat până atunci își pierde din utilitate, solicitându-se supervizorilor o abordare mai largă, care să fie centrată pe problematica familiei, ceea ce creează unele disensiuni între asistenții sociali și psihiatri/psihoanalști privind

mecanismele de evaluare și intervenție. În rezultat, aceste evoluții au condus în următorii zece ani la consolidarea bazei conceptuale a asistenței sociale, ceea ce a marcat în concepția lui Towle Ch., o ruptură a acesteia de medicină și psihiatrie și o clarificare a celor trei funcții ale supervizării - administrativă, de formare/instruire și de ajutor.

Concepția lui Towle Ch. a fost preluată și dezvoltată ulterior de Kadushin A. în lucrarea „*Supervision in Social Work*”, prima ediție fiind publicată în anul 1976 [121], devenind un text esențial pentru profesorii și studenții din domeniul asistenței sociale. Considerat un pionier al supervizării, Kadushin A. a conceptualizat un model actual și în prezent. În lucrarea sa sunt prezentate în detaliu istoricul, definiția și semnificația supervizării. Acesta a conceptualizat supervizarea în asistență socială pornind de la trei roluri funcționale, printre care: administrativ, educațional și de sprijin. Astfel, supervizorul acționează și joacă rolul de manager în cazul supervizării administrative, cel de profesor în cazul supervizării educaționale și consilier în implementarea supervizării de sprijin. Contribuția lui Kadushin A. rezidă în analiza și explicarea modalității de realizare a celor trei forme de supervizare, prin prisma relevării funcțiilor, procesualității și provocărilor în implementarea acestora.

Fundamentarea ulterioară a activităților de supervizare a generat promovarea principiilor de convergență dintre pregătirea teoretică și activitatea practică, ceea ce a facilitat necesitatea instruirii pe teren în anii 50. Acest aspect este reflectat de Garrett A. în lucrarea publicată în anul 1954 „*Learning Through Supervision*”, în care se menționează că teoria fără cazuri este goală, iar cazurile fără teorie sunt fără sens. Școlile de asistență socială se dezvoltă în cadrul universităților, activitatea practică fiind un element important al programului de formare profesională. În același timp, asistența socială se îndepărtează de abordările psihologizante în beneficiul celor sociologizante, cu o influență a lui Richmond M. și Adams J. Cercetătorii Harkness D. și Poertner A. (1989) menționează că apar primele studii asupra supervizării în asistența socială, făcând trimitere la anul 1958.

În anii '60 ai secolului al XX-lea, pe fundalul mișcărilor social-politice, au loc o serie de schimbări la nivel social. În situația dată, domeniul asistenței sociale este agrenat în soluționarea noilor probleme de rând cu cea a sărăciei, context care a condus la fortificarea organizațiilor de reprezentare a profesioniștilor din domeniul asistenței sociale.

O contribuție la dezvoltarea supervizării a avut-o Asociația Americană a Asistenților Sociali, în SUA, care s-a dezvoltat în baza Intercollegiate Bureau of Occupations (Biroului intercollegial al ocupațiilor) înființat de un grup de absolvenți din New York [140]. În anul 1917 acesta se desprinde și se instituie organizația National Social Workers' Exchange, care în 1921 devine American Association of Social Workers (Asociația Americană a Asistenților Sociali). În anul 1955, absorbind o serie de alte organizații, aceasta se transformă National Association of Social

Workers (Asociația Națională a Asistenților Sociali), considerată o forță în anii '60 ai secolului al XX-lea în domeniul asistenței sociale. Până în 1990 în o multitudine de țări au fost instituite o serie de organizații care să reprezinte domeniul asistenței sociale (Council on Social Work Education, American Association of Social Work Boards, Asociația Asistenților Sociali din Marea Britanie, Asociația Asistenților Sociali din Irlanda etc.). În această perioadă supervizorii aveau o sarcină dificilă de a integra noile și vastele cunoștințe în activitatea practică, ceea ce a creat o premisă pentru retragerea unora din activitatea practică. Noile tehnologii și interesul crescut față de cercetare au contribuit la apariția conflictelor de viziuni cu privire la ce trebuie de făcut și cum ar trebui în vederea asistării beneficiarilor, situație în care atât supervizorii cât și practicienii au început să se întrebe asupra eficienței practicilor lor. Liberalismul acestei perioade, ghidat de sloganul „Fă-ți propriul lucru”, se reflectă și în activitatea asistenților sociali, având o autonomie profesională. Se crea impresia că era necesar ca universitățile să le ofere cunoștințe noi necesare studenților pentru ca să poată activa în mod independent, fapt acceptat în mare parte de supervizori.

Tot în anii 60 sunt realizate o serie de studii asupra efectelor diferitelor modele și structuri de supervizare, unul dintre aceste studii fiind cel realizat la Universitatea din Michigan, prin care au fost determinate mai multe principii ale supervizării - supervizarea individuală necesită un timp mai îndelungat comparativ cu supervizarea de grup, performanțele supervizaților erau la fel de bune prin aplicarea ambelor modele de supervizare, supervizorii de grup preferau conducerea unei ședințe conform unei agende prestabilite comparativ cu supervizorii individuali, supervizații acceptă mai degrabă sfaturile în cazul sesiunii individuale de supervizare etc.

O caracteristică a acestei perioade, ca și celei din anii 20, era criza de profesioniști, printr-o solicitare crescută și o ofertă scăzută a școlilor de asistență socială. Astfel s-a impus o separare a absolvenților de asistență socială: licențiații erau implicați în prestarea de servicii generice, în timp ce profesioniștilor cu studii de master li se atribuia funcția de supervizor. Această schimbare structurală a contribuit la o specializare înaltă prin studiile de master pe formarea de competențe necesare desfășurării supervizării. În anii 1970 cererea de asistenți sociali a scăzut, astfel încât o parte din practicienii cu studii de master au migrat spre sectorul privat al prestării serviciilor sociale, modificând astfel cererea de supervizori în sectorul public.

În anii 70 ai secolului al XX-lea, pe fundalul unui declin economic, sistemul de asistență socială a fost afectat pentru prima dată de reduceri de personal. În același timp se înregistrau progrese în dezvoltarea tehnologiilor, în special în domeniul medical: aplicarea pe larg a terapierilor medicamentoase, hemodializei renale, tratamentelor radiologice. Expansiunea noilor tehnologii în domeniul de sănătate a contribuit la apariția unor locuri de muncă înalt specializate în domeniul asistenței sociale, în special a celei medicale și celei geriatrice. Această situație a solicitat o regândire a rolului supervizorului, prin abandonarea modelului universal al supervizării dezvoltat

din anii 30. Principala preocupare a perioadei era instituirea supervizării pentru practici specializate. O critică adusă sistemului educațional de formare a asistenților sociali era insuficiența de competențe profesionale în rândul absolvenților pentru a putea asista persoane, familii sau grupuri în mod individualizat. În acest context se solicita o mai bună cooperare a mediului academic cu practicienii pentru a soluționa problema dată. Munson C.E. consideră că timp de un deceniu nu au fost întreprinși careva pași pentru soluționarea problemei, mediul universitar și agențiile/prestatorii de servicii fiind pe poziții diferite cu privire la formarea profesională a practicienilor [133, p.70-71].

Un aspect al supervizării accentuat în acea perioadă a fost focusarea pe relația dintre practician și beneficiar. Cercetările desfășurate de Kadushin A., Pettes D. și Munson C.E. au relevat ideea că, indiferent de orientarea teoretică a practicienilor, rezultatele intervenției depind de relația stabilită dintre practician și beneficiar [196, p.39-54]. În același timp, în teoria și practica asistențială se aplică pe larg teoria sistemică dezvoltată de Parsons T. Tot în anii 60-70 ai secolului al XX-lea în SUA și Marea Britanie supervizarea se utiliza în monitorizarea și uniformizarea activității voluntarilor.

În anii 80, caracterizați de apariția multiplelor specializări în domeniul asistenței sociale, se pune accentul în special pe aspectele practice și mai puțin pe dezvoltarea noilor modele de intervenție. În această perioadă supervizarea este recunoscută ca și profesie în SUA [88].

După anii 1990 asistăm la o intensificare a studiilor desfășurate asupra supervizării. Volumul cercetării în supervizare a crescut constant, creând o literatură de specialitate suficient de vastă. Ellis M.V. (1996) nota că au existat cel puțin 32 de analize ale studiilor realizate empiric asupra supervizării [10, p.520]. În anul 1997 este fondată la Viena, Asociația Organizațiilor Naționale pentru Supervizare din Europa, care are drept scop promovarea cooperării și schimbului informațional între organizațiile naționale pentru supervizare din țările europene, promovarea cooperării la nivel profesional, promovarea supervizării și coaching-ului și a formelor lor de aplicare, dezvoltarea standardelor și curriculumului de formare profesională a supervizorilor, promovarea dezvoltării bazelor teoretice și metodologice în supervizare, inclusiv cercetarea și instruirea etc. [86]

După anii 2000 supervizarea devine un domeniu de cercetare în majoritatea țărilor, în contextul dezvoltării plene a asistenței sociale. Schimbările în domeniul sănătății publice și a politicii de asistență socială au intensificat îngrijorarea cu privire la supervizarea practicienilor autorizați din domeniul asistenței sociale. Impunerea limitelor fiscale și a cheltuielilor la toate nivelurile de guvernare, combinată cu efectele reformei sistemului de asistență socială și asistenței medicale, au accentuat din ce în ce mai mult necesitatea administrării eficiente și responsabile a serviciilor medicale și sociale în sectorul privat și public. Aceste îngrijorări sunt expuse de

Kadushin A. în cea de a cincea ediție a lucrării „*Supervision in Social Work*”, în care autorul ia în considerare numărul considerabil de articole și cărți publicate în supervizare începând cu anul 2002. La scrierea ultimei ediții a lucrării, a participat și autorul american Harkness D., profesor la Școala de Asistență Socială de la Universitatea de Stat din Boise (SUA), unde predă cursuri postuniversitare în evaluarea și tratamentul tulburărilor psihice și a practicii de asistență socială, cu o experiență practică în calitate de supervizor clinician de peste 40 de ani. Ultima ediție a lucrării prezintă o serie de probleme din domeniu, precum alocarea bugetară și gestionarea personalului, problemele legate de arderea profesională și siguranța asistenților sociali, schimbarea demografică și diversitatea din ce în ce mai mare a forței de muncă de supervizare, bazată pe dovezi și autorizarea și evaluarea performanțelor profesioniștilor.

În plan național supervizarea a devenit obiect de studiu a cercetătorilor, precum: Milicenco S. [50], [49], [48], [131], care a analizat semnificația supervizării, tipurile, modelele și principiile supervizării, inclusiv specificul supervizării în Republica Moldova, considerând că supervizarea este o metodă de suport profesional oferită personalului angajat în sistemul de asistență socială, în scopul sporirii abilităților acestuia de lucru cu beneficiarii, asigurării calității și eficienței activității și prevenirii epuizării profesionale; Canțer N. (2014) a reflectat asupra conceptului de supervizare, funcțiilor și mecanismului de colaborare dintre asistentul social comunitar și supervizor [13]; Gribincea T. (2015) abordează supervizarea în contextul formării abilităților asistenților sociali în asistarea persoanelor în etate [33]; Rîjicova S. și Grigoraș S. (2017) care au elaborat „*Mecanismul de supervizare profesională în asistență socială. Ghid de implementare practică*”, ce cuprinde instrucțiuni metodice care descriu procedura de implementare a mecanismului de supervizare profesională în asistența socială, prestatorilor de servicii de asistență socială fiindu-le puse la dispoziție un set de formulare unificate pentru aplicarea practică, aprobate prin ordinul Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei nr.74 din 10.05.2017 [66].

Un rol important în instruirea și formarea supervizorilor în Republica Moldova l-au avut organizațiile societății civile (de exemplu Terre des Hommes, Concordia Proiecte Sociale, Every Child Moldova/A.O. Parteneriate pentru Fiecare Copil, CCF Moldova etc.), care au organizat instruirii, inclusiv cu suportul Asociației Supervizorilor din România [28], punând bazele acestui domeniu destul de complex în Republica Moldova.

„*Am făcut un program întreg de mentorat. Mentorat pentru grupuri de asistenți sociale supervizori, pentru asistenți sociali comunitari, grupuri de șefi de direcție, lideri din cadrul direcției, vice, șef pe probleme sociale.*” (I_E_6)

E de menționat faptul că formarea profesională prin programe universitare se realizează destul de târziu. Discipline ce abordează supervizarea în asistență socială sunt integrate în mare parte în pregătirea specialiștilor în asistență socială prin studii superioare la Ciclul II Master. În

același timp, o universitate națională (Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți) a dezvoltat în anul de studii 2018-2019 un program de master în domeniu: Supervizarea în Asistență Socială [78], analiza căruia este prezentată în subcapitolul 2.2 al lucrării.

Un domeniu de interes pentru cercetările privind problematica supervizării în plan internațional din perioada de după anul 2000 se referă la aspecte, precum:

- *rolul asociațiilor profesionale a supervizorilor* în calitate de actori ai societății civile, menționându-se că în mod tradițional, accentul în cazul supervizării este pus pe persoanele care caută sprijin pentru îmbunătățirea eficacității lor profesionale, însă cu cât este înțeles mai bine rolul formativ al contextelor sistemice pentru tiparele și procesele de interacțiune, cu atât supervizarea ar trebui să fie considerată ca o abordare importantă de examinare și îmbunătățire a funcționării sistemelor întregi, fie că este vorba de echipe, grupuri, organizații sau societăți. Astfel, în afară de experiența și expertiza individuală a membrilor săi, rolul asociațiilor profesionale este cumulara experiențelor și expertizei colective a membrilor săi, formând și păstrând astfel un corp de principii de supervizare generalizate și acceptate. În acest fel, asociația profesională a supervizorilor prin expertizele sale pot contribui la rezolvarea problemelor sociale, devenind o resursă pentru îmbunătățirea inteligenței colective (Willke H., 2012) [173];

- *transdisciplinaritatea supervizării în asistența socială*, mai ales în contextul integrării în ultimul deceniu al secolului al XX-lea a domeniului de sănătate și cel social, perioadă când se dezvoltă servicii private de supervizare, diverse instituții contractând aceste servicii. În același timp, sub influența raționalismului economic și „managerilismului” se atestă o schimbare a modelului tradițional de supervizare (în care supervizorul are funcții administrative, educative și de suport în raport cu supervizații), într-un model în care sunt stabilite diverse tipuri de supervizare în baza separării funcțiilor acestora: supervizarea managerială (exercitarea funcției manageriale) și supervizarea profesională/clinică (funcția educativă și de suport), supervizarea internă de cea externă. În această perioadă sporește numărul practicienilor din domeniul asistenței sociale care prestează servicii de supervizare; se atestă integrarea abordărilor postmoderne în asistența socială, teoriei învățării experimentale și a practicii reflexive în practica de supervizare (O'Donoghue K, 2004) [143];

- *etica în supervizare*, fiind abordată importanța valorilor etice în exercitarea funcției de supervizare în asistența socială, în contextul în care aceasta îndeplinește funcția de portar al asistenței sociale de respectare a normelor și valorilor deontologice. Practica etică a supervizării influențează calitatea vieții beneficiarilor prin faptul că supervizorul este un distribuitor al justiției prin aplicarea unui set de principii. Supervizorul etic, în calitate de păstrător al conformității etice, va lua în considerare politicile antidiscriminare în practica socială (Caras A., 2013) [93];

- *competențele, rolurile și responsabilitățile supervisorilor*, indicându-se asupra faptului că statutul de supervisor este obținut în urma unei experiențe vaste și instruirii în calitate de supervisor. Spre exemplu, în statutul Asociației Române a Supervisorilor se indică asupra faptului că pregătirea supervisorilor se realizează în baza unui program de formare având la bază un curriculum aprobat de asociație, fiind echivalent cu studiile de master. Totodată este necesar un minim de 100 de ore de supervizare sub ghidarea unui supervisor licențiat [129, p.221-230]. Cercetările desfășurate au scos în evidență portretul unui „supervisor bun”, fiind „o persoană care este un profesionist competent cu abilități de relaționare și bune abilități de gestionare organizațională” [1454, p.79-91]. De asemenea a fost dezvoltat modelul „supervisorului bun”, prin identificarea a patru elemente: atributele și calitățile supervizatului (1), atributele și calitățile supervisorului (2), oportunitatea de a exercita alegerea (3) și natura relației de supervizare (4). Cercetările realizate atestă faptul că dezvoltarea și consolidarea competenței profesionale a asistenților sociali prin supervizare contribuie la calitatea prestării serviciilor sociale [14, p.161-172]. În concepția unor autori, în contextul exercitării funcției formative, supervizarea reprezintă o soluție și o formă de instruire continuă pentru menținerea eficienței asistenților sociali [68] (Kadushin A., Harkness D., Davys A. 2002; O’Donoghue K., Munford R., Trlin A., 2006; Muntean A., 2007; Engelbrecht L., 2010; Фокин И.В., 2010; Runcan P.L., Călăuz A.Fl., 2011; Marc C., Makai-Dimeny J., Oșvat C., 2014; Aboltina L., 2016; Călăuz A.Fl., 2017).

- *modele și tipuri de supervizare dezvoltate și evaluate* urmare a schimbărilor intervenite în relația dintre asistența socială și sistemul beneficiarilor, care s-a orientat spre perspectiva punctelor forte [80, p.34-57]. Numeroase cercetări sunt axate pe evaluarea supervizării individuale și a celei de grup, fiind relevate avantajele și dezavantajele. Unul din studiile desfășurate atestă că supervizații în grup au declarat că au primit instruire într-o varietate mai largă de cazuri, au obținut consultanță și feedback direct de la colegi și de la supervisorii și au văzut colegii lor capabili să le ofere consultări valoroase. Cu toate acestea, sintetizarea mai multor studii empirice din anii 1970, atestă faptul că supervizarea individuală „este o opțiune preferată atunci când supervizaților li se oferă o alegere” între cele două modalități. În același timp, în relație cu fiecare formă de supervizare sunt analizate responsabilitățile supervisorului și strategiile pe care le aplică în asigurarea eficienței. Unii autori au clasificat tipurile de supervizare în câteva modele: modelul parteneriatului feminin, care se concentrează pe aplicarea unui model alternativ de supervizare; modele a practicilor fundamentate de teorie, care se bazează pe teorii, modele și perspective pe care asistenții sociali le utilizează în intervențiile lor; modele structurale-funcționale, care se referă la funcțiile supervizării; modele de proces interacțional, care se concentrează pe interacțiunea dintre supervisor și supervizat în procesul de supervizare [164]. O formă nouă de supervizare este cea electronică/online [152], fiind analizate beneficiile și limitele acestui nou tip de supervizare

(Bogo M., Globerman J., Sussman, T. 2004, Tsui M., 2005; Kadushin A., Harkness D., 2014; Астремская И.В., 2014; Alschuler M., Silver Th., McArdle L., 2015; Rushton J., Hutchings J., Shepherd K., Douglas J., 2017);

- *factorii care influențează activitatea de supervizare*, fiind identificați condițiile de muncă, deficitul de finanțare, calificarea profesională a supervizorilor, factorii politici etc. În același context sunt desfășurate cercetări asupra rolului disciplinelor universitare de supervizare în formarea competențelor asistenților sociali [154], modalitatea de pregătire și autorizare a activității de supervizare [178], evaluarea eficienței și eficacității supervizării [104], (Martinsone K., Mihailov I.J., Zakrijevska M., 2008; Engelbrecht L., 2010; Карандеева А.В., 2012); Nunev S., 2014; Астремская И.В., 2016; Manthosi F.L., Makhubele J.C., 2016; Davys A., May J., Burns B., O'Connell M., 2017; Wilkins D., Khan M., Stabler L., Newlands F., McDonnell J., 2018).

- *importanța și impactul supervizării în domeniul asistenței sociale*, fiind supusă analizei tematici privind impactul supervizării în prevenirea arderii profesionale, depășirea dilemelor etice, diminuarea efortului emoțional care îl implică activitatea în asistența socială (Voicu C.-I., 2017) [168], influența supervizării asupra fluctuației forței de muncă în sistemul asistenței sociale (Chiller Ph., Crisp B.R., 2011) [97]; evaluarea efectelor supervizării (Manthorpe J., Moriarty J., Hussein S., Stevens M., Sharpe E., 2013) [128].

În concluzie, chiar dacă în ultimii ani se atestă o creștere a cercetărilor realizate în domeniu, nu s-a reușit să se elaboreze o concepție teoretică cuprinzătoare asupra supervizării. În prezent preocuparea practicienilor și a cercetătorilor este dezvoltarea unui model integrator și reflexiv al supervizării.

1.2. Bazele conceptual-teoretice ale supervizării în asistența socială

Pornind de la etimologia termenului – „super” – de mai sus, și „videre” - a vedea, supervizarea a fost concepută ca activitate de eficientizare a muncii în cadrul unei organizații, în special munca personalului mai puțin instruit.

Pentru prima dată termenul de supervizare este utilizat în relație cu asistența socială în anul 1904 de către Jeffrey R.Bracket în lucrarea „*Supervision and Education in Charity Work*”. În rezultatul apariției lucrării în anul 1911 supervizarea a obținut dimensiunile unor activități educaționale, fiind oferit primul curs de supervizare de către Richmond M. în SUA [112, p.324-342].

Un rol important în cercetarea supervizării în domeniul social l-a avut practicianul și profesorul Kadushin A., fiind citat în majoritatea lucrărilor la tematica dată. Cercetătorii Kadushin A. și Harkness D. consideră că supervizarea, ca și concept social, inițial a fost introdus în evaluarea programelor și instituțiilor a căror practică se îndrepta spre resursele umane. Citându-l pe Dawson

N. cu referire la funcțiile supervizării, acești doi cercetători au delimitat specificul supervizării reieșind din următoarele sarcini pe care le solicită supervizarea: din punct de vedere *administrativ* - promovarea și menținerea standardelor de calitate a muncii, în corespundere cu principiile și politicile administrative, care asigură o muncă colectivă eficientă; din punct de vedere *educațional* - dezvoltarea educațională a fiecărui lucrător la îndemână, pentru a fi utili și din perspectiva *sprijinului* - menținerea relațiilor armonioase de muncă și încurajarea spiritului de echipă [121, p.12]. Una din cele mai importante componente ale procesului de supervizare este cea educațională, teoreticienii asistenței sociale încercând să aplice o teorie generală a schimbării în acest proces.

Una din definițiile operaționale ale supervizării este cea a cercetătorilor Bernard J.M. și Goodyear R.K., potrivit căreia „supervizarea este o intervenție oferită de un membru mai vechi al unei profesii unui membru sau mai multor membri mai noi ai aceleiași profesii. Această relație este evaluativă și ierarhică (1), se întinde pe o perioadă mai lungă de timp (2) și are ca obiective simultane: sporirea funcționării profesionale a persoanei/persoanelor mai noi în profesie; monitorizarea calității serviciilor profesionale oferite beneficiarilor de către această persoană/aceste persoane; un rol de gardian pentru cei care urmează să intre în profesia respectivă (3)” [10, p.23]. Definiția dată prezintă o abordare generală asupra specificului supervizării, fiind criticată de Milne D. în lucrarea „*An empirical definition of clinical supervision*” (2007), care a considerat că aceasta nu este destul de specifică, cu toate că a fost adoptată informal și aplicată în SUA și Marea Britanie. Astfel, Milne D. propune o nouă definiție supervizării prin care evidențiază câteva componente referitoare la *formă* (de exemplu, supervizare intensivă, focalizată pe caz, interrelațională) și *funcție* (de exemplu, controlul calității, facilitarea supervizatului, suport supervizatului pentru a lucra eficient) [132, p.437-447].

Un alt model de definire a supervizării este cel dezvoltat de Rich Ph., conform căruia supervizarea îndeplinește patru funcții de bază: facilitarea, dezvoltarea profesională, socializarea personalului și oferirea de servicii [149].

Cu referire la sistemul social american, Reamer F. susține că supervizarea îndeplinește o funcție esențială în practica asistenței sociale, reprezentând un proces oferit în mod constant zilnic și lucrătorilor sociali sau personalului medical începător de către personalul profesional sau administrativ [147].

Cercetătoarea de origine română Muntean A. consideră că supervizorul are rolul de formator și mentor pentru cei supervizați. Unii teoreticieni, printre care Behnke St., atribuie supervizorului rolul de „portar” al sistemului de asistență socială, în asigurarea aplicabilității politicii sociale prin respectarea constrângerilor legislative ale organizației [93, p.133-141]. În același timp, Codul de etică al Asociației Americane de Consiliere abordează și descrie în mod clar rolul etic și

profesional al supervizorilor, or, în procesul de supervizare, supervizorul oferă periodic feedback și evaluare supervizatului [81]. Pe lângă rolurile de supervizare, monitorizare, sprijin, educație și formare profesională, supervizorul proiectează evaluarea modului în care abilitățile interpersonale ale supervizaților au o influență asupra beneficiarilor. Codul de etică al Asociației Americane de Consiliere mandatează supervizorii să acționeze ca gardieni atunci când consideră că supervizații nu realizează activitățile conform standardelor.

Cercetătorul Wilke H. stabilește că supervizarea poate fi definită ca o activitate care permite actorilor să recunoască punctele slabe, semnificațiile ascunse și opțiunile latente într-un cadru interacțional complex, prin expunerea unor perspective și opțiuni suplimentare. În mare parte, supervizarea este asociată activităților profesionale, precum educația, instruirea, terapia, asistența socială, consultanța sau managementul și are o relevanță deosebită pentru profesioniști ca oportunitate de a reflecta asupra comunicării și strategiilor operaționale ale acestora. Este important de menționat că, în acest sens, supervizarea nu este doar un mecanism de reflexivitate - adică învățarea de a învăța sau gestionarea managementului sau consultarea consultanțelor. Obiectivul său este de a adăuga perspective și dimensiuni suplimentare la o setare interacțională dată prin instigarea reflecției pentru a-și extinde opțiunile și perspectiva sa de observare [173, p.2].

Pe parcursul dezvoltării supervizării ca și domeniu al asistenței sociale pot fi identificate o serie de interpretări și abordări ale acesteia. În vederea elaborării unei definiții cuprinzătoare, Kadushin A. consideră supervizarea ca fiind construită dintr-un organism unitar și încorporează funcțiile, obiectivele, poziția ierarhică în calitate de serviciu indirect și proces de interacțiune. În concepția sa scopul final al supervizării de lungă durată este asigurarea serviciilor eficiente ale beneficiarilor asistați, iar obiectivul pe termen scurt al supervizării administrative este asigurarea unui context adecvat pentru ca profesioniștii să își îndeplinească corect și eficient sarcinile. Cercetătorii români Damian S., Necula R., Caras A., Sandu A. analizând supervizarea, consideră că din perspectiva beneficiarului serviciilor de îngrijire comunitară, scopul este de a ajuta membrii participanți să își îndeplinească îndatoririle profesionale în mod eficient, în beneficiul maxim al beneficiarului [102].

Definirea supervizării poate fi realizată și prin prisma codurilor de etică. Astfel, Codul de etică al NASW (SUA) prezintă supervizarea profesională în asistența socială ca relația dintre supervizor și supervizat în cadrul căreia se realizează cu responsabilitate dezvoltarea competenței, comportamentului și practicii etice, supervizorul purtând responsabilitate pentru oferirea direcției în activitatea profesională. Totodată, relația dintre actorii supervizării se desfășoară într-un format colaborativ, bazat pe sprijin, încredere, confidențialitate, respect, siguranță și feedback constructiv [136, p.6-7]. În Codul de etică al BASW (Marea Britanie) este indicat că scopul supervizării constă în sprijinirea asistenților sociali în a-și examina propriile valori și judecăți, fiind o

oportunitate de explorare a practicii asistențiale, a dilemelor etice, a problemelor culturale și a luării deciziilor. De asemenea, se menționează nevoia de ajustare a supervizării la context (nivelul de dezvoltare profesională a supervizaților și cadrul în care activează), indicându-se asupra relevanței supervizării (standardul 4.2.) [154]. Unele coduri etice în domeniul asistenței sociale nu stipulează direct definiții cu privire la procesul de supervizare (spre exemplu Codul deontologic al Asociației Naționale a Asistenților Sociali din Franța, Codul deontologic al asistentului social din Republica Moldova), făcând referire totuși la obligația asistenților sociali de a avea o atitudine de cofraternitate față de colegi, prin oferirea de ajutor reciproc [180] sau să urmeze sfaturile colegilor, dacă acestea sunt în interesul cazului (punct 5.3., Codul etic al asistentului social din Federația Rusă) [175], sau la accesul supervizorului la documentele beneficiarului sau prezența acestuia (supervizorului) la întrevederea dintre asistentul social și beneficiar (art.22, Codul deontologic al profesiei de asistent social, România) [21].

Cercetătoarea română Caras A., citându-l pe Shulman L. cu lucrarea „*Supervisions and Consultation Encyclopedia of Social Work*”, stabilește că supervizarea ar trebui să asigure condiții adecvate pentru ca indivizii, familiile și grupurile asistate să beneficieze de condiții maxim prielnice și să prevină răspunsurile necorespunzătoare pe care le-ar putea primi de la personal [93].

Cercetătorul român Cojocaru Ș. relevă particularitatea supervizării în oferirea suportului profesioniștilor, luarea deciziilor în numele procesului de organizare, promovarea direcțiilor, regulilor și valorilor prin ghidarea angajaților [18]. Aceeași idee o regăsim și în lucrarea lui Caspi J. și Reid W. „*Educational Supervision in Social Work: A Task-centred Model for Field Instruction and Staff Development*”, supervizarea fiind înțeleasă drept o reevaluare a celui alt, cu autoritatea de a monitoriza și direcționa performanța și de a asigura eficiența și siguranța beneficiarilor [95, p.2]. În acest caz supervizorii pot stabili standarde de performanță pentru anumite cerințe, cazuri și roluri pentru angajați, obiective adecvate și realiste, oferind feedback angajaților despre performanța atinsă.

Cercetătoarea română Muntean A. consideră supervizarea ca fiind o „întâlnire profesională, desfășurată într-un cadru organizat și negociat de părți, având ca scop imediat creșterea capacității supervizatului de a interveni cu clienții în suferință, păstrându-și profesionalismul, iar, ca obiectiv de durată, dezvoltarea profesională a supervizatului în procesul supervizării” [55, p.76]. Întreg procesul de supervizare este văzut ca un proces de consiliere și sfătuire a supervizatului de către supervizor, care are o experiență și formare profesională de lungă durată. Ideea conform căreia supervizarea ar contribui la formarea continuă a profesioniștilor din asistența socială este, de asemenea, susținută de Muntean A. Astfel prin supervizare sunt formate sau consolidate competențele profesionale în vederea respectării standardelor stabilite pentru exercitarea funcției/ocupației, fapt confirmat și prin cercetările asupra copiilor realizate de Killen K., care a

stabilit importanța supervizării în dezvoltarea competențelor profesionale ale celor care asistă copii și părinții acestora. Rădulescu A. consideră că supervizarea este un instrument important în îmbunătățirea calității intervenției sociale [146, p.64-69], având loc un transfer de cunoștințe. Cercetătorul rus Fokin I.V. relevă faptul că supervizarea este o tehnologie creativă unică pentru predarea și instruirea în asistență socială bazată pe tradițiile transferului de cunoștințe [179, p. 107-110]. În definirea supervizării vom face apel, totodată la concepția lui Sălăjeanu Fl. care identifică supervizarea cu:

- schimb de experiență ca formă de învățare a adulților;
- cadrul formal de desfășurare a schimbului de experiență;
- modalități de sprijin pentru desfășurarea muncii de zi cu zi;
- mijloc de monitorizare/evaluare a procesului de muncă/învățare a adulților;
- îndrumare și împuternicire în muncă;
- asigurarea responsabilității;
- mijloc de învățare în climat competitiv;
- „liantul” între teorie și practică;
- activitate organizată care include sprijin de dezvoltare profesională;
- metodă de intervenție datorită faptului că de efectele acesteia beneficiază calitatea serviciilor pentru alții [69, p.201-209].

Definiția dată supervizării poate fi atribuită supervizării în oricare domeniu, inclusiv al asistenței sociale.

Cercetătoarea din România, Caras A. în lucrarea „*Ethics and supervision process – fundamentals of social work*” [93] a reflectat asupra legăturii dintre supervizare și etică, inclusiv asupra importanței acestor două concepte în practica asistenței sociale. În analizele cercetătoarei se menționează că supervizarea este un proces educațional și de instruire bazat pe suport, formare, monitorizare și evaluarea specialistului din asistența socială.

Cercetătorii letoni Martinsone C., Mihailov I. și Zacrijevska M. au definit supervizarea ca fiind suportul consultativ oferit specialiștilor din asistența socială ce întrunește un complex de metode, dezvoltat pentru a spori competențele profesionale și a oferi suport psihologic, cu scopul de a îmbunătăți calitatea muncii [178, p.211-216].

În analiza supervizării asistenților sociali care asistă vârstnicii, Gribincea T. consideră că supervizarea contribuie la eliminarea erorilor, a „timpilor morți”, precum și la concretizarea pertinentă a ideilor formulate în etapa primară a rezolvării unui caz. Supervizarea este considerată un instrument prin care cel care deține această responsabilitate verifică, apreciază, propune, cooperează. Prin supervizare atât sentimentele, cât și experiențele profesionale sunt traduse în cuvinte, sunt proiectate mental pentru a deriva programe realiste și eficiente. Din această

perspectivă este util ca supervizarea să poată funcționa rotativ; fiecare membru al echipei împarte cu ceilalți colegi viziunea proprie, experiența, satisfacția obișnuită, contribuie la stimularea activității, la accentuarea stimei de sine, la dezvoltarea sentimentelor de respect față de munca celorlalți și mai ales la autodisciplinare și cel mai important aspect al supervizării este al calității efectelor [33,187-192].

Astfel putem concluda că supervizarea comportă un puternic caracter de „corecție” a comportamentului profesioniștilor din domeniu asistenței sociale, care poate fi revizuit sub influența experienței altor colegi sau autorefecției asupra comportamentului și acțiunilor în context profesional.

Cercetătorii Bernard J.M. și Goodyear R.K., în definirea supervizării, au delimitat-o de alte procese, care în unele cazuri comportă anumite similitudini, precum predarea, consilierea, consultarea. Aceștia consideră că supervizarea este o intervenție, ca și predarea prin cursuri, terapia și consultarea. Totuși supervizarea este o intervenție unică și separată (Tabelul 1.1).

Tabelul 1.1. Supervizarea versus alte concepte [10, p.25-28]

Concept	Similitudini	Diferențe
Predarea	Ambele au scopul de a transmite abilități și cunoștințe noi	În timp ce predarea este guvernată de un curriculum sau un protocol prestabilit, supervizarea este guvernată de nevoile supervizatului și de cele ale beneficiarului lui
	Ambele au funcții de evaluare și de gardian	
Consilierea/terapia	Amândouă pot aborda comportamentele problematice, gândurile sau sentimentele beneficiarului	Orice exercițiu terapeutic cu un supervizat trebuie să aibă ca obiectiv unic creșterea eficienței în lucrul cu beneficiarii
		Supervizarea evaluează, în timp ce consilierea - nu
		Beneficiarii au deseori posibilitatea de a-și alege terapeutul, în timp ce supervizații nu au această posibilitate
Consultarea	Ambele sunt preocupate să îl ajute pe beneficiar să lucreze mai eficient din punct de vedere profesional. Uneori acestea sunt dificil de diferențiat	Consultarea este o relație între doi egali, pe când supervizarea este ierarhică, de cele mai multe ori
		Consultarea poate fi un eveniment de scurtă durată, pe când supervizarea se extinde pe o perioadă mai lungă
		Consultarea este de obicei mai solicitată de către beneficiarul acesteia, decât supervizarea
		Supervizarea evaluează, în timp ce consultarea - nu

Adaptat după Bernard J.M. și Goodyear R.K. (2017)

Aspectul pedagogic al supervizării este accentuat de mai mulți cercetători și practicieni, supervizatul având un rol de elev în raport cu supervizorul. În același timp, predarea și supervizarea întrunesc elemente similare, în sensul că ambele comportă o latură de evaluare, dar și o funcție de gardian, legitimând intrările în sistem a profesioniștilor. Totuși, predarea, comparativ cu supervizarea, se bazează de regulă pe un curriculum clar și coerent elaborat, având la bază unele obiective impuse uniform tuturor. Pe de altă parte, supervizarea este o intervenție reală stabilită conform nevoilor supervizatului individual și ale beneficiarilor acestuia. În același timp, supervizarea se axează de obicei pe o problemă cu care supervizatul s-a confruntat în timpul activității sale, care în cele mai multe cazuri nu sunt reflectate într-un curriculum prestabilit.

În raport cu consilierea sau terapia, putem conchide că procesul de supervizare întrunește careva elemente de consiliere, supervizorii ajutând deseori supervizații să examineze unele aspecte ale comportamentului, gânduri sau sentimente care sunt stimulate de un beneficiar, care pot deveni bariere în asistarea acestuia. Bernard J.M. și Goodyear R.K. relevă că intervențiile terapeutice cu supervizații trebuie să aibă loc doar pentru a-i ajuta pe aceștia să devină mai eficienți în asistarea beneficiarilor în alte situații, spre exemplu la oferirea unei psihoterapii cu obiective extinse aceasta riscă să reprezinte o eroare etică [10, p.26]. Acest fapt este stabilit inclusiv și în Codul de Etică al Asociației Americane de Consiliere (F5.c): în cazul în care supervizatul solicită consiliere, supervizorul oferă recomandări acceptabile, însă nu oferă consiliere. Supervizorii abordează în misiunea lor de supervizare competențele interpersonale în ceea ce privește impactul acestor probleme asupra beneficiarilor, relației de supervizare și funcționare profesională [81, p.14].

Diferențele dintre consiliere și supervizare se extind și asupra aspectelor care vizează gradul de libertate: dacă beneficiarii consilierii sunt liberi să intre într-o terapie, să aleagă terapeutul, supervizarea nu este o experiență voluntară pentru supervizați. Cercetătorii Webb A. și Wheeler S. [170, p.509-524] au constatat că supervizații care au fost capabili să își aleagă proprii supervizori, au raportat că au putut dezvălui supervizorului mai multă informație de natură mai sensibilă despre ei înșiși, beneficiarii lor și procesul de supervizare, decât supervizații cărora li s-a repartizat un supervizor. În acest caz contează relația care se stabilește între supervizor și supervizat, supervizorul exercitând inclusiv o funcție de evaluare, având ca finalitate consolidarea profesională a supervizatului.

Cercetătorul rus Kulakov S.A. a sintetizat diferențele dintre terapie și supervizare în baza următoarelor criterii: 1) după scop: terapia se axează pe păstrarea sănătății și profilaxia arderii profesionale, în timp ce supervizarea – pe creșterea eficienței activității de muncă; 2) după durată: terapia are o durată limitată, în timp ce supervizarea este cu termeni deschiși, nelimitată în timp; 3) anonimatul: terapia este anonimă, în timp ce în cazul supervizării se cunoaște numele

supervizorului [177, p.37-40]. Totuși, Kulakov S.A. atribuie o importanță mai mare terapiei decât supervizării.

Consultarea este un alt concept care se suprapune cu supervizarea, mai ales în cazul specialiștilor cu o experiență de muncă mai mare, când supervizarea de multe ori poate evolua în consultare. Aspectele de similitudine dintre consultare și supervizare se referă la *funcția educativă*, prin contribuții la inițierea în muncă, modelarea unui comportament profesionist și mentorat, formarea unei gândiri critice în raport cu activitatea profesională, formarea continuă și dezvoltarea carierei, și *cea de sprijin*, prin aport la managementul stresului, reflexivitatea personală și gestionarea profilului profesional. Totuși, notele de diferențiere a consultării și supervizării se referă la faptul că părțile implicate în relația de consultare de multe ori nu aparțin aceleiași discipline, ceea ce nu este specific supervizării. În același timp, este mai probabil ca supervizarea să fie impusă, pe când consultarea este de obicei căutată. Comparativ cu consultarea, pentru supervizare este specifică centrarea pe asigurarea calității, managementul performanței, asumarea de roluri și abordarea mediului de muncă pentru a face posibilă performanța.

Un element al supervizării enunțat de majoritatea cercetătorilor este evaluarea, ceea ce distinge supervizarea de consiliere și de consultare. Având această funcție, supervizorii sunt o sursă importantă de influență interpersonală, prin evaluare poate fi oferită supervizatului o motivație suplimentară, extrinsecă. Prin supervizare poate fi realizată evaluarea performanțelor atinse de supervizați în activitatea de muncă, în baza căreia ulterior se va oferi asistență pentru îmbunătățirea calității muncii și atingerea obiectivelor.

Majoritatea cercetătorilor atribuie supervizării trei funcții: managerială sau administrativă, educativă sau de învățare și de sprijin sau suport. La interferența acestor funcții se situează evaluarea performanțelor (Figura 1.1).

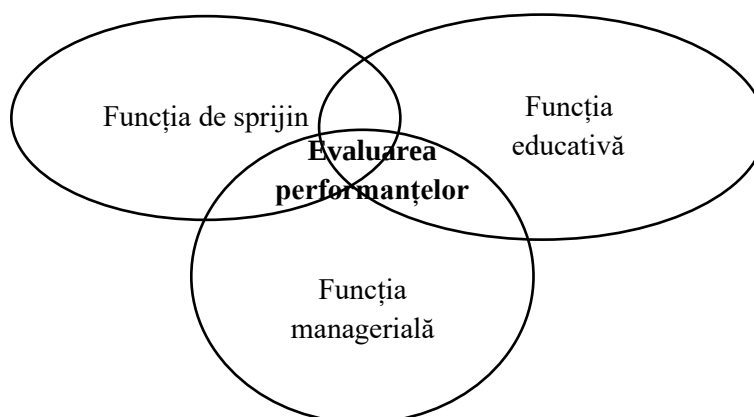


Fig.1.1. Relația dintre supervizare și evaluarea performanțelor [56, p.381]

Cercetătoarea Neamțu N. definește evaluarea performanțelor ca apreciere obiectivă a funcționării de ansamblu a asistentului social în poziția pe care o deține în organizație pentru o perioadă determinată de timp, realizată în baza unor criterii care reflectă standardele organizației

sau profesiei. În rezultatul evaluării performanțelor pot fi determinate o serie de activități care să conducă la îmbunătățirea performanței în muncă, inclusiv activități de formare continuă (instruire prin programe structurate, instruire de scurtă durată prin seminare, training-uri etc.). O condiție obligatorie stipulată de Codul de etică al NASW (SUA) cu referire la evaluarea performanțelor în cadrul supervizării se referă la realizarea acestora într-un mod corect și respectuos [137].

În același timp, funcția evaluativă a supervizării îi conferă o poziție ierarhică. Pentru a diminua din poziția dată, feministele au propus un alt concept – cel de *covizare* - ca alternativă la supervizare, pentru a semnaliza o relație mai colaborativă. Totuși, eliminarea ierarhiei și evaluării ar diminua din rolul pe care îl are supervizarea și ar transforma-o în alt tip de intervenție.

În concluzie, putem conchide că aspecte precum predarea, terapia și consultarea sunt anumite părți componente ale supervizării, intervenție ce cuprinde deținerea unor multiple abilități.

Pentru evidențierea particularităților supervizării, este relevantă distingerea acestora de monitorizare, ambele concepte fiind utilizate de unii ca fiind sinonime. Trebuie de menționat că elemente ale monitorizării sunt aplicate în activitatea de supervizare, conducând la identificarea unor tendințe cu privire la dificultățile în activitatea profesională a supervizaților. Totuși, se impune nevoia delimitării acestor două concepte: supervizarea comportă interacțiuni multiple dintre supervizori și supervizați comparativ cu monitorizarea (1), și rolul supervizorilor constă în informarea și oferirea de sprijin supervizaților în timp ce persoanele cu rol de monitor realizează activități de observare fără finalitate educativă/de instruire (2).

În urma analizei definițiilor supervizării, citând pe cercetătorul Tsui M. [164], putem releva existența a trei abordări: abordarea normativă, empirică și pragmatică, care în mare parte pot fi atribuite supervizării organizaționale în practica asistenței sociale. Abordarea normativă a supervizării se axează pe norme sau standarde, focusându-se pe două întrebări: *Cum ar trebui să fie supervizarea? și Ce trebuie să facă supervizorul?*. În răspuns la aceste întrebări supervizării i se atribuie funcția administrativă și cea educațională. Din perspectiva abordării date, supervizarea nu se concentrează pe ce se va desfășura în teren, dar ce ar trebui să fie și pe ce se focusează. Abordarea empirică a supervizării se concentrează pe căutarea răspunsului la întrebarea *Ce ar trebui real să facă supervizorul?* Acest proces de căutare implică colectarea de date empirice despre rolurile, stilurile și comportamentul supervizorilor, stabilindu-se că supervizorul are un șir de roluri alternative și nu doar unul. Definițiile descriptive dezvoltate din această perspectivă au la bază numeroase studii empirice. Abordarea pragmatică nu se axează pe oferirea unei definiții formale a supervizării în asistența socială, în schimb scopul ei este de a oferi linii directoare de acțiune pentru supervizori și pe identificarea sarcinilor supervizării. Se pune accentul pe exercitarea în special a funcției administrative de către supervizori și atribuirea funcției educative

consultanților. Totuși, chiar dacă supervizorii acordă mai mult timp sarcinilor administrative, aceștia consideră într-o măsură mai mare ca fiind importantă sarcina educațională în activitatea de supervizare. Astfel abordările dezvoltate scot în evidență interrelația dintre funcțiile și sarcinile supervizării în practica asistenței sociale.

În practica asistenței sociale, supervizarea are un rol important. Urmare a unei supervizări potrivite, un asistent social va putea, în contextul aplicării managementului de caz, mai ușor să abordeze aspecte referitoare la prevenirea riscurilor și protecția persoanelor vulnerabile, cooperare intersectorială și mobilizarea actorilor comunitari în jurul unor obiective comune [31]. În acest context, în funcție de tipul de supervizare relaționată cu funcția acestuia: supervizarea educațională, supervizarea metodologică sau managerială/administrativă, se realizează identificarea punctelor slabe în formarea profesională și a nevoilor de instruire continuă, prezentarea modificărilor în cadrul normativ care impune ajustarea activității profesionale, oferirea de suport emoțional și consolidarea stării de bine a personalului.

Urmare a analizei desfășurate, definiția operațională a supervizării profesionale în asistența socială, în prezenta lucrare se focusează pe următoarele aspecte: relația profesională dintre două sau mai multe persoane, dintre care una exercită funcția de supervizor, în cadrul căreia se oferă într-un mod organizat suport consultativ și educațional, având ca finalitate îmbunătățirea competențelor profesionale și a calității activității profesionale, precum și consolidarea resurselor umane din domeniul asistenței sociale.

1.3. Repere metodologice de investigare a supervizării în asistența socială

Cadrul teoretico-metodologic de cercetare științifică a supervizării în domeniul asistenței sociale se concentrează în jurul a câtorva teorii de bază. Una dintre aceste teorii este *teoria schimbului social*, dezvoltată de Homans G.C. în lucrarea publicată în anul 1961 „*Social Behavior. Its Elementary Forms*”. Cercetătorul pune accentul pe explicarea comportamentului individual al actorilor sociali aflați în interacțiuni reciproce, indicând faptul că nu există nimic ce apare în grupurile sociale care să nu poată fi explicat prin propoziții despre indivizi ca indivizi, cu condiția ca aceștia să interacționeze. Totodată în concepția sa schimbul social este schimbul de activitate, tangibilă sau nu, mai mult sau mai puțin recompensatoare sau costisitoare, între cel puțin două persoane. În procesul de supervizare are loc un schimb de bune practici, emoții și cunoștințe între supervizor și supervizați. În cercetările realizate de Carpenter J., Webb C.M. și Bostock L. [94, 1843-1853] a fost constatat că dacă supervizații au o experiență pozitivă în cadrul ședințelor de supervizare, atunci sporește probabilitatea de a fi motivați și de a-și vedea într-un mod favorabil

rolul și activitatea de muncă. Totodată, riscurile și beneficiile supervizării depind de calitatea acesteia.

O altă teorie aplicată în explicarea supervizării este *teoria capitalului social*, dezvoltată de Bourdieu P., sociolog francez. Analizând teoria lui Bourdieu P., cercetătorul Claridge T. consideră că aceasta accentuează importanța rețelelor sociale ale unei persoane și se axează pe analiza naturii, structurii și resurselor prezente în aceste rețele. Sociologul afirmă lipsa disponibilității capitalului social în mod uniform pentru toate persoanele membre a unui grup sau comunități. Disponibilitatea capitalului social depinde de eforturile de a fi dobândit în special prin statut, poziția de putere și bunăvoință [98].

Dezvoltarea teoriei capitalului social de către Coleman J.S. a dus la extinderea viziunii despre capitalul social. Cercetătorul consideră capitalul social ca un bun public, de care poate beneficia întreaga comunitate [101]. Totodată capitalul social este folosit pentru ca actorii sociali să își poată atinge scopurile imposibil de realizat fără prezența capitalului social.

Aplicarea acestei teorii în explicarea supervizării permite identificarea faptului că aceasta se realizează în rezultatul investirii cu funcția de supervizare a unei persoane cu experiență pentru a putea fi transmisă altora. În cadrul supervizării se formează o relație profesională de încredere, căci o supervizare bună este cea care facilitează schimbul de emoții, extinderea cunoștințelor și îmbunătățirea practicii de asistență socială. În final, calitatea relației dintre supervizat și supervizor contribuie la dezvoltarea rezistenței asistenților sociali [94]. De asemenea, de rezultatele supervizării depinde calitatea serviciilor prestate, în acest mod beneficiarii indirecti ai supervizării fiind „clienții” sistemului de asistență socială.

Cercetarea supervizării poate fi desfășurată prin prisma *teoriei dezvoltării sociale*, axată pe explicarea schimbărilor calitative din structura socială, care ajută comunitatea umană la atingerea scopului și a obiectivelor. Aplicată în domeniul asistenței sociale, teoria contribuie la înțelegerea modului în care are loc dezvoltarea profesională a asistenților sociali nou-veniți în sistem și transformarea lor în profesioniști, care vor activa eficient și independent de supervizor [162, p.5]. Totodată teoria indică asupra faptului că persoanele sunt în continuă creștere, iar finalitatea supervizării constă în facilitarea competenței profesionale a celor supervizați, care va conduce și la creștere profesională. Din perspectiva acestei teorii, este importantă identificarea stadiului actual de dezvoltare a supervizatului și oferirea de feedback și suport necesar la fiecare etapă de dezvoltare.

O teorie care poate fi aplicată în studiul supervizării este *teoria sistemică*, pentru a înțelege și explica complexitatea și funcționarea supervizării profesionale. Această teorie se axează pe analiza și explicarea interrelaționării sistemelor, în mod special accentuând granițele/hotarele, homeostazia, feedback-ul, echifinalitatea și rolul. În concepția lui cercetătorilor Tsima D.L. și

Ncube M.E., citându-i pe Zastrow C. și Kirst-Ashman K. [163, p.4], *granițele* au ca scop să separe subsistemele, și anume supervizatul și supervizorul, prin sarcinile diferite pe care le au aceștia în relația de supervizare sunt delimitate rolurile pe care le exercită actorii relației, având ca finalitate perfecționarea competențelor profesionale ale supervizatului. Totodată, urmare a ședințelor de supervizare se pot determina implicații asupra comportamentului supervizorului, prin meditare asupra propriei experiențe și activități.

Homeostazia (proprietate a organismelor vii de a-și menține constante anumite caracteristici) conduce spre asigurarea stabilității interne, ceea ce permite ambelor părți să activeze în cadrul organizației. *Feedback-ul* determină informarea cu privire la rolul supervizării în realizarea misiunii instituției/organizației prin subsistemele componente, asociindu-se supervizării funcția administrativă. *Echifinalitatea* conduce spre identificarea a unor multiple opțiuni pentru realizarea scopului, ceea ce conduce la desfășurarea individuală sau de grup a supervizării. Prin prisma acestei teorii poate fi explicat că supervizarea este un sistem în cadrul căruia fiecare subsistem își are *rolurile* sale, iar acțiunile și deciziile unui subsistem influențează stabilitatea întregului sistem.

Supervizarea profesională în asistența socială este un sistem care cuprinde în calitate de subsisteme supervizorul, supervizatul, organizația/instituția și beneficiarii de servicii. Între aceste subsisteme are loc o interacțiune reciprocă. Spre exemplu, activitatea supervizorului influențează direct supervizatul, iar indirect – beneficiarii de servicii și instituția, prin sporirea sau diminuarea calității muncii și efectelor intervenției. Din perspectiva acestei teorii a fost dezvoltat și aplicat modelul de supervizare 4x4x4, care urmează a fi explicat în compartimentul 3 al lucrării.

Teoriile prezentate mai sus conduc spre identificarea aspectelor importante a fi cercetate în studiul sociologic, în mod special: relația dintre supervizat și supervizor, influența supervizorului asupra supervizatului, nivelul de satisfacție resimțit în relația de supervizare, autonomia/dependența supervizatului în activitatea profesională. În același timp, examinarea subiectului cercetării necesită a fi desfășurat prin prisma abordării sistemice, prin identificarea aspectelor disfuncționale.

În proiectarea cercetării, s-a realizat o analiză a studiilor desfășurate la nivel internațional, pentru a identifica tematicile cercetate, metodologia aplicată cu metodele și instrumentele aferente. Una din cercetările care prezintă interes prin instrumentele aplicate este cea realizată de Munson C.E., rezultatele căreia sunt prezentate în lucrarea „*Handbook of Clinical Social Work Supervision*”. Cercetătorul propune o serie de instrumente de evaluare a activității supervizorului, elaborând în acest sens un chestionar prin care se măsoară satisfacția supervizatului cu privire la stilul supervizorului, evaluarea de către supervizor a performanțelor practicienilor, modalitatea de împărtășire a practicilor, nivelul de furie resimțit pe parcursul sesiunii de supervizare, percepțiile

cu privire la limitele externe care influențează procesul de supervizare care pot conduce la rezultate negative etc. De asemenea sunt prezentate scale de măsurare a stresului ocupațional, ghid de autoevaluare a practicienilor, aplicate în evaluarea supervizării [133, p.551-585]. Lucrarea dată cuprinde analize asupra necesității supervizării în asistența socială și evoluția în timp a acesteia, valorile și etica supervizării, stilurile și tehnicile aplicate de supervizor în diverse situații concrete.

Bernard J.M. și Goodyear R.K. în lucrarea „*Bazele supervizării clinice*” propune o serie de instrumente care pot fi aplicate în activitatea de supervizare și evaluarea acesteia, printre care instrumente de măsurare a impactului supervizării, instrumente de măsurare a caracteristicilor și experienței supervizatului, instrumente de măsurare a procesului, instrumente de măsurare a stilurilor, eficienței și a competențelor supervizorului [10, p.531-592].

În contextul lucrării, prezintă relevanță studiile desfășurate la tematica identificării caracteristicilor „supervizorului bun”. Unul dintre aceste studii a fost realizat de Kadushin A. în rândul membrilor NASW (SUA), rezultatele cărora au fost publicate în două lucrări („What’s wrong, ONG what’s right with social work supervision” și „Supervision in social work”). Studiul a constatat în desfășurarea unui sondaj de opinie, printr-un chestionar cu întrebări adresate supervizorilor și supervizaților fiind stabilite punctele forte ale supervizorilor, printre care „cunoștințele, abilitățile și experiența” acestora în supervizare și „capacitatea lor de a dezvolta relații pozitive și de încurajare/suținere a supervizaților”.

Un alt studiu la aceeași tematică a fost desfășurat de Davys A. în Noua Zeelandă [103]. Metodologia aplicată a fost una calitativă, fiind desfășurate interviuri în profunzime, focus grupuri și observații, avându-i în calitate de participanți pe asistenții sociali și supervizorii care au participat la ședințe de supervizare externă. Prin intermediul studiului s-a reușit identificarea a 4 elemente caracteristice unei „supervizări bune”.

Cercetătorul Engelbrecht L.K. [112] în vederea studierii aspectelor privind afirmarea supervizării în Africa de Sud și în baza unei analize a evoluției istorice a supervizării în context internațional, a elaborat un studiu de caz al practicilor de supervizare aplicate în cadrul sectorului asociativ din domeniul asistenței sociale. Design-ul cercetării a fost unul exploratoriu și descriptiv, având la bază metode calitative de cercetare. Studiul de caz a fost elaborat asupra unui ONG activ în domeniul asistenței sociale, cu filiale în 3 provincii din Africa de Sud. Au fost realizate interviuri individuale în profunzime cu 7 supervizați și 14 asistenți sociali, angajați în ONG-ul care a făcut obiectul de cercetare. Profilul intervievaților a corespuns profilului asistenților sociali din Africa de Sud, respectiv erau femei, cu vârste între 25-44 ani, din zone rurale și urbane. Datele de interviu au fost completate cu analizele teoretice ale publicațiilor în domeniu care reflectau situația supervizării în Africa de Sud. Domeniile de cercetare s-au axat pe: condițiile de muncă a

asistenților sociali și supervisorilor, formarea profesională a supervisorilor, semnificația supervizării, scopul și funcțiile supervizării, desfășurarea supervizării.

Studierea supervizării de către Engelbrecht L. a fost continuată, în anul 2022 în parteneriat cu Chibaya N., desfășurând studiul cu privire la supervizarea reflexivă, prin ședințe de supervizare individuală [96, p.520-545]. Metodologia de cercetare aplicată a fost una calitativă, în scopul identificării relatărilor asistenților sociali cu privire la semnificația, experiențele și percepțiile asupra supervizării reflexive. Cercetătorul a aplicat eșantionarea intenționată, fiind intervievați 20 de participanți selectați din rândul asistenților sociali înregistrați în Consiliul Sud-African pentru Profesiile din Servicii Sociale, cu o experiență de muncă în domeniu de cel puțin 2 ani și să fie supervizați. Temele și subtemele identificate în cercetare au fost:

1. constituirea supervizării individuale, cu subtemele: concepția supervizării, frecvența ședințelor de supervizare individuală, durata ședințelor de supervizare individuală, elementele esențiale ale supervizării individuale;
2. reflecții în cadrul ședințelor de supervizare individuală, cu subtemele: concepția reflecției, oportunități și operaționalizarea reflecției pe parcursul supervizării individuale.

Chiar dacă studiul s-a realizat pe un eșantion mic, fiind un studiu exploratoriu, acesta a permis identificarea experiențelor supervizaților în cadrul ședințelor de supervizare individuală.

Abordarea calitativă în cercetarea supervizării a fost aplicată și de cercetătorii Tsima D.L. și Ncube M.E. în investigarea implementării cadrului de supervizare în domeniul asistenței sociale [163]. Scopul studiului a fost explorarea și descrierea viziunii și experienței în practica de supervizare a supervisorilor din domeniul asistenței sociale din cadrul unui departament de dezvoltare socială din Africa de Sud. Eșantionul cercetării a fost format din 10 supervisorii selectați prin eșantionare în scop predefinit. Aceștia au participat la interviuri aprofundate semistructurate, datele fiind analizate tematic. Temele identificate se referă la: contractarea pentru supervizare, înțelegerea funcțiilor supervizării în asistența socială, importanța practicii de supervizare în prestarea serviciilor și organizație, provocări ale supervizării și recomandări de îmbunătățire a supervizării în asistența socială.

Experiența dezvoltării și aplicării supervizării în România a făcut obiectul de cercetare a câtorva studii. Unul din primele studii desfășurate în domeniu este prezentat de Munteanu A., care a constatat în realizarea unui sondaj de opinie în rândul prestatorilor de servicii sociale la nivel județean și al organizațiilor neguvernamentale prestatoare de servicii medico-psiho-sociale din România [54, p.124]. Instrumentul aplicat a cuprins un număr de 6 întrebări, dintre care 5 închise, datele fiind colectate prin autoadministrare. Rata de răspuns la cercetare a fost de 44,7%, cu o rată mai înaltă în rândul serviciilor sociale județene. Aspectele cercetare au fost: perceperea nevoii de

supervizare, ținta (tipul) supervizării, așteptările impactului supervizării asupra calității serviciilor, nevoia de formare în domeniul supervizării, proveniența (internă/externă) a supervisorului, calitățile supervisorului.

Cercetătoarea Frunză A. în lucrarea „*Supervizarea și dezvoltarea profesională a asistenților sociali*” a analizat datele cercetării calitative desfășurate în baza teoriei întemeiate, evidențiind câteva categorii stabilite în mod inductiv: efectele supervizării, calitatea, intensitatea și frecvența supervizării, factorii în dezvoltarea profesională, procesul de supervizare, tipul și funcțiile supervizării [29].

Un alt studiu cu privire la realizarea supervizării în România este cel desfășurat de Unguru E., care în lucrarea „*Construcția socială a supervizării în asistența socială*” a analizat datele a două cercetări sociologice desfășurate în zona de Nord-Est a României. Primul studiu s-a axat pe aplicarea interviurilor individuale supervisorilor (13 persoane) și supervizaților (16 persoane), iar cea de a doua cercetare s-a realizat în baza unui chestionar de măsurare a percepțiilor asistenților sociali asupra supervizării.

Categoriile identificate în cercetarea calitativă se referă la următoarele aspecte:

- definiția operațională a termenului de supervizare; funcțiile supervizării; tipuri de supervizare; atribuțiile supervisorului; dimensiunea instituțională a practicii supervizării; valori etice în practica supervizării; ziua de lucru a unui supervisor; aspecte metodologice ale ședinței de supervizare; semnificația subiectivă acordată practicii; semnificația acordată termenului profesionism; nevoia de supervizare; relația supervisor - supervizat; accesul în profesia de supervisor; formarea profesională continuă în calitate de supervisor; calitatea supervizării; experiența în calitate de supervizat; supervizarea ca act de comunicare; comunicarea externă; comunicarea internă – categoriile identificate în cadrul interviurilor cu supervizații,

- conținutul supervizării; semnificația relației supervisor-supervizat; bune practici în supervizare; impactul supervizării asupra calității serviciilor sociale - categorii stabilite în urma interviurilor cu supervisorii [74].

Analiza metodologiei de cercetare aplicată în studiile desfășurate la nivel internațional a permis conturarea cadrului metodologic de cercetare a influenței supervizării profesionale asupra activității în domeniul asistenței sociale din Republica Moldova. În contextul existenței unui număr redus de cercetări aplicative a tematicii date în plan național, design-ul de cercetare a cuprins un mix de metode de cercetare cantitativă și calitativă (Tabelul 1.2.), fiind transpuse variabilele de cercetare în instrumentele aplicate.

Tabelul 1.2. Design-ul cercetării empirice

<i>Tematica</i>	<i>Metoda</i>	<i>Perioada</i>	<i>Eșantion</i>
Opinii și practici de supervizare profesională în asistența socială	Ancheta sociologică în bază de chestionar	2021-2022	105 supervizori din 31 UTA nivel II
Evaluarea satisfacției supervizatului urmare a ședințelor de supervizare	Ancheta sociologică în bază de chestionar	2021-2022	514 supervizați din 33 UTA nivel II
Dezvoltarea profesională a supervizorilor	Analiza documentară	2022-2023	Materiale în acces deschis Datele MMPS pentru perioada 2018-2023
Supervizarea în asistența socială: dificultăți și oportunități	Interviul individual aprofundat	2023-2024	6 supervizori din 2 STAS-uri
Evaluarea opiniei experților cu privire la supervizarea profesională în asistența socială	Interviu individual aprofundat	2024	8 experți

Pornind de la cadrul teoretic în domeniu, în prima fază a cercetării empirice a fost desfășurat studiul „*Opinii și practici de supervizare profesională în asistența socială*”, în baza unui chestionar autoadministrat online, pentru a facilita asigurarea participării la studiu a unui volum de eșantion rezonabil. Desfășurarea studiului a fost facilitată de către MMPS, fiind expediat un demers oficial în adresa tuturor STAS-urilor, în situația în care autorul cercetării nu avea acces la listele supervizorilor. Astfel, structura eșantionului final de supervizori a cuprins 105 persoane (Tabelul 1.3.), fiind un eșantion neprobabilist a persoanelor disponibile (nu este posibil de determinat marja de eroare).

Eșantionul cercetării este unul preponderent feminin, corespunzător structurii de personal din domeniul asistenței sociale (unul feminizat), similar cu ceea ce a identificat și Engelbrecht L.K. în studiile desfășurate în Africa de Sud și Unguru E. în România. În acest context, variabila gen nu a fost utilizată în analiza datelor, în condițiile unui subeșantion mic al bărbaților.

Indicatorii cercetați prin studiul dat au fost: tipul și frecvența ședințelor de supervizare, durata unei ședințe de supervizare, particularitățile tipurilor de supervizare, selectarea tipului de supervizare, mulțumirea față de activitatea de supervizor, relațiile de muncă, relația cu supervizatul, profilul supervizorului, dificultăți în activitatea de supervizare, formarea profesională etc. (Anexa 1).

Tabelul 1.3. Structura eșantionului de supervizori

		Număr	%
Gen	feminin	100	95,2
	masculin	5	4,8
Vârsta	19-35 ani	28	26,7
	36-45 ani	41	39,0
	46-55 ani	18	17,1
	peste 56 ani	18	17,1
Zona	mun. Chișinău	9	8,6
	Centru	45	42,9
	Nord	35	33,3
	Sud, inclusiv UTAG	16	15,2
Experiența de muncă în calitate de supervizor	până la 3 ani	45	42,9
	4-6 ani	29	27,6
	mai mult de 7 ani	31	29,5
Experiența de muncă totală	până la 5 ani	15	14,3
	6-10 ani	29	27,6
	11-14 ani	41	39,0
	mai mult de 15 ani	20	19,0
Număr de persoane supervizate	până la 5 supervizați	20	19,0
	6-10 supervizați	64	61,0
	mai mult de 11 supervizați	21	20,0
Domeniul de formare profesională	drept	4	3,8
	psihologie	6	5,7
	asistența socială	53	50,5
	științe ale educației	16	15,2
	alt domeniu	26	24,8
Total		105	100

În baza datelor colectate au fost calculați câțiva indicatori sintetici cu privire la relația supervizor-supervizat, utilizând metodologia propusă de Efstation J.F, Patton M.J., Kardash C.M. și profilul supervizorului, aplicând metodologia lui Friedlander M.L. și Ward L.G.

Datele acestui studiu au fost triangulate prin datele obținute în cadrul studiului „*Evaluarea satisfacției supervizatului urmare a ședințelor de supervizare*”, desfășurat în format online și facilitat la fel de către MMPS. Eșantionul cercetării – în scop predefinit - a cuprins 514 profesioniști din sistemul de asistență socială din 33 STAS-uri (Tabelul 1.4.).

Și în cazul acestui studiu eșantionul a fost preponderent feminin, cuprinzând atât asistenți sociali comunitari, cât și alte categorii de personal care participă la ședințe de supervizare.

Studiul în rândul supervizaților s-a axat pe colectarea datelor cu privire la o serie de indicatori cercetați prin studiul în rândul supervizorilor și alți indicatori specifici supervizaților: tipul de supervizare primit, calitatea supervizării, nevoile satisfăcute și nesatisfăcute prin supervizare, cantitatea supervizării primite, frecvența organizării ședințelor de supervizare individuală și de grup, durata ședințelor de supervizare, activitatea de supervizare, inițierea

ședințelor de supervizare, caracteristicile supervisorului, influența supervizării, arderea profesională etc.

Tabelul 1.4. Structura eșantionului de supervizați

		Număr	%
Gen	feminin	483	94,0
	masculin	31	6,0
Zona	mun.Chișinău	18	3,5
	Centru	231	44,9
	Nord	197	38,3
	Sud, inclusiv UTAG	68	13,2
Funcția	asistent social	414	80,7
	asistent personal	21	4,1
	asistent parental	23	4,5
	lucrător social	18	3,5
	șef/manager serviciu	28	5,5
	specialist (psiholog, logoped etc.)	9	1,8
Vârsta	19-35 ani	176	34,2
	36-45 ani	136	26,5
	46-55 ani	115	22,4
	56-69 ani	87	16,9
Vechimea în muncă	pînă la 1 an	58	11,3
	1-5 ani	205	39,9
	6-10 ani	105	20,4
	11-14 ani	91	17,7
	mai mult de 15 ani	20	3,9
	NR	35	6,8
	Total	514	100

Datele colectate au permis calcularea indicatorilor sintetici stabiliți și pe eșantionul de supervizori, pentru a asigura analiza comparativă, dar și alți indicatori, precum: scala siguranței grupului, a dezvoltării abilităților și conceptualizării cazurilor și a managementului grupului (metodologie propusă de Arcinue F.) și scala dependență-autonomie (în baza metodologiei propusă de Stoltenberg C.D.). Calcularea indicatorilor sintetici a permis surprinderea unor modele de relaționare a supervizatului cu supervisorul și determinarea impactului supervizării asupra activității de asistență socială. În analiza corelațională a variabilelor ordinale a fost utilizat testul Pearson Chi-Square, ce a permis determinarea existenței unei relații statistice între variabile. Pentru măsurarea intensității relației exprimate de testul Pearson Chi-Square, a fost aplicată o altă măsură bazată pe acest test – coeficientul V al lui Cramer [22, p.247], luând valori între 0 și 1, unde 1 semnifică dependență totală, iar 0 – independență.

În vederea completării datelor cu privire la formarea profesională a supervisorilor, a fost desfășurat studiul de documentare „Dezvoltarea profesională a supervisorilor”, fiind analizate experiența a diverse țări și modele internaționale ale asociațiilor de profil. Situația în domeniul

formării profesionale a supervisorilor a fost analizată prin prisma formării profesionale academice și a formării inițiale și continue la locul de muncă. În cazul formării profesionale academice au fost supuse analizei planurile de studii și conținuturile curriculare ale programelor de licență și master asigurate de instituțiile de învățământ superior din țară care prestează programe de formare profesională în domeniul asistenței sociale. Totodată au fost analizate materialele cu acces deschis ale unor organizații neguvernamentale care au avut contribuții la formarea inițială a supervisorilor. În scopul stabilirii modalităților și a tematicilor de instruire a supervisorilor prin formare inițială și continuă la locul de muncă, au fost analizate datele prezentate de MMPS pentru perioada 2018-2023 și informațiile din rapoartele de activitate ale ANAS (până la reformarea instituției în anul 2024).

Rezultatele colectate prin studiile prezentate mai sus au fost completate prin cele obținute prin studiul calitativ „*Supervizarea în asistența socială: dificultăți și oportunități*”, fiind realizate 6 interviuri individuale cu 1 bărbat și 5 femei-asistenți sociali supervisorii din două STAS-uri (Anexa 4 și Anexa 5). Interviuurile au fost realizate în format fizic și telefonic. Datele primare au fost analizate aplicând analiza de conținut tematică [89, p.1-6]. Această analiză a fost realizată printr-un proces de codare care a cuprins crearea și stabilirea de tipare semnificative, familiarizarea cu datele colectate, generarea codurilor inițiale, căutarea temelor între coduri, revizuirea temelor, definirea și denumirea temelor. Temele și subtemele generate de date s-au pliat pe o serie de indicatori cantitativi colectați anterior, acestea fiind:

- T1. *Experiența de muncă în calitate de supervisor*: sarcinile supervisorului, aspecte care mulțumesc și nemulțumesc în activitatea de supervizare, calitățile unui supervisor,
- T2. *Formarea profesională a supervisorului*: cunoștințele necesare exercitării funcției de supervisor, participarea la instruirii, perioada desfășurării instruirilor, tematici ale instruirii, competențe necesare, suportul în dezvoltarea profesională a supervizatului,
- T3. *Activitatea de supervizare*: organizarea activității de supervizare, metode de lucru, durata unei ședințe de supervizare, tematicile, evaluarea satisfacției supervizatului
- T4. *Reglementarea supervizării*: existența regulamentului, necesități de reglementare.

Temele și subtemele generate în urma analizei datelor sunt prezentate într-o manieră integrată în conținutul lucrării.

Aceste teme au fost urmărite și în cazul cercetării „*Evaluarea opiniei experților cu privire la supervizarea profesională în asistența socială*”, desfășurată în perioada septembrie 2024. În cadrul studiului au fost intervievați (Anexa 3) experți reprezentanți ai APC din domeniul asistenței sociale și ai societății civile (Anexa 6). Cercetarea realizată în rândul experților a permis triangularea datelor obținute prin celelalte studii desfășurate.

Metodologia de cercetare aplicată în cadrul lucrării a permis colectarea unui arsenal bogat de date, atât cantitative, cât și calitative, contribuind astfel la explorarea domeniului supervizării în asistența socială din Republica Moldova. Lipsa cercetărilor în domeniu a făcut dificilă realizarea unor analize comparative pe unele domenii. În același timp, datele de cercetare ar fi putut să fie completate prin cele cu privire la realizarea ședințelor de supervizare incluse în rapoartele ședințelor, în cazul în care acestea ar fi accesibile pentru cercetare. Cu toate acestea, studiul sociologic realizat în cadrul tezei de doctorat poate servi în fundamentarea altor studii în domeniu, dezvoltând arsenalul de date cu privire la supervizarea din domeniul asistenței sociale.

1.4. Concluzii

1. Evoluția supervizării în domeniul asistenței sociale este identificată în relație cu dezvoltarea domeniului de asistență socială. Multiple crize au impulsionat dezvoltarea asistenței sociale, prin reliefarea unei solicitări de personal bine pregătit.
2. Primele încercări de instituire a supervizării în asistență socială sunt prezentate ca fiind activități prestate de instituții din afara sistemului de asistență socială, ulterior fiind integrate aspecte ale supervizării în formarea profesională prin învățământul superior.
3. Un rol important în dezvoltarea supervizării l-a avut Asociația Națională a Asistenților Sociali din SUA, care a dezvoltat o serie de standarde cu privire la exercitarea supervizării.
4. Investigarea științifică a supervizării este relativ târzie, un aport la fundamentarea științifică avându-l Kadushin A. În cazul Republicii Moldova cercetarea științifică a supervizării se dezvoltă și se consolidează ca direcție distinctă începând cu anii 2010, odată cu demararea activităților de instruire și integrare a subiectului supervizării în programe de formare profesională. Totuși, se poate conchide că acest domeniu încă este insuficient explorat la nivel național.
5. Analiza literaturii de specialitate a permis identificarea elementelor distincte ale supervizării profesionale în raport cu alte forme (consiliere, predare, consultare). Supervizarea profesională se particularizează prin cele 3 funcții pe care le exercită: administrativă, educativă și de sprijin, având ca finalitate profesionalizarea intervenției în asistența socială, care poate fi determinată prin depășirea situației de risc a beneficiarilor. Analiza studiilor desfășurate în plan internațional relevă aplicarea unui spectru de metode de cercetare cantitativă și calitativă, fiind stabilit un set de indicatori de evaluare a supervizării profesionale.
6. Cercetarea sociologică a supervizării profesionale a cuprins un design mixt de investigare prin aplicarea metodei anchetei sociologice, interviului individual, metodei documentare,

permițând verificarea ipotezelor de cercetare. Rezultatele cercetărilor cantitative au fost analizate prin aplicarea testelor statistice, iar datele calitative au fost analizate tematic.

CAPITOLUL 2.

SUPERVIZAREA PROFESIONALĂ ÎN ASISTENȚA SOCIALĂ: PERSPECTIVE DE REGLEMENTARE ȘI FORMARE

2.1. Reglementări normative internaționale și naționale cu privire la activitatea de supervizare profesională în asistența socială

Dezvoltarea domeniului de supervizare în plan național nu poate fi privită separat de evoluțiile reglementărilor la nivel internațional, în condițiile în care supervizarea în asistența socială în Republica Moldova a fost promovată intens de societatea civilă prin proiecte internaționale. Analiza desfășurată a permis identificarea unor trasee distincte în reglementarea și dezvoltarea supervizării, în special punându-se accent pe țările din arealul european. În condițiile în care modelele promovate și implementate în țară sunt impulsionate de cele europene, se impune necesitatea relevării etapelor de reglementare și implementare a procesului de supervizare din România, Letonia și Lituania. Optarea pentru analiza modelelor de reglementare a supervizării din țările date este determinată de prezența unor similitudini cu Republica Moldova (în special modelul din Letonia și parțial al Lituaniei), dar și identificarea unor bune practici de reglementare care pot fi preluate în plan național (în special modelul României).

Conceptul de supervizare a fost introdus în cadrul legislativ al **României**, prin Ordinul nr.64 din 19 mai 2004 [63], prin care s-au aprobat Standardele minime obligatorii privind centrul de pregătire și sprijinire a reintegrării sau integrării copilului în familie. Prin actul sus-numit Guvernul României a reglementat implementarea procesului de supervizare ca un standard minim în pregătirea resurselor umane în domeniul asistării copiilor și protecției familiei. Standardul 9 „Supervizarea” stabilește că centrul de pregătire și sprijinire a reintegrării sau integrării copilului în familie deține un sistem de supervizare a personalului, ținând în motivarea și eficientizarea activității acestuia. Implementarea standardului prevede determinarea rolului pe care îl are coordonatorul centrului în realizarea supervizării interne și externe a personalului de specialitate și a voluntarilor. De asemenea, se stabilesc condițiile pe care trebuie să le întrunească specialiștii implicați în desfășurarea supervizării: (1) studii superioare în științele socio-umane și (2) experiență de muncă mai mare cu doi ani în prestarea serviciilor pentru copil și familie comparativ cu supervizații. Totodată, standardul prevede două modalități de desfășurare a ședințelor de supervizare: individual și în echipă, cu o periodicitate de cel puțin o dată pe lună, oferind libertatea de a fi organizate ședințe de supervizare la solicitarea supervisorului sau a persoanelor supervizate. Indicatorii de monitorizare a implementării standardului sunt: documente înregistrate referitoare la supervizare; număr de întâlniri de supervizare în grup/lună/an; număr de întâlniri de supervizare individuale/lună/an; rapoarte de supervizare individuală/de grup; număr de întâlniri de supervizare

la solicitarea angajaților/echipei/an; număr de întâlniri de supervizare a coordonatorului/lună/an; număr de întâlniri de supervizare/voluntar/lună/an.

Reglementările date sunt reflectate și extinse în Standardele minime obligatorii privind managementul de caz în domeniul protecției copilului, aprobate prin ordinul nr.69 din 2004 [64]. Prin standardul 12 se stabilește nevoia ca furnizorii de servicii sociale să dețină un sistem eficient de supervizare a personalului pentru a asigura funcționarea serviciilor într-un mod optim. În rezultat managerii de caz pot beneficia periodic sau la solicitare de ședințe de supervizare individual sau în grup. Suplimentar, standardul 12 prevede unele condiții cu privire la supervizori, printre care (1) experiență de muncă în servicii pentru copii și familie de cel puțin 5 ani și (2) pregătire în supervizare, inclusiv prin formare continuă de cel puțin 42 de ore în domeniu. Indicatorii pentru monitorizarea standardului se referă la: numărul de întâlniri de supervizare, individuale și în echipă/manager de caz/lună/an; numărul de întâlniri de supervizare la solicitarea managerilor de caz/echipei/an; documentele înregistrate referitoare la supervizare; lista specialiștilor care desfășoară activități de supervizare, angajați ai furnizorului de servicii și cu care acesta are încheiate contracte de colaborare; programul de pregătire în domeniul supervizării, programarea specialiștilor la cursuri de supervizare.

Standardele cu privire la supervizare din România au fost modificate în anul 2006, prin aprobarea prin ordinul nr.288 din 06.07.2006 a Standardelor minime obligatorii privind managementul de caz în domeniul protecției drepturilor copilului [61]. Prin ordinul dat a fost abrogat ordinul nr.69 din 2004. Elementele novatoare introduse se referă la diferențierea supervizării interne și a celei externe, în actele anterioare doar fiind numite fără a fi detaliate. Astfel, supervizarea internă este o atribuție a coordonatorilor de servicii, realizată cel puțin o dată pe lună în mod individual sau în grup, în timp ce supervizarea externă este atribuită profesioniștilor cu pregătire atât în domeniul disciplinelor socio-umane, cât și medicale. Totodată, condiția cu privire la formarea continuă este atribuită doar supervizorilor care sunt implicați în supervizarea internă. În același timp, a fost revizuită lista de indicatori ai standardului, fiind inclus indicatorul cu privire la diplome, atestate și alte documente doveditoare ale pregătirii.

În anul 2023 au fost aprobate de către Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, prin ordinul nr.500 din 18.01.2023, normele metodologice privind formarea profesională specifică, precum și activitatea de supervizare profesională a inspectorilor sociali [62]. Actul normativ stabilește definiția supervizării profesionale, ca fiind „ansamblul acțiunilor prin care se asigură inspectorilor sociali suport cu atribuții de supervizare în vederea creșterii performanței profesionale și personale a acestora.” (art.1, lit.b). De asemenea, în calitate de inspector social cu atribuții de supervizare poate fi profesionistul care întrunește următoarele condiții: (1) vechime de muncă în activitatea de inspecție socială mai mare de trei ani și (2) obținerea în cadrul evaluării anuale în ultimii doi ani a

calificativului „foarte bine” (art.1, lit.f). În același timp, numirea supervizorilor se realizează prin decizia directorului general al Agenției Naționale pentru Plăți și Inspecție Socială (art.6, al.1). Rolul supervizării inspectorilor sociali ar consta în formarea profesională specifică a acestora, ședințele de supervizare fiind posibil de organizat în mod individual (la solicitarea inspectorilor sociali) sau de grup (la solicitarea conducătorilor din cadrul Agenției Naționale pentru Plăți și Inspecție Socială sau a celor județene). Totodată, inspectorii sociali supervizori sunt responsabili de evaluarea nevoilor de formare profesională a supervizaților și formularea de propuneri cu privire la planul anual de formare profesională a inspectorilor sociali (art.6). Formarea continuă a inspectorilor sociali supervizori este realizată o dată la doi ani.

„Ghidul privind procedurile și metodologiile pentru desfășurarea misiunilor de inspecție și a activităților de investigare socială”, elaborat și aplicat de către Agenția Națională pentru Plăți și Inspecție Socială [32], stabilește cadrul activității de supervizare în inspecția socială, fiind prezentate aspecte teoretice și practice cu privire la selectarea și formarea inspectorilor sociali supervizori, organizarea activității de supervizare, desfășurarea ședințelor de supervizare etc.

În **Letonia** reglementarea supervizării datează cu anul 2003, prin Legea serviciilor sociale și asistenței sociale, care la punctul 28 din secțiunea 1 definește supervizarea ca fiind „suport consultativ și educațional organizat pentru specialiștii din asistență socială pentru îmbunătățirea competențelor lor profesionale și a calității activității profesionale” [125]. Totodată legea stabilește obligativitatea îmbunătățirii competențelor profesionale a specialiștilor din domeniu de la nivel local prin organizarea supervizării de către autoritățile locale în furnizarea de servicii sociale și asistență socială (secțiunea 9, alineatul 6).

Un studiu realizat în anul 2012 - „*Final Report (Including Recommendations) on Promoting the Development of Professional Social Work*” - atesta faptul că 44% din specialiștii angajați în serviciile sociale din Letonia nu au participat în activități de supervizare [113]. Urmare a analizelor efectuate, Guvernul leton a dezvoltat un plan de acțiuni pentru perioada 2014-2020 de profesionalizare a asistenței sociale pentru a crea un singur sistem de oferire a suportului. Planul conține obiectivul 1.3. axat pe îmbunătățirea sistemului de sprijin a asistenților sociali, prin revizuirea cadrului normativ (Clasificatorul ocupațiilor, Legea serviciilor sociale și asistenței sociale etc.), dezvoltarea unui program de formare a asistenților sociali-mentori (supervizori) și pregătirea profesională efectivă a acestora, asigurarea supervizării specialiștilor în asistență socială din serviciile sociale, organizarea de campanii de informare prin diseminarea celor mai bune practici în domeniul supervizării [113]. Implementarea planului de acțiuni a creat o premisă de dezvoltare a activității practice de supervizare, dar și a cercetărilor în acest domeniu în Lituania.

E de menționat că termenii „supervizare”, „supervizor” și „a conduce supervizarea” au fost aprobați mult mai târziu de către Academia de Științe a Letoniei în cadrul ședinței Comisiei de Terminologie din 21 mai 2013 (proces verbal nr.1/1111).

Codul de etică leton pentru asistenții sociali, modificat și adoptat la 28.05.2022 [183], stabilește câteva aspecte conceptuale cu privire la supervizare: obligația asistenților sociali de a participa la activități de supervizare pentru eficientizarea activității profesionale (standardul 5.1.8.), iar prin discuțiile cu supervizorul pot fi eliminate dilemele cu privire la aplicarea principiilor etice (principiul 4.3. și standardul 5.2.9.).

Experiența Letoniei în dezvoltarea supervizării denotă o colaborare între părțile interesate: autorități centrale, mediul academic, partenerii de dezvoltare și societatea civilă – în consolidarea domeniului de asistență socială prin instituirea și promovarea supervizării profesionale.

Un exemplu de dezvoltare a supervizării în asistența socială, care prezintă interes, este cel al **Lituaniei**. Modelul dezvoltat a fost influențat de experiența Academiei Munster (Germania), care avea tradiții în formarea supervizorilor [107, p.140]. Prin Legea serviciilor sociale (nr.X-493 din 19.01.2006) s-a stabilit categoriile de profesioniști implicați în prestarea serviciilor sociale: asistentul social (social worker) și lucrătorul social (assistant social workers) (art.11) [126]. Necesitatea dezvoltării profesionale a specialiștilor din domeniul asistenței sociale și a supervizării a fost stabilită în documentele de dezvoltare profesională a asistenților sociali din Lituania și în actele reglatorii ale studiilor în domeniul asistenței sociale (2008) [106, p.27-38]. Modificările la Legea serviciilor sociale, operate în anul 2011, au instituit obligația ca asistenții sociali să aibă rolul de supervizori pentru lucrătorii sociali.

Prin Hotărârea Guvernului Lituaniei nr.291 din 03.06.2003 de aprobare a Cerințelor pentru prestatorii de servicii sociale a fost instituită norma legală cu privire la supervizarea asistenților sociali și a specialiștilor în asistență socială din cadrul serviciilor sociale. Pentru supervizarea individuală erau stabilite cel puțin 9 ore pe an, iar pentru supervizarea de grup – cel puțin 18 ore pe an (punctul 8.1.) [182]. De asemenea, prin modificările la actul normativ în anul 2008 s-au introdus cerințe cu privire la supervizarea specialiștilor din serviciile sociale de urgență și telefonul de criză: necesitatea supervizării de către personalul cu experiență a personalului de criză și a voluntarilor în primele 60 de ore de consiliere (punctul 42³) și obligativitatea organizării ședințelor de supervizare cel puțin o dată pe lună pentru acordarea suportului psihologic și educațional angajaților și voluntarilor (punctul 42.⁴1.).

Codul etic al specialiștilor din servicii sociale din Lituania, adoptat în anul 2023, stipulează în cadrul principiului 7.5. *Perfecționarea continuă a competențelor profesionale și împărtășirea bunelor practici profesionale*, faptul că asistenții sociali trebuie să fie interesați de cunoștințele noi din domeniu și contribuie la crearea acestora prin implicare și participare la conferințe profesionale

și științifice, inclusiv la sesiuni de supervizare, totodată oferind suport în activitatea profesională a noilor asistenți sociali (punctul 7.5.4.) [99]. În acest caz sprijinul noilor profesioniști angajați în sistem este realizat de specialiștii din sistem, cei care activează prin împărtășirea propriei experiențe. De asemenea Codul etic stabilește faptul că în situația unor dileme profesionale și identificarea de soluții fiabile, profesioniștii pot fi consultați de Comisiile de etică ale angajaților din sfera serviciilor sociale (punctul 13.5.).

Pentru sistemul de asistență socială din **Republica Moldova** conceptul de supervizare este unul relativ nou, fiind definit inițial în „*Mecanismul de supervizare în asistență socială*”, aprobat prin Ordinul Ministerului Protecției Sociale, Familiei și Copilului nr.99 din 31.12.2008. La acea etapă mecanismul era preconizat pentru Serviciul de asistență socială comunitară (SASC) și pentru Serviciul de îngrijire socială la domiciliu (SÎSD), cu suportul partenerilor de dezvoltare fiind pilotat în câteva UTA II.

„Parteneriate pentru Fiecare Copil, implementa împreună cu MMPS un proiect și cu DFID, era vorba despre consolidarea sistemului de Asistență Socială în Republica Moldova, și atunci când a început prima rețea de Asistenți Sociali Comunitari și la instruirea lor a apărut necesitatea de a superviza această armată de oameni, cumva ghidați și să li se ofere un suport. Pe atunci noțiunea de supervizare pentru Republica Moldova era foarte nouă. La acel moment noi am susținut foarte mult raioanele pilot cu care noi lucram și le-am învățat care este procedura, mecanismul de supervizare.” (I_E_4)

În anul 2009 prin ordinul Ministerului Muncii, Protecției Sociale și Familiei (nr.15 din 10.11.2009) a fost aprobat *Ghidul de implementare a mecanismului de supervizare în asistență socială* [30]. Aceste două documente normative au fost dezvoltate în parteneriat cu societatea civilă fără a fi stabilite în legislația națională prevederi cu privire la supervizare.

Analiza ghidului a revelat că acesta cuprinde aspecte teoretice cu privire la conceptul de supervizare, funcțiile supervizării profesionale, elementele componente ale activității de supervizare, rolurile supervisorului, calitățile și competențele necesare supervisorului, tipurile de supervizare, etc. De asemenea, ghidul cuprinde repere metodologice cu privire la organizarea și desfășurarea ședințelor de supervizare.

„În 2009 a apărut ghidul de implementare a mecanismului de supervizare în Asistență Socială, unde au fost bazele, adică elementele și conceptele supervizării în asistență socială. Așa foarte intuitiv, ca să vedem care este acel mecanism și acea ierarhie, cine și pe cine trebuie să supervizeze, astfel încât asistentul social comunitar să nu se simtă de unul singur cu multitudinea de probleme și cu toate responsabilitățile pe care le are.” (I_E_4)

În anul 2017, cu suportul partenerilor de dezvoltare (A.O. Parteneriate pentru Fiecare Copil) a fost revizuit mecanismul de supervizare, fiind aprobat prin ordinul Ministrului Muncii, Protecției

Sociale și Familiei nr.74 „Mecanismul de supervizare profesională în asistența socială. Ghid de implementare practică” [67]. Ghidul este destinat tuturor prestatorilor de servicii de asistență socială, eliminându-se astfel o lacună a ghidului elaborat în anul 2009 destinat exclusiv la două servicii (SASC și SÎSD). Elemente novatoare ale ghidului se referă la prezentarea procedurilor-tip pentru supervizarea angajaților și a supervisorilor și a strategiilor de eficientizare a activității supervisorului și supervizatului cu referire la procedurile-tip pentru supervizarea angajaților.

„Noi avem numai pentru asistenții sociali comunitari, nu știu dacă s-o schimbat ceva, dar noi am avut timp doar pentru asistenții sociali comunitari, SASC, dar serviciile care oferă alternative la protecție?” (I_E_2)

„În 2017 el a fost revizuit și s-a pus mai mult accent pe asistența socială comunitară, fiindcă în primul (mecanism) noi ne refeream mai mult la cel de sprijin familial, nu știu cum așa a fost focusat la nivel inconștient. Așa ca pe urmă să ne dăm seamă că spectrul trebuie lărgit și pentru alte activități pe care le face asistentul social comunitar.” (I_E_4)

Prin contribuția partenerilor de dezvoltare (Inițiativa Globală „Changing the Way We Care”) în anul 2022 a fost demarat procesul de revizuire a mecanismului de supervizare profesională în asistența socială, fiind desfășurate în acest sens o serie de activități de evaluare și consultare a opiniei profesioniștilor cu privire la formele și nivelurile de supervizare, metodologia și dinamica supervizării profesionale și funcționale. Urma ca noul document să fie prezentat spre aprobare Ministerului Muncii și Protecției Sociale, însă în contextul reformei Restart documentul necesită a fi ajustat.

„Cunosc că grupul academic a dezvoltat o curriculă, dar mai recent ce se întâmplă cu acel studiu nu cunosc, el fusese pus un pic pe pauză din considerentul la toate reformele în sistemul de asistență socială, la toată reforma și la toată ierarhia, care și cum... Și de asta el a fost, practic, pus pe pauză. Sunt niște proiecte elaborate. Dar ele nu fost aprobate nici de Minister și adică practic ele sunt pe pauză.” (I_E_4)

„Prin Changing the Way We Care, inițiativa globală, a fost realizat studiul la nivel național. Studiul nu a fost publicat din lipsa de resurse.” (I_E_7)

Eliminarea lacunei de reglementare a supervizării a fost realizată în anul 2010 [42], prin amendarea Legii asistenței sociale nr.547/2003 [41]. Asigurarea implementării noilor reglementări nu s-a soldat cu elaborarea cadrului normativ subsecvent. Lipsa unui regulament-cadru cu privire la organizarea și desfășurarea supervizării are un impact negativ asupra înțelegerii unitare a modului de realizare a acesteia, fapt identificat în cadrul studiului calitativ.

„Credeți că eu am văzut așa regulament? eu nu am văzut așa regulament, nu am citit, aceasta e realitatea. De aceea și spun că atenția suficientă față de activitatea de supervizare la noi nu există, la noi printre altele se face lucrul acesta.” (IA_supervizor_2)

„Regulamentul acesta din câte cunosc eu nu a fost aprobat.” (IA_supervizor_4)

La acea etapă a fost stabilit rolul autorităților administrației publice locale de nivel al doilea în asigurarea, prin intermediul structurilor teritoriale de asistență socială, a supervizării personalului din sistemul de asistență socială (art.13, lit.j). De asemenea, acest aspect este concretizat și în Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a organului local de specialitate în domeniul asistenței sociale și protecției familiei și a structurii-tip a acestuia (punctul 7, subpunct 1., lit.n) [36].

În anul 2023 atribuția APL de nivel al doilea în domeniul supervizării a fost retrasă, cu excepția municipiului Chișinău și Unitatea Teritorială Autonomă Găgăuzia, în contextul reformării sistemului de asistență socială, stabilindu-se prin Legea nr.256/2023 (art.VII, alineat 6) [44] transferul atribuției în sfera supervizării personalului din asistență socială către agențiile teritoriale de asistență socială, rolul cărora este de asigurare a supervizării profesionale a personalului, elaborare și prezentare a rapoartelor semestriale și anuale privind activitatea de supervizare (pct.7, subpct.3, lit.e) [44]. La momentul cercetării careva rapoarte de activitate în domeniul supervizării nu erau prezentate în adresa MMPS.

În același timp, prin Legea nr.122/2010 pentru modificarea și completarea Legii asistenței sociale nr. 547/2003 a fost definită supervizarea profesională, stabilindu-se contribuția acesteia la dezvoltarea și consolidarea competențelor personalului angajat, la îmbunătățirea calității serviciilor sociale, precum și la consolidarea echipei de personal la nivel local (art.15, al.5). Trebuie de menționat că legea nu stabilește cu maximă claritate cum va fi organizată supervizarea profesională a specialiștilor din domeniul asistenței sociale sau instituirea unei ocupații noi. Doar prin Legea nr.270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar [45] se aduc anumite clarificări cu privire la salarizarea asistentului social-comunitar cu atribuții de supervizare: în anexa 9, la punctul 13 se stipulează că treapta de salarizare a acestora se majorează cu 2 unități comparativ cu cea a asistenților sociali-comunitari.

Chiar dacă Legea nr.123/2010 cu privire la serviciile sociale [43] nu conține careva prevederi cu privire la supervizarea realizată în cadrul serviciilor sociale, standardele minime de calitate a diferitor servicii sociale includ prevederi cu privire la supervizare. Spre exemplu, în cazul serviciului social „Casă comunitară” se indică faptul că în cadrul ședințelor de supervizare sunt discutate situațiile de violență (punctul 65), [6] fără a fi aduse clarificări cu privire la organizarea acestor ședințe. În unele standarde de calitate, spre exemplu Serviciul de asistență parentală profesionistă [35], se indică dreptul profesionistului (asistentul parental profesionist) de a beneficia de sprijin și supervizare profesională (punct 65, lit.c) și responsabilitatea managerului de serviciu de a organiza cu regularitate ședințe de supervizare profesională a specialiștilor pentru îmbunătățirea performanței profesionale a acestora, gestionării într-un mod eficient a sarcinilor și

timpului de muncă (punct 33). Norma respectivă este concretizată în standardul 32 dedicat stabilirii normelor referitoare la supervizarea personalului. Periodicitatea organizării ședințelor de supervizare poate fi desprinsă din indicatorii de realizare, indicându-se la punctul 96, subpunctul 2) necesitatea organizării lunare a ședințelor de supervizare, în grup sau individual. De asemenea, ședințele de supervizare pot fi organizate și ad-hoc (punct 96, subpunct 3). Reieșind din prevederile normative se poate deduce că ședințele de supervizare sunt protocolate în mod obligatoriu (punct 37), indicându-se de asemenea conținutul ședințelor de supervizare (punct 96, subpunct 3). Un aspect important se referă la utilizarea rezultatelor supervizării în procesul de evaluare a necesităților de formare a personalului (punct 96, subpunct 4).

În unele standarde minime de calitate a serviciilor sociale se face referire la supervizare în cadrul standardului cu privire la formarea profesională, indicându-se necesitatea de asigurare a supervizării personalului serviciului de către prestatorul de servicii (de exemplu, standardul 28 din Standarde minime de calitate a serviciilor sociale prestate în cadrul centrelor de plasament pentru persoane vârstnice și persoane cu dizabilități din gestiunea Agenției Naționale Asistență Socială [71]). Aceeași normă este indicată și în standardele minime de calitate ale serviciului social „Asistență personală” (punct 11, subpunct 2) [5], suplimentar stabilindu-se necesitatea supervizării de către șeful serviciului a beneficiarului și a asistentului personal în procesul de elaborare a programului zilnic (punct 44). Astfel, se poate conchide că sarcina de supervizare a personalului din serviciile sociale revine managerului sau prestatorului de servicii, fapt ce creează dificultăți în stabilirea unor măsuri de îmbunătățire a situației personalului.

„Supervizarea trebuie să fie doar în cadrul unde au încredere tot ceea ce fac, să nu le fie frică să zică, că greșesc sau că ceva am făcut. Dar nu știu cât e de corect sau de încredere am eu în colegul meu să-i zic tot ce... oricum eu am să-i zic doar ceea ce vrea să audă sau ceea ce-i bine, nu știu cât e de sinceră supervizarea asta și suportul, cum tu identifici, într-adevăr lacunele și problemele sau cu ce se ciocnește un asistent social comunitar sau specialistul din servicii...de asemenea managerul supervizează, dar cine îl supervizează pe manager?!” (I_E_2)

Un suport în stabilirea reglementărilor interne cu privire la supervizare în cadrul serviciilor sociale l-a avut societatea civilă, asigurând suport în identificarea aplicabilității mecanismului în managementul serviciilor.

„Noi, la maxim, am încercat să utilizăm, documentele existente. În standardele minime de calitate pentru diferite tipuri de servicii este prevăzut că prestatorul deține o procedură de supervizare profesională și atunci noi ne-am implicat, indiferent de serviciu era - echipă mobilă, centru de zi, casă comunitară, locuință protejată, respiro - noi, practic, cu toți cei care am lucrat, am mers pe ideea ca să fie elaborată o procedură de supervizare profesională specifică pentru serviciul în cauză.” (I_E_7)

O lacună identificată în cazul Republicii Moldova constă în faptul că până la moment Clasificatorul Ocupațiilor nu stabilește ocupația de „supervizor în asistență socială” sau „supervizor în servicii sociale”, ca și în cazul altor țări, dar include ocupația de „supervizor” (codul ocupației 242321) la grupa de bază 2423. Specialiști/specialiste în domeniul resurselor umane și de personal. Totodată, Clasificatorul prevede la grupa de bază 2635. Specialiști/specialiste în asistență socială și consiliere ocupația de asistent social-comunitar supervizor (codul ocupației 263502) [60], care îngustează angajarea acestora doar pentru SASC. Acest fapt face dificilă angajarea profesioniștilor pentru realizarea sarcinilor de supervizare în cadrul altor servicii. În acest caz se impune necesitatea revizuirii Clasificatorului prin includerea ocupației de „supervizor/supervizoare în asistență socială”. Analiza *Nomenclatorului serviciilor sociale* [57] relevă la fel lacune în stabilirea poziției de supervizor în cadrul statului de personal al serviciilor sociale. La momentul analizei nomenclatorului, aceasta – poziția de asistent social supervizor – este indicată pentru serviciul „Asistență socială comunitară” și „Sprijin familial”, ceea ce conduce spre nevoia de revizuire a nomenclatorului dat prin integrarea poziției de supervizor. De asemenea supervizorii participanți la studiu și unii experți au evidențiat nevoia de extindere a arealului de acoperire cu servicii de supervizare și alți profesioniști din domeniul de asistență socială, inclusiv și din alte domenii care implică relaționarea cu oamenii (spre exemplu, domeniul ordine publică, educație etc.): *„Eu consider că supervizarea este necesară pentru toți specialiștii, în special pentru cei noi angajați, care trebuie orientați. Eu fiind cu stagiu mare de lucru, îmi asum rolul să-i îndrumez. Așa mi-i firea mea să ajut, dar cred că ar trebui să fie o persoană, sau de la Direcția generală care să-i îndrumeze pe specialiștii noi, tineri.”* (IA_supervizor_1).

„Când noi am lucrat și cu poliția, și cu școlile și am văzut și că în alte domenii e nevoie de supervizare, nu numai în domeniu social, toți care lucrează în domeniul protecției, lucrează cu oamenii e nevoie de supervizare.... școlile au nevoie, profesorii au nevoie tot de supervizare, echipa multidisciplinară are nevoie...” (I_E_2)

Analiza fișei de post aprobată de minister în anul 2009, stabilește condițiile pe care trebuie să le întrunească profesionistul pentru ocuparea funcției de asistent social supervizor, printre care:

- deținerea diplomei de studii superioare în asistență socială sau în științe socio-umane, sau de studii medii speciale în domeniul asistenței sociale, sau studii în baza cursurilor de formare în asistență socială,
- experiență de muncă de 2 ani în sistemul protecției sociale sau experiență în domeniul socio-uman, printre care drept, educație, sănătate sau altele,
- deținerea abilităților de organizare a lucrului în grup sau individual, de comunicare, de a lucra după un program aprobat etc.

Cercetarea realizată de autor evidențiază că aproximativ 2 din 5 supervizori respondenți (39%) aveau o experiență de muncă în domeniul asistenței sociale de 11-14 ani, iar mai mult de a patra parte (27,6%) – între 6-10 ani (Figura 2.1.), ceea ce corespunde cu cerințele fișei de post.

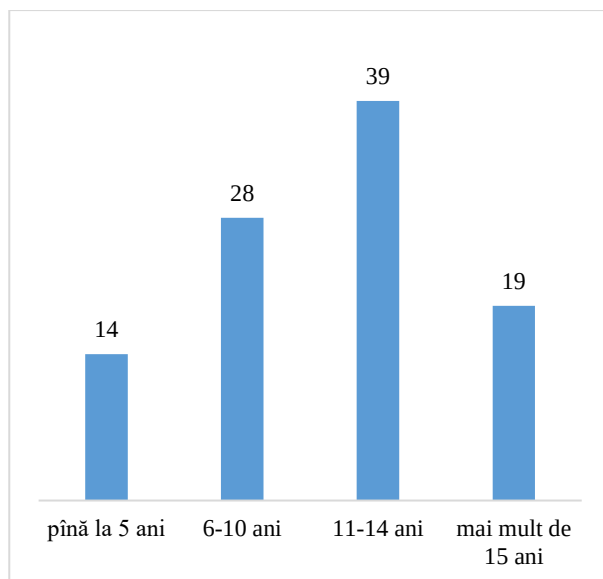


Fig. 2.1. Experiența de muncă a supervizorilor (%)

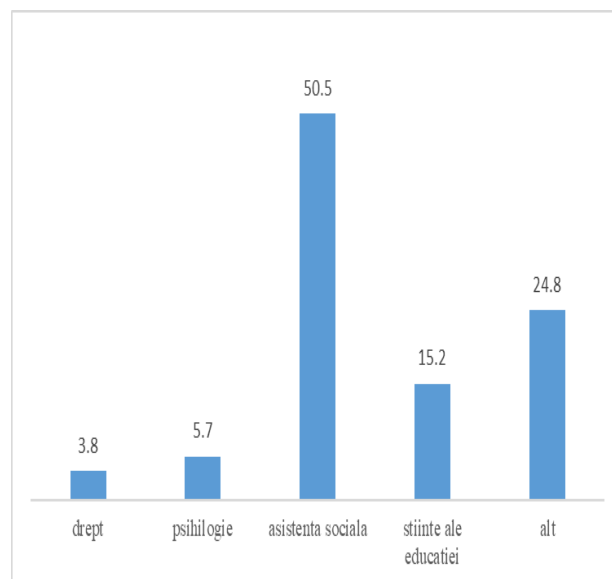


Fig.2.2. Domeniul de formare profesională a supervizorilor (%)

Domeniul de formare profesională inițială a supervizorilor era în mare parte asistența socială – 50,5%. Aproximativ 15% aveau studii în domeniul științelor educației, iar fiecare al patrulea avea studii în alt domeniu. O pondere mai mică o aveau supervizorii cu studii în psihologie (5,7%) sau drept (3,8%) (Figura 2.2.).

Experiența altor țări relevă o serie de condiții minime pentru angajarea în funcție de supervizor, acestea fiind reflectate în Tabelul 2.1.

Tab. 2.1. Cerințe minime pentru ocuparea funcției de supervizor în asistența socială

Țara	Studii	Experiența de muncă în domeniul asistenței sociale	Cursuri de formare profesională în domeniul supervizării	Înregistrare în registrul național al supervizorilor	Certificarea în calitate de asistent social	Alte condiții
SUA [136]	Minim studii de licență în asistența socială, administrare publică sau	3 ani	Cursuri specifice, un număr minim de ore de formare continuă	-	Da	Nesupus sancțiunilor disciplinare

	studii urbane					
Marea Britanie [105]	Studii superioare sau post-universitare sau program de formare profesională în asistența socială	Minim 4 ani	-	Da	Da	Experiență în mentorat și susținerea altora pentru a-și îmbunătăți practica
Canada [116]	Studii superioare în asistența socială	5 ani	Cursuri specifice	Da	Da	Nesupus sancțiunilor disciplinare
Republica Africa de Sud [157]	Lipsă informații	5 ani	Cursuri acreditate	Da	Da	Portofoliu cu dovezi cu privire la cursurile absolvite în domeniul supervizării/managementului în asistență socială, a competențelor obținute
România [70]	Studii superioare de master (psihologie, asistență socială sau sociologie)	Cel puțin 5 ani în domeniul serviciilor sociale/asistenței sociale	Curs de formare în domeniul supervizării	Da	Da [20]	Deținerea treptei de competență profesională „asistent social principal”

Singapore [153]	Studii superioare de licență sau studii post-universitare în asistența socială	Cel puțin 4 ani de experiență de muncă în calitate de asistent social	Da	Da	Da	-
-----------------	--	---	----	----	----	---

Urmare a analizei, se poate conchide că Fișa de post-tip este depășită, în condițiile în care în Republica Moldova există oportunități de formare profesională a supervizorilor prin programe de master, ceea ce indică asupra necesității revizuirii acestui document în special în ceea ce privește studiile necesare pentru ocuparea acestei funcții (în unele țări se poate accede la această funcție doar după studii de master sau studii de specializare/perfecționare în domeniul supervizării). Astfel se impune nevoia de a se indica în calitate de condiție obligatorie deținerea studiilor de master în asistența socială pentru candidații la ocuparea funcției de supervizor. Totodată, practica altor state indică și nevoia de formare continuă inclusiv a supervizorilor, ceea ce necesită a fi stabilit și în cadrul normativ național.

„Pentru a fi supervizor, ai nevoie de o formare profesională deosebită. În cadrul cursurilor pe care le urmez îmi dau seama că nu este ușor, este o misiune care necesită cunoștințe.” (I_E_2)

De asemenea se necesită revizuirea și cerințelor cu privire la experiența de muncă necesară pentru exercitarea acestei funcții, în situația în care rolul supervizorului este destul de relevant în eficientizarea activității de muncă a profesioniștilor din domeniul asistenței sociale. În acest aspect ar putea fi preluată practica altor state prin stabilirea plafonului minim al experienței de muncă în asistența socială de 5 ani pentru a putea presta activități de supervizare.

Un aspect lacunar al reglementărilor cu privire la asistentul social supervizor se referă la cumularea poziției de supervizor cu cea de asistent social comunitar. Astfel în fișa postului asistentului social supervizor sunt stabilite și sarcini care vizează activitatea de asistență socială comunitară, având ca scop „asigurarea accesului la prestații sociale și servicii sociale existente la nivel de comunitate”, ceea ce creează dificultăți în organizarea și desfășurarea eficientă a supervizării. Acest fapt a fost enunțat și de supervizorii intervievați: *„Dacă aș avea putere de decizie, cred totuși că supervizorul trebuie să fie o unitate separată, dar nu cu jumătate de salariu, fiindcă nu se reușește lucrul. Eu din practică pot să spun, permanent sunt sustrasă de către asistenții sociali care vin după sfaturi, după ajutor, la consultații, dar eu am și lucrul meu de bază și dacă ar fi doar unitatea de asistent social supervizor plătită, ar fi mai bune.” (IA_supervizor_1).*

Aspecte ale supervizării sunt stipulate și în „Managementul de caz”, aprobat prin ordinul Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei nr.96 din 18.05.2016. În *Ghidul de suport pentru aplicarea practică a managementului de caz* [67] se menționează rolul supervizării în fortificarea capacităților managerului de caz în abordarea aspectelor referitoare la prevenirea și protecția copilului, colaborarea cu servicii la nivel local etc. De asemenea se evidențiază contribuția supervisorului în consultarea și coordonarea acțiunilor asistentului social comunitar în contextul prestării serviciului de sprijin familial; implicarea supervisorului în ședințele cu privire la elaborarea planului individual de asistență; coordonarea închiderii cazului; realizarea referirii cazului etc. Totodată, este indicată contribuția supervizării la stabilirea cadrului de competențe pentru managerul de caz, printre care (1) cunoașterea de sine prin cunoașterea punctelor tari și slabe, reflectarea asupra performanței proprii și (2) controlul stresului și al emoțiilor, supervizarea fiind utilizată pentru discutarea stresului în muncă. Versiunea revizuită a Managementului de caz din anul 2023 (ordinul MMPS nr.134 din 15.09.2023) [31] cuprinde aspecte cu privire la caracteristicile supervisorului (calificare și experiență), examinarea dosarelor active, discutate oportunitățile de rezolvare a problemelor, sprijin emoțional acordat managerilor de caz, prezentate bune practici, proceduri și resurse noi.

Cercetarea realizată în rândul supervisorilor a evidențiat că mecanismul de supervizare aplicat actualmente oferă o claritate asupra aspectelor necesare a fi parcurse. Totuși un aspect evidențiat se referă la necesitatea de a fi desfășurate ședințele de supervizare în afara locului de muncă, pentru a crea o atmosferă de încredere dintre supervisor și supervizați: „În principiu tot este normal, nu văd care ar fi aici (n.a. mecanismul de supervizare) mari schimbări, dar totuși aș vrea să implementez așa ca supervizarea să aibă loc nu în localul Direcției, undeva să avem un spațiu să ne deplasăm, așa ca în cazurile supervizării funcționale oferite de către colegii din AO Concordia, Proiecte sociale. Pentru ca supervizații să se simtă într-o atmosferă mai relaxantă, fiindcă la serviciu...” (IA_supervisor_1). Aspectul cu privire la obligativitatea supervizării în cadrul serviciilor sociale cu accent pe oferirea sprijinului psihologic personalului este reflectat și în studiul din anul 2021 „Evaluarea situației privind formarea profesională inițială și continuă a personalului din domeniul protecției copilului și familiei în Republica Moldova” [27, p.9].

În concluzie, analiza reglementărilor la nivel internațional și național relevă practici de instruire a supervizării de la poziții ocupaționale distincte la cumulare de sarcini. Totodată în plan național se relevă necesitatea revizuirii prevederilor normative pentru fortificarea de supervizare.

2.2. Particularități și provocări în formarea profesională a supervizorilor

Exercitarea funcției de supervizor implică necesitatea unei pregătiri profesionale temeinice, în situația în care această categorie de profesioniști are un rol important în identificarea unor soluții asupra problemelor profesionale actuale cu care se confruntă personalul implicat în prestarea serviciilor sociale, în clarificarea sarcinilor, funcțiilor și a rolurilor, în sprijinirea și gestionarea proceselor de transformare a sistemului asistenței sociale, în evitarea arderii profesionale prin implementarea de măsuri profilactice și a soluțiilor inovatoare. În acest sens în plan internațional se relevă un interes al autorităților și al asociațiilor profesionale de dezvoltare a unor standarde profesionale și a unor programe de formare profesională pentru supervizori. Spre exemplu, Asociația Națională a Asistenților Sociali din SUA (NASW) a stabilit necesitatea profesionalizării continue a supervizorilor din domeniul asistenței sociale prin programe de formare continuă și programe de certificare specifice supervizării, pentru a implementa practici de supervizare bazate pe dovezi [136, p.114]. Cerințele stabilite de NASW cu privire la supervizori se referă la următoarele:

- licență valabilă de a profesa în domeniul pentru care va asigura supervizarea și jurisdicția în care va activa,
- diplomă de studii superioare a unei instituții acreditate,
- cursuri specifice în supervizare și un număr minim de ore de educație continuă în practica supervizării (în fiecare stat se reglementează separat),
- minim 3 ani de experiență de muncă după obținerea licenței,
- lipsa încălcărilor disciplinare din partea Consiliului de licențiere.

Licențierea sau certificarea supervizorilor în SUA, ca și a asistenților sociali, oferă oportunitate de monitorizare continuă a performanțelor acestora, dar și desfășurarea organizată a formării profesionale continue a acestora.

În **Canada** activitatea de supervizare în asistența socială este reglementată ca și în SUA și este ghidată de standardele aprobate de asociațiile asistenților sociali, elaborate în baza Codului de etică al Asociației Canadiene a Asistenților sociali (2005), Regulamentului practicii etice a aceleiași asociații (2005) și altele. Activitatea de supervizare este determinată de necesitatea extinderii cunoștințelor teoretice și de complexitatea activității asistenților sociali. Acest fapt este statuat de Codul de etică al asistenților sociali din Canada: asistenții sociali au responsabilitatea de a-și consolida competențele profesionale, prin sporirea continuă a cunoștințelor și abilităților profesionale și aplicarea în practică a cunoștințelor noi apelând după caz la consultanță și supervizare [92]. În acest sens, standardele cu privire la supervizare se referă la următoarele:

(i) Supervizarea în domeniul asistenței sociale se bazează pe valori, etică și filosofia profesiei de asistent social (standard 1), ceea ce reprezintă faptul că asistenții sociali care se implică în activitatea de supervizare trebuie să o facă în domeniile lor de cunoștințe și competențe;

(ii) Supervizorii recunosc puterea și autoritatea inerente poziției lor la locul de muncă și le exercită în mod corespunzător (standard 2), în special referindu-se la aprecierea punctelor de vedere a supervizaților de către supervizori și relația dintre aceștia ca un proces co-creativ, critic reflexiv și de sprijin;

(iii) Supervizorii trebuie să posede și să-și extindă cunoștințele și abilitățile specifice supervizării (standard 3), fiind menționate o serie de cunoștințe și abilități minime, printre care: cunoașterea responsabilităților și sarcinilor supervizorului, a modelelor teoretice de supervizare, funcțiilor și rolurilor supervizării, cerințelor de certificare a supervizorilor, practicii din perspectivă interculturală, teoriilor și stilurilor de învățare a adulților, etapelor de dezvoltare profesională, tehnicilor de supervizare, impactului stresului, epuizării și oboselii; și abilitățile de individualizare a supervizării în funcție de personalitate, circumstanțe și nevoile supervizaților, de a fi planificat și intenționat în interacțiunile cu supervizorii, de a evalua critic și de a oferi feedback evaluativ supervizaților, de a fi eficient în utilizarea întrebărilor în supervizare, de a identifica nevoile de învățare ale supervizaților, de a ajuta supervizații să stabilească obiective măsurabile pentru învățare și performanță și de a sprijini dezvoltarea profesională și autonomia supervizaților;

(iv) Supervizorii din asistență socială ar trebui să dețină cunoștințe despre specificul practicii asistenților sociali supervizați (standard 4), ceea ce presupune posedarea cunoștințelor cu privire la indivizi, familii, grupuri și comunități și utilizarea tehnicilor de prevenire și intervenție asistențială;

(v) Asistenții sociali în activitatea practică trebuie să aibă acces la o supervizare periodică, consecventă și structurată (standard 5), fiind indicat periodicitatea desfășurării ședințelor de supervizare pentru asistenții sociali în funcție de experiența de muncă: pentru *absolvenți și asistenții sociali începători* – ședințe săptămânale sau bisăptămânale pe parcursul primilor doi ani de activitate, pentru *asistenții sociali cu experiență care practică un domeniu nou* – ședințe de la două pe săptămână sau lunar în primul an de activitate, determinându-se nevoile de supervizare în baza evaluării lacunelor identificate la nivel de cunoștințe și competențe cu privire la noul domeniu de practică, pentru *asistenții sociali cu experiență în domeniu* – ședințe în funcție de nevoile acestora și a celor identificate de supervizor sau politicile instituției [141].

Cerințele înaintate față de pretendentul la funcția de supervizor cuprind cerințe cu privire la studii: diplomă de studii superioare de licență în domeniul asistenței sociale sau un act echivalent, diplomă de studii superioare de master sau de doctor în domeniul asistenței sociale; cu privire la experiența de muncă: minim 5 ani de experiență după obținerea diplomei de master, experiență

curentă sau în trecut în supervizare și deținerea licenței de practică în supervizare valabilă pentru regiune.

Modelul european de formare profesională a supervizorilor este dezvoltat în baza Cadrului European al Competențelor în Supervizare și Coaching, elaborat în anul 2015 de Asociația Organizațiilor Naționale de Supervizare din Europa (ANSE). Astfel programele de studii la nivel european sunt dezvoltate pornind de la acest cadru.

Cerințele stabilite de ANSE, în vigoare din 28 martie 2020, se referă la aspecte, precum durată, numărul de ore, forma de absolvire a programului, prezentate în Tabelul 2.2.

Tabelul 2.2. Cerințe cu privire la programul de instruire al supervizorilor

<i>Nr.</i>	<i>Cerințe</i>	<i>Descriere</i>
1.	Durata programului	Minim 2 ani
2.	Număr de ore de contact direct	300 ore academice (în care nu sunt incluse cele de la punctul 3 și 4) (durata unei ore academice - 45 minute)
3.	Număr minim de ore de practică	45 ore (supervizare individuală și de grup)
4.	Număr minim de practică de „meta-supervizare” (supervizarea supervizării)	35 ore (supervizare individuală și de grup)
5.	Teza	Susținerea tezei, care va cuprinde inclusiv partea practică cu privire la aplicarea supervizării în practică
6.	Evaluarea finală	Examen sau colocviu
7.	Act de absolvire	Certificat, aprobat de Asociația națională a supervizorilor

Elaborat de autor în corespundere cu cerințele stabilite de Asociația Organizațiilor Naționale de Supervizare din Europa (ANSE) [85]

În corespundere cu cerințele stabilite de ANSE, formarea supervizorilor la nivel național – în condițiile în care se dorește racordarea sistemului la cel european - ar necesita crearea unei asociații naționale, înregistrarea în cadrul ANSE și dezvoltarea programelor de formare profesională.

Totodată, ANSE a stabilit și standardele minime pentru admiterea la programul de formare profesională în supervizare, printre care:

- (1) diplomă de studii superioare de licență în științe sociale sau umanistice sau echivalenta (nivel 6 conform Cadrului European al Calificărilor),
- (2) experiență de muncă de minim 4 ani după absolvirea studiilor superioare,
- (3) minim 60 de ore academice de formare continuă,
- (4) minim 30 de ore de supervizare prin prezentarea dovezilor.

Experiența și modelul dezvoltat de ANSE este aplicat în Republica Moldova în cadrul unui proiect implementat cu suportul partenerilor din Cehia, ce desfășoară un curs de instruire în supervizare pentru un grup de profesioniști.

„Noi împreună cu grupul, cu colegii învățăm, testăm, experimentăm, asta a fost pe perioadă de doi ani, din 2022 până-n noiembrie noi facem și o să dăm examen și un fel de teză. După certificare, tu faci parte din Asociația Europeană de Supervizori, și ești certificat ca supervizor.”
(I_E_2)

Pornind de la aceste standarde, au fost analizate experiența unor țări europene cu privire la formarea profesională a supervizorilor.

În **Letonia** formarea profesională s-a dezvoltat urmare a cooperării cu asociațiile profesionale ale asistenților sociali și ale supervizorilor în procesul de implementare a Planului de acțiuni pentru dezvoltarea profesională a asistenței sociale [113], fiind accentuat acest fapt și în cercetările lui Martinsone K., Mihailov I.J., Zakrijevskā M. [178] Astfel, în Letonia funcționează două asociații profesionale ale supervizorilor: Asociația Supervizorilor din Letonia, fondată în data de 7 iunie 2006 [79], care în anul 2011 și-a schimbat denumirea în Asociația Letonă a Supervizorilor [160], și Asociația Supervizorilor Practicieni în Domeniul Social „Asociația Supervizorilor”. Cu suportul fondurilor europene în cadrul proiectului „Instruirea asistenților sociali în supervizare”, a fost inițiat la ciclul II Master programul de studiu în domeniul supervizării în cadrul Universității de Stat din Riga, doar că acest program se adresează unui șir de profesioniști din domeniul educației, asistenței sociale, sănătate, științe sociale și umanistice, business și administrare, care au obligatoriu o experiență de muncă nu mai mică de 2 ani și preferențial o experiență de supervizare de 30 de ore [151]. Programul de master are o durată de 2 ani, titlul obținut fiind „Master profesional în pedagogie” și Calificarea de supervizor.

Conținuturile incluse în programul de studii se referă la: istoria și teoriile supervizării, activități profesionale, metode de consiliere și de rezolvare a problemelor, supervizarea individuală și de grup, calitățile personalității supervizorului, supervizarea grupurilor, echipelor și organizațiilor, metodologia cercetării, teorii și metode ale pedagogiei adulților, prelucrarea și analiza datelor de cercetare, stagiul de practică. Neplasarea cu acces deschis a planului de învățământ a programului a făcut dificilă analiza aprofundată a acestuia. De asemenea, în pregătirea asistenților sociali prin studii superioare de licență în cadrul aceleiași universități este predată din anul 2021 disciplina „Supervizare în asistența socială”, inclusă în semestrul 8 (anul 4) și creditat cu 3 ECTS [150].

O contribuție la formarea supervizorilor în Letonia o are Asociația Letonă a Consultanților în Relații Profesionale, care reunește supervizorii care activează în Letonia, fondată în anul 2003. Printre activitățile de bază ale asociației sunt elaborarea standardelor de instruire a supervizorilor, îmbunătățirea competențelor profesionale ale supervizorilor din diverse domenii, inclusiv asistența socială, inițierea și sprijinirea cercetărilor științifice în domeniul supervizării etc. [184]

Oportunități de formare profesională a supervizorilor prin programe de master sunt oferite și de Academia Letonă Creștină, care are acreditat programul de master „Supervizare”, cu obținerea la finalizarea celor 2 ani de studii (cu frecvență) sau 2,5 ani (cu frecvență redusă) a titlului de master profesional în asistență socială [111].

Un aspect important cu impact asupra dezvoltării programelor de pregătire profesională a supervizorilor din Letonia se referă la elaborarea standardelor profesionale. În data de 4 martie 2014, datorită eforturilor comune ale mediului academic și supervizorilor din Letonia, a fost elaborat și aprobat în Guvern *Standardul ocupațional de supervizor/consultant*. În standard sunt definite sarcinile de bază ale activității profesionale de supervizor, în detaliu au fost elaborate competențele profesionale, cunoștințele și abilitățile necesare activității profesionale care, la rândul lor, sunt elaborate pentru nivelul de cunoaștere, înțelegere și aplicare. Ulterior, în 10 decembrie 2014, în ședința Asociației Letone a Supervizorilor, a fost aprobat *Regulamentul de certificare a supervizorilor*, fiind demarat procesul de certificare. Conform modificărilor aduse la regulament în anul 2016, au fost stabilite condițiile pe care trebuie să le întrunească o persoană pentru certificare în calitate de supervizor: deținerea statutului de membru al asociației, deținerea diplomei de studii superioare sau de master, parcurgerea formării în supervizare în corespundere cu standardul ocupațional și plata cotizației de membru și a certificării. Criteriile pentru certificare complimentează condițiile menționate mai sus, prin:

- necesitatea deținerii a experienței de muncă în calitate de supervizor de minim 45 de ore în ultimii 2 ani,

- obținerea de supervizare în procesul de supervizare de 35 ore în ultimii 2 ani, care poate fi echivalată cu supervizarea de la egal la egal sau intervizarea de grup la prezentarea unui act doveditor și cu formarea profesională în domeniul supervizării obținută în ultimii 2 ani, prin prezentarea dovezii beneficierei de supervizare a unui supervizor calificat independent sau extern,

- participarea la cursuri de perfecționare profesională în supervizare de cel puțin 20 de ore în ultimii 2 ani, cu excepția celor care au urmat studii în supervizare în ultimii 2 ani [124].

Procesul de certificare este organizat de Asociație de două ori pe an (1 martie-30 aprilie, 1 septembrie-30 noiembrie), valabilitatea certificării fiind de 5 ani.

În **Lituania** nu există un program de master distinct în domeniul supervizării. În cadrul a două instituții de învățământ superior sunt oportunități de formare profesională prin programe de master la domeniul de formare profesională Asistență socială. În acest sens, programul de master în asistență socială al Universității din Vilnius cuprinde un curs destinat supervizării: „Cercetarea științifică a practicii în asistență socială. Supervizarea de grup” (7 ECTS), inclus în semestrul 3 în lista disciplinelor obligatorii [167]. O disciplină destinată supervizării – „Dezvoltare profesională și supervizare în asistență socială” - este inclusă și în planul de studii la programul de master

europăean comun în Asistența Socială a Copiilor și Tinerilor, al Universității Mykolas Romeris [135]. În cazul programelor de licență la domeniul Asistență socială există diverse experiențe de abordare a subiectului supervizării. Astfel în cazul Universității Vilnius planul de studii analizat nu conține discipline destinate supervizării, în schimb Colegiul Kauno (or.Kaunas) în planul de studii la programul de licență în Asistență socială (program de licență profesional) este prevăzută în semestrul 3 disciplina de specialitate „Supervizarea în Asistență Socială” (4 ECTS) [122].

Trebuie de menționat că formarea profesională a supervizorilor este posibilă în Lituania prin intermediul unui program de educație nonformală a adulților, dezvoltat în cadrul Universității Vytautas Magnus [169]. Programul este asigurat de Departamentul de Asistență Socială al Facultății de Științe Sociale, fiind lansat în anul 2019. Programul are o durată de 2,5 ani sau 602 ore academice (aproximativ 20 ECTS), dintre care 430 ore (71,4%) contact direct (360 ore dedicate activităților didactice (curs, seminare), 72 ore – activități practice de supervizare) și 172 ore (28,6%) activități de studiu individual (100 ore – elaborarea lucrărilor scrise și tematică și minim 72 ore – stagiul de practică în supervizare). Participarea la programul de studii este condiționată de câteva criterii, prin care: (1) deținerea diplomei de master în științe sociale, drept, business, management, științe ale educației și umanistice, (2) experiență de muncă de minim 3 ani, (3) participare la activități de profesionalizare și dezvoltare a competențelor profesionale de minim 60 de ore, (4) experiență anterioară de participare la diferite forme de supervizare de minim 30 ore, dintre care 10 ore în ultimii 3 ani, (5) recomandarea din partea unui membru al Asociației Lituanienilor a Consultanților în Relații Profesionale, (6) deținerea unor abilități personale (comunicare, comportament etic în lucrul cu oamenii etc.), (7) cunoașterea limbii engleze. Programul de studii este asigurat de traineri internaționali cu experiență în supervizare.

Experiența Lituaniei relevă faptul că pregătirea profesională a supervizorilor necesită o fundamentare teoretică și practică consistentă, în situația în care aceștia urmează să contribuie la dezvoltarea profesională și prestarea calitativă a serviciilor de către asistenții sociali.

Dezvoltarea profesională a supervizorilor în **Irlanda** prin programe de master este o contribuție a Geraldine Holton, care a inițiat primul program de master în supervizare și a fondat Asociația Supervizorilor din Irlanda. Programul de formare dezvoltat de Holton G., denumit „supervizarea interprofesională” (cross-professional supervision), este axat pe o abordare integrată, adresându-se practicienilor din domenii diverse, inclusiv asistență socială, sănătate, psihologie, educație etc. [158] Programul are o durată de 100 ore de contact direct, conținuturile fiind structurate pe 3 module:

- Modele ale supervizării. Abordări, teorii și cadre de referință,
- Procesul supervizării și supervizarea etică,
- Practica supervizării.

Un aport la dezvoltarea supervizării și formarea profesională în domeniu l-a avut, de asemenea, Asociația Irlandeză a Asistenților Socială, care a impulsionat promovarea și implementarea supervizării în asistența socială, în anul 2016 lansând foaia de parcurs „Promovarea Supervizării Profesionale de Calitate” [119].

În **România** formarea profesională a supervizorilor s-a dezvoltat prin preluarea modelului american. Începând cu anul de studii 2004-2005, în cadrul Universității de Vest din Timișoara a fost demarat primul program postuniversitar în domeniul supervizării [9, p.71]. Una din inițiatorile acestui program Badstuber G. a reflectat asupra implementării acestuia grație suportului oferit de către Ministerul Afacerilor Externe al Austriei, care prin intermediul unui grant a contribuit la formarea de către o echipă de formatori străini a 20 de studenți în cadrul a cinci module în timp de un an și alte șase module al doilea an [9, p.71-73]. Programe de master în domeniul supervizării în asistența socială sunt livrate și de alte universități din România, printre care Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași. Analiza programelor de învățământ (Tabelul 2.3.) relevă faptul că ocupațiile tipice cărora se adresează în mare parte programele de master sunt asistent de cercetare în asistență socială (263511), inspector social (263512) și supervizor în servicii sociale (263513).

Tabelul 2.3. Prezentarea conținuturilor planurilor de studii la programele de master dedicate formării supervizorilor în servicii sociale

<i>Criterii universitatea</i> /	<i>Universitatea de Vest din Timișoara [75]</i>	<i>Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași [76]</i>
<i>Denumirea programului</i>	Management și supervizare în bunăstarea copilului și a familiei	Supervizare și planificare socială
<i>Durata programului</i>	2 ani/120 ECTS	2 ani/120 ECTS
<i>Discipline</i>	Noțiuni introductive de management (8 ECTS)	Supervizare și management de caz în asistență socială (7 ECTS)
	Practică de specialitate 1 (6 ECTS)	Managementul serviciilor sociale comunitare (6 ECTS)
	Etica cercetării (2 ECTS)	Informatică aplicată în managementul proiectelor (6 ECTS)
	Introducere în supervizare (8 ECTS)	Dezvoltare comunitară și planificare socială (6 ECTS)
	Antreprenoriat social (6 ECTS)	Etică și integritate academică (5 ECTS)
	Forme de violență și prevenirea violenței împotriva copilului (6 ECTS)	Evaluare și dezvoltare profesională (7 ECTS)
	Practică de specialitate 2 (6 ECTS)	Solidaritate și economie socială (6 ECTS)
	Tehnici de comunicare în management (6 ECTS)	Metode apreciative în intervenția socială (6 ECTS)

	Familia ca obiect al politicilor sociale și subiect al reforme (6 ECTS)	Mentalități sociale (6 ECTS)
	Managementul serviciilor sociale și de sănătate mentală pentru copil și familie (6 ECTS)	Practica profesională (5 ECTS)
	Practică de specialitate 3 (6 ECTS)	Servicii sociale bazate pe comunitate (7 ECTS)
	Dezvoltarea abilităților de cercetare (5 ECTS)	Cultură și comportament organizațional (6 ECTS)
	Exerciții de autodezvoltare (5 ECTS)	Criză și planificarea depășirii crizei (6 ECTS)
	Educație parentală (5 ECTS)	Metode și tehnici de evaluare a serviciilor sociale (6 ECTS)
	Analiza sistemică și psihopatologie (5 ECTS)	Practica profesională (5 ECTS)
	Intervenție la nivel de comunitate/reziliența culturală /Introducere în mentorat (4 ECTS)	Strategii și metode de cercetare calitativă (7 ECTS)
	Practică de specialitate 4 (6 ECTS)	Consilierea pentru dezvoltare profesională (6 ECTS)
	Managementul conflictului (6 ECTS)	Strategii de rezolvare a conflictelor intracomunitare (6ECTS)
	Tipuri de supervizare în practica serviciilor (6 ECTS)	Guvernarea și managementul organizațiilor de asistență socială (6 ECTS)
	Practica pentru elaborarea lucrării de disertație (5 ECTS)	Practica de elaborare a lucrării de disertație (5 ECTS)
	etică în management (6 ECTS)	Grupul în practica asistenței sociale (6 ECTS)
<i>Ocupații tipice cărora se adresează programul</i>	Supervizor în servicii sociale, inspector social.	Asistent de cercetare în asistență socială, inspector social, supervizor în servicii sociale.

Elaborat de autor în corespundere cu planurilor de studii

De asemenea, programe de formare în supervizare profesională sunt prestate de Centrul de Formare și Evaluare în Asistența Socială, pentru șefii și coordonatorii de servicii și centre sociale și angajații serviciilor sociale (publice și private) [16], contra cost. Analiza programului din perspectiva tematicilor și a numărului de ore a fost dificil de desfășurat în lipsa unor informații publice, posibil de accesat în format online.

Un program de formare dedicat supervizorilor este realizat de Concordia Academia, centrul de formare și dezvoltare profesională înființat sub umbrela Organizației Concordia. La program pot accede profesioniști cu studii socio-umane eligibile, la absolvire obținându-se un certificat de absolvire pentru ocupația de „supervizor în servicii sociale”, cu posibilitatea de a se înscrie în cadrul Asociației Supervizorilor din România. Programul este proiectat pentru o durată de 375 ore, dintre care 125 ore teoretice și 250 ore practice/intervizare, care se desfășoară pe parcursul a

aproximativ 12 luni [23]. Tematicile abordate în cadrul programului sunt: delimitarea conceptuală și definiția supervizării, funcția supervisorului ca parte din procesul de dezvoltare profesională în context organizațional, responsabilitatea supervisorului și a persoanelor supervizate, avantajele și principiile supervizării, tehnici și metode. Astfel, absolvenții programului vor fi capabili să presteze servicii de supervizare individuală și de grup în cadrul serviciilor sociale. Analiza rapoartelor Concordia.Academia a permis identificarea practicilor de accesare a cursurilor date de către profesioniști inclusiv din Republica Moldova [24]. În cadrul studiului calitativ au fost identificate două persoane absolvente ale acestui program, indicând asupra relevanței acestuia în formarea profesională în calitate de supervisor din perspectiva tematicilor abordate, precum: organizarea activității supervisorului în servicii sociale, standarde profesionale și etica profesională în supervizare, metode de supervizare în domeniul serviciilor sociale și tipuri de intervenție, gestionarea interacțiunilor/conflictelor prin tehnici de supervizare, metode de supervizare în dezvoltarea organizațională specifică serviciilor sociale, identificarea nevoilor de formare, tehnici de supervizare de grup și de echipă în cadrul serviciilor sociale ș.a.

„Am fost instruită într-un program de perfecționare – Supervisor în servicii sociale (București), organizat de Concordia. Un program destul de interesant și util. Au fost abordate diverse subiecte, precum: organizarea activității supervisorului în servicii sociale, asigurarea standardelor profesionale în conformitate cu etica profesională în supervizare, aplicarea metodelor de supervizare în domeniul serviciilor sociale, aplicarea tipurilor de intervenție în supervizarea serviciilor sociale, gestionarea interacțiunilor/conflictelor din activitatea profesională prin tehnici de supervizare, aplicarea metodelor de supervizare în dezvoltarea organizațională specifică serviciilor sociale, aplicarea metodelor și tehnicilor de identificare a nevoilor de formare, aplicarea tehnicilor de supervizare de grup și de echipă din domeniul serviciilor sociale, respectarea prevederilor legale din domeniul serviciilor sociale, dobândirea mecanismelor de a gestiona efectele profesionale în plan personal.” (I_E_3)

„Mi-a fost foarte utilă colaborarea cu colegii de la Academia Concordia din România, care au dezvoltat un modul, un curs pe supervizarea profesională.” (I_E_7)

Instituirea unui program de formare profesională a supervisorilor a impulsionat elaborarea standardului profesional și a unui cod de etică, precum și crearea Asociației Supervisorilor din România [7], conectată la rețeaua europeană a asociațiilor profesionale naționale de supervizare.

Astfel, în anul 2017 a fost aprobat standardul ocupațional pentru supervisor în servicii sociale din România [70] (cod Clasificatorul Ocupațiilor din România 263513), care stabilește setul de competențe ale supervisorilor, printre care: organizarea activității supervisorului în servicii sociale, aplicarea metodelor de supervizare în domeniul serviciilor sociale, aplicarea tipurilor de intervenție în supervizarea serviciilor sociale, gestionarea interacțiunilor/conflictelor

din activitatea profesională prin tehnici de supervizare, aplicarea tehnicilor de supervizare de grup și de echipă etc. Nivelul de calificare necesar pentru ocuparea funcției date este nivel 7 CNC (studii de master). De asemenea, standardul ocupațional stabilește nevoia deținerii unei experiențe de muncă în domeniul serviciilor sociale mai mare de 5 ani. Formarea profesională a acestora este necesar să fie realizată prin programe cu o durată de 375 ore, dintre care 33,3% sau 125 ore teoretice. Tematicile obligatorii stabilite pentru formarea profesională a supervizorilor trebuie să cuprindă:

- a) Cadrul supervizării (54 ore, dintre care 18 ore teoretice),
- b) De la etică la tehnică în supervizare (27 ore, dintre care 9 ore teoretice),
- c) Metode și tipuri de intervenție în supervizarea serviciilor sociale (153 ore, dintre care 51 ore teoretice),
- d) Gestionarea conflictelor (27 ore, dintre care 9 ore teoretice),
- e) Tehnici de lucru în grup (36 ore, dintre care 12 ore teoretice),
- f) Auto-dezvoltare (60 ore, dintre care 20 ore teoretice),
- g) Tehnici de identificare a nevoilor de formare (18 ore, dintre care 6 ore teoretice).

Analiza planurilor de învățământ ale programelor de master evidențiază că acestea acoperă tematicile stabilite în standardul ocupațional.

În **Republica Moldova** formarea profesională a supervizorilor este realizată sporadic, primele instruirii fiind organizate prin intermediul proiectelor implementate de societatea civilă. Un modul de instruire a asistenților sociali supervizori – „*Supervizarea în asistența socială. Teorie și practică*” - a fost elaborat de către Fundația „Terre des Hommes” [53]. Modulul a fost proiectat cu o durată de 8 ore, în cadrul Modulului specific „Management de caz” [25], având ca scop consolidarea cunoștințelor asistenților sociali comunitari și a asistenților sociali supervizori cu privire la conceptul și procesul de supervizare în domeniul asistenței sociale.

„Supervizarea noi am adus-o cu Terre des Hommes... era un program în care ei ne-au instruit, cu experți din Marea Britanie, în cadrul căreia am avut instruire inițială, după care am avut supervizarea.” (I_E_2)

Materialul elaborat are caracter metodico-didactic, fiind stabiliți pașii pe care trebuie să îi parcurgă formatorul. Astfel tematicile abordate în cadrul formării se referă la noțiunea de supervizare, avantajele și dezavantajele supervizării, scopurile și obiectivele supervizării, elemente ale supervizării, metode utilizate în supervizare și aplicarea practică a acestora, acordul de supervizare. Totodată, în anul 2011 Fundația a organizat în parteneriat cu Asociația Supervizorilor din România o sesiune de instruire (3 ateliere de instruire) pentru 16 profesioniști [38] cu responsabilități de supervizare și specialiști ai Direcțiilor de învățământ din cadrul a patru UTA nivel II: Soroca, Ungheni, Fălești și Chișinău [28]. Activitatea a fost realizată în cadrul proiectului

„Rețeaua socială pentru protecția copilului”. Instruirea prin intermediul proiectelor a fost o soluție la etapele incipiente de instituire a serviciilor de supervizare în sistemul de protecție socială din Republica Moldova, însă acestea nu asigură durabilitatea formării profesionale.

O altă experiență de consolidare a capacităților profesionale ale supervisorilor a fost evidențiată în cadrul Asociației Obștești „Copil.Comunitate.Familie” (CCF Moldova), care a realizat în perioada 2021-2023, în parteneriat cu Misiunea Socială Diaconia și Caritas Austria, 9 training-uri pentru profesioniștii implicați în asistența copiilor din 9 UTA nivel II (Râșcani, Drochia, Glodeni, Strășeni, Nisporeni, Căușeni, Cantemir, Șoldăneștii, și Anenii Noi), inclusiv asistenți sociali supervisorii. Tematicile abordate s-au referit la: asistența familiilor în criză, gestionarea comportamentelor dificile ale copiilor, politica de protecție a copilului, asistența legală, menținerea și dezvoltarea rezilienței, rolul asistentului social în mobilizarea comunitară [26]. Datele cercetării permit confirmarea ipotezei de lucru cu privire la rolul societății civile în reglementarea și fortificarea domeniului asistenței sociale din Republica Moldova, prin contribuții la dezvoltarea cadrului normativ și metodologic și desfășurarea instruirilor în domeniu.

La nivel național formarea profesională inițială și continuă în domeniul asistenței sociale, inclusiv a supervisorilor, a fost o sarcină a Agenției Naționale de Asistență Socială (punctul 2 al Regulamentului) [4]. În baza prevederilor normative, procesul de formare profesională era necesar a fi organizat și realizat în corespundere cu un plan elaborat. Analiza datelor prezentate de MMPS cu privire la tematicile propuse de către STAS-uri către ANAS pentru elaborarea planului anual de instruire continuă pentru supervisorii (în cadrul Serviciului asistență socială comunitară) relevă o serie de tematici, reflectate în Tabelul 2.4.

Tabelul 2.4. Tematici propuse de STAS-uri pentru formarea profesională continuă a supervisorilor sau a persoanelor cu funcție de supervizare (șef servicii)

<i>Anul</i>	<i>Tipul de profesionist căruia i se adresează tematica</i>	<i>Tematica</i>
2019	Supervisor SASC	Supervizarea continuă a asistenților sociali, metode de lucru
	Șef SISD	Instruire continuă cu privire la procedura de supervizare
2020	Supervisorii din cadrul serviciilor sociale	Lipsă de informație
2021	Pentru o categorie largă de profesioniști	Arderea profesională
	Pentru o categorie largă de profesioniști	Starea psihologică și emoțională generate de impactul comunicării cu beneficiarii

Elaborat de autor în corespundere cu datele prezentate de MMPS

În anii 2022-2023 în planurile anuale a formărilor profesionale continuă sunt incluse cursuri solicitate și realizate de partenerii de dezvoltare sau societatea civilă.

Realizarea cu dificultate a instruirilor de către ANAS a fost determinată de lipsa metodologiilor și a instrumentelor secundare, stabilite de cadrul normativ, până la abrogarea Hotărârii Guvernului nr. 38/2019 nefiind elaborate și aprobate. Chiar dacă anual ANAS elabora planuri de instruire, acestea nu erau realizate. În mare parte instruirea profesioniștilor era desfășurată cu suportul partenerilor de dezvoltare, într-un mod sporadic în funcție de interesul și posibilitățile acestora de a acoperi costurile pentru realizarea instruirilor. Analiza rapoartelor ANAS pentru anii 2018-2023¹ scoate în evidență următoarele activități de formare profesională organizate pentru asistenții sociali supervizori.

Tabelul 2.5. Organizarea instruirilor asistenților sociali supervizori prin intermediul Agenției Naționale Asistență Socială

Anul desfășurării	Tematica	Nr de sesiuni	Nr de ore	Nr de participanți	Forma de organizare
2023	Rolul asistentului social în mobilizarea comunitară	3	24	70 asistenți sociali comunitari	Training
2022	Dezvoltarea rezilienței familiilor cu copii și a specialiștilor	3	24	23 asistenți sociali și supervizori	Training
	Asistența familiilor în situații de criză	2	24	23 asistenți sociali comunitari	Training
	Întărirea rezilienței la stres a asistenților sociali din Republica Moldova	1	-	36 șefi Serviciul asistență socială comunitară și supervizori	Training
2021	Rolul asistentului social în mobilizarea comunitară	3	24	20 asistenți sociali comunitari	Training
	Aspecte legale privind asistarea copiilor aflați în situații de risc	2	16	18 manageri STAS și servicii sociale	Training
	Primul Ajutor Psihologic algoritme de intervenție. Suport în recuperarea și restabilirea psiho-emoțională	-	4	42 asistenți sociali comunitari	Training
	Particularitățile de vârstă și nevoile de dezvoltare a adolescenților	2	12	36 șefi a serviciului asistență socială comunitară	Training
2020 [1]	Protecția copilului împotriva exploatarei sexuale și abuzului sexual în Republica Moldova	1	6	61 asistenți sociali comunitari supervizori	Conferință

¹ Pe pagina oficială web a ANAS sunt prezentate rapoarte pentru anii 2018-2020. Datele pentru anii 2021-2023 au fost stabilite în baza informației prezentate de MMPS în cadrul cercetării

2019 [2]	-	-	-	23 asistenți sociali supervizori și alte servicii sociale	-
2018 [2]	-	-	-	15 asistenți sociali supervizori și alte servicii sociale	-

Elaborat de autor în corespondere cu datele prezentate de MMPS

În cazul unei părți de instruire a fost dificil de a identifica numărul asistenților sociali supervizori instruiți, în situația în care nu s-a dus o evidență clară a acestora și înscrierea acestora în categoria asistenților sociali.

Analiza comparativă a nevoilor de instruire a supervizorilor și a tematicilor cursurilor organizate relevă o discrepanță dintre acestea. Totodată, tematicile date nu corespund nici cu bunele practici internaționale de instruire a supervizorilor.

Trebuie de menționat că prin modificările operate la cadrul normativ, în special la Legea asistenței sociale nr.547/2003, începând cu 01.01.2024 sarcina de organizare a formării profesionale a personalului din domeniul asistenței sociale este atribuită Ministerului Muncii și Protecției Sociale [44], responsabilitatea acestuia constând în identificarea necesităților de formare profesională a personalului și îmbunătățirea capacităților profesionale ale acestuia (art.12, al.2, lit.g) [41] prin organizarea sistemului de dezvoltare profesională (punctul 7, subpunct 13²) [66]. În vederea realizării sarcinii date, în cadrul MMPS a fost creată o subdiviziune structurală nouă – Secția politici de formare profesională și atestarea personalului din domeniul asistenței sociale [65]. Începând cu anul 2024 instruirea personalului din domeniu, inclusiv al supervizorilor, necesită a fi regândit. Studiul realizat cu experții a relevat un interes mai scăzut pentru aprobarea cadrului normativ secundar în domeniul formării și supervizării profesionale, atenția ministerului fiind îndreptată în perioada dată pe consolidarea sistemului de asistență socială prin crearea ATAS-urilor și asigurarea funcționalității acestora. Instruirile care au fost desfășurate de minister în comun cu partenerii de dezvoltare, au acoperit tematici cu privire la asistența socială a copiilor, a persoanelor în vârstă, cu dizabilități și a victimelor violenței și infracțiunilor, nefiind abordat subiectul supervizării. Aceste date vin să confirme ipoteza de lucru cu privire la faptul că nivelul de înțelegere a rolului supervizării în activitatea profesională influențează implementarea acesteia.

Comparativ cu alte țări, în Republica Moldova nu este elaborat un standard de calificare sau competență cu privire la specialiștii cu atribuții de supervizare. Totuși, prin amendarea Legii nr.547/2003 s-au adus clarificări cu privire la personalul din domeniul asistenței sociale din care putem deduce nivelul de calificare solicitat pentru poziția de asistent social supervizor. În articolul 15 (al.1, lit.b) se stabilește necesitatea de deținere a studiilor superioare pentru poziția respectivă, fără indicarea nivelului de calificare (licență/master sau doctorat).

Analiza planurilor de studii a instituțiilor de învățământ superior național cu ofertă educațională în domeniul asistenței sociale evidențiază că subiecte cu privire la supervizare sunt prezente atât în curricula la Ciclul I Licență, cât și Ciclul II Master. La Ciclul I Licență au fost identificate 3 unități de curs, după cum urmează: „Managementul de caz și supervizarea în asistența socială” (sem.IV, 6 ECTS) (Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți), „Supervizare în asistență socială” (sem.IV, 3 ECTS) (Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”), „Monitorizare, evaluare și supervizare în asistența socială” ca parte a modului „Managementul de caz în asistența socială” (sem.VI, 4 ECTS) (Universitatea Liberă Internațională din Moldova). În cazul planului de studii la programul de licență în asistența socială al Universității de Stat din Moldova nu a fost identificată o unitate de curs dedicată supervizării, subiectul dat fiind abordat în cadrul unității de curs „Metode și tehnici de intervenție în asistența socială”.

Totodată, tematica supervizării este integrată în unele programe de master în domeniul asistenței sociale, fiind identificate 3 unități de curs, cu un minim de 15 ECTS. Spre exemplu, unitatea de curs „Supervizarea în asistența socială” (sem.III, 5 ECTS) este inclusă în programul de master „Managementul serviciilor sociale” (Universitatea de Stat din Moldova), „Managementul stresului în serviciile sociale și de sănătate” (sem.I, 5 ECTS) în cadrul programului de master „Servicii sociale și a familiei” (Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”), „Supervizarea profesională” (sem.III, 5 ECTS) în cadrul programului de master „Managementul serviciilor sociale și de sănătate” (Universitatea Liberă Internațională din Moldova).

Oportunități de formare profesională prin program de master dedicat subiectului supervizării sunt oferite de Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți, care implementează începând cu anul 2016 programul „Supervizarea în asistența socială” [78]. Programul este proiectat pe patru semestre (120 ECTS), cuprinzând următoarele unități de curs (Tabelul 2.6.).

***Tabelul 2.6. Unitățile de curs ale programului de master:
Supervizare în Asistență Socială***

Nr.	Unitate de curs	Număr ECTS
1.	Metodologia și etica cercetării	4
2.	Managementul serviciilor sociale	6
3.	Dezvoltare comunitară și planificare socială	5
4.	Sociologia conducerii	5
5.	Metodologia supervizării în asistența socială	5
6.	Profilaxia arderii profesionale	5
7.	Comunicare managerială și relații publice	5
8.	Probleme actuale în domeniul protecției sociale	5
9.	Standarde de calitate pentru serviciile sociale	5
10.	Probleme actuale ale supervizării și managementului de caz	5
11.	Mecanismul de referire a cazurilor în cadrul serviciilor sociale	5
12.	Elaborarea propunerii de finanțare a proiectelor sociale/Elaborarea și gestionarea bugetelor în cadrul serviciilor sociale	5

13.	Metodologia acreditării serviciilor sociale	5
14.	Teorii și metode psihoterapeutice în cadrul intervențiilor sociale	4
15.	Intervenții psihosociale în situații de criză	5
16.	Practica de specialitate	12
17.	Strategii locale de dezvoltare a serviciilor sociale/Monitorizarea serviciilor sociale	4
18.	Teza de master	30
	Total	120

Elaborat de autor în corespundere cu planul de studii

Analiza planului de studii al programului de master relevă că acesta întrunește unele caracteristici stabilite în plan european pentru programele de master în domeniul supervizării, în ceea ce privește durata programului, numărul minim de ore, absolvirea în baza tezei etc. Totuși este dificil de a determina măsura în care conținutul practicii de specialitate acoperă cele două componente ale stagiului de practică stabilite de ANSE. Totodată, admiterea la studii de master nu este condiționată de experiența de muncă minimă sau numărul de ore de supervizare la care a participat ca și în cazul cerințelor minime determinate de ANSE. În condițiile în care în sistemul de asistență socială activează persoane cu pregătire profesională diversă, este necesară instituirea unor cerințe minime cu privire la accesarea în funcția de supervizor sau la studii de master, care să fie urmate de o revizuire a nivelului de salarizare al supervizorilor.

Studiul desfășurat în rândul supervizorilor „Opinii și practici de supervizare profesională în asistența socială” a stabilit că 63,8% dintre aceștia au **participat la careva instruiri cu privire la particularitățile supervizării**, într-o pondere mai mare fiind supervizorii cu peste 4 ani de experiență în supervizare (cu o medie de 76,9%) și mai mari de 46 ani (în mediu 77,8%). Din totalul celor care au participat la instruiri, marea parte – 66% - au fost instruiți după angajarea în calitate de supervizor.

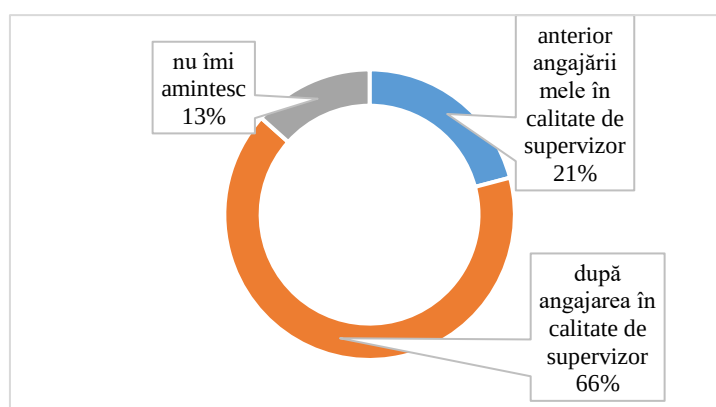


Fig.2.3. Perioada participării la instruire a supervizorilor

Fiecare al cincilea supervizor (21%) a participat la instruiri înaintea angajării în funcția dată. Unii supervizori au menționat participarea la instruiri realizate de către formatori din România, care au avut loc cu foarte mult timp în urmă. Chiar dacă în cadrul acelor sesiuni de instruire au

fost familiarizați cu desfășurarea supervizării, aceasta nu se aplică în Republica Moldova conform celor învățate.

„Eu am făcut tare, tare demult, cu mulți ani în urmă, un seminar, care a fost pregătit de niște doamne din România, nu îmi amintesc acum cine, dar acolo anume s-a lămurit ce înseamnă supervizare, lucru de supervizare așa cum trebuie să fie el, dar la noi nu știu de ce nu se folosește.”
(IA_supervizor_2)

O pondere mai mică (13%) nu își amintesc data instruirii. Totuși mai mult de a cincea parte – 22,9% - nu au participat la astfel de instruiți, dintre care cei mai mulți fiind cei de până la 45 ani și cu o experiență de până la 3 ani de supervizare (40%). Lipsa unor instruiți dedicate subiectului supervizării a fost enunțată și de supervizorii intervievați: *„Înainte de a fi numită supervizor, nu am participat la instruiți.”* (IA_supervizor_1); *„Noi nu am participat la nici o instruire, așa o instruire care să fie dedicată supervizării, noi nu am făcut.”* (IA_supervizor_2).

Datele cercetării evidențiază nevoia consolidării competențelor profesionale ale supervizorilor, în situația în care domeniul asistenței sociale este un domeniu expus arderii profesionale a angajaților.

Tematicile care prezintă de interes pentru supervizori în eventualitatea organizării instruirilor, cuprind o serie de aspecte referitoare la supervizare și la prestarea serviciilor sociale anumitor categorii de beneficiari.

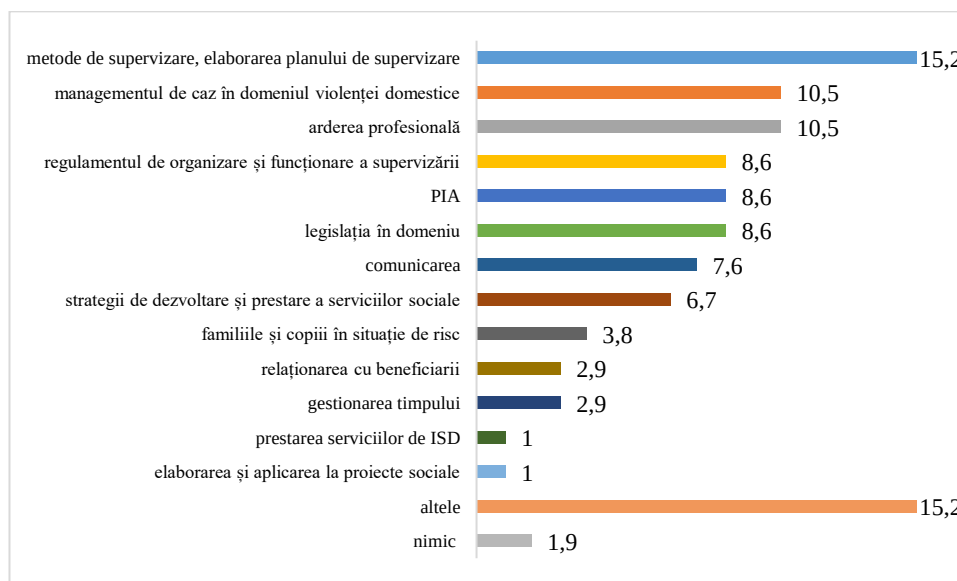


Fig.2.4. Opinii ale supervizorilor cu privire la tematicile de interes pentru instruire (% cumulate)

Peste 15% dintre supervizori au manifestat interes față de aplicarea metodelor de supervizare și elaborarea planului ședințelor de supervizare, fără deosebiri semnificative statistic între supervizori în funcție de experiența de muncă în domeniu. Organizarea supervizării prezintă interes pentru 8,6% dintre supervizori. Fiecare al zecelea supervizor ar participa la instruiți dedicate arderii profesionale și tot în aceeași proporție ar fi interesați de managementul de caz în

situațiile de violență în familie. Domeniul comunicării și relaționării cu beneficiarii prezintă interes pentru 10,5% dintre supervizori.

Cercetătorii Patterson F. și Wincup H. [145, p.1-13] au identificat că tinerii supervizori nu se simt bine pregătiți pentru activitatea de supervizare și sunt nesiguri cu privire la ceea ce presupune aceasta. Una din concluziile studiului celor doi autori se referă la faptul că formarea profesională structurată și colaborativă prin programe acreditate, contribuie la sporirea încrederii și competenței supervizorilor.

Aceste date vin să confirme faptul că în domeniul asistenței sociale, inclusiv în cazul supervizării, este necesară dezvoltarea continuă a competențelor profesionale pentru a asigura prestarea eficientă a serviciilor sociale.

2.3. Rolurile și sarcinile supervizării profesionale în asistența socială

Supervizarea s-a dezvoltat pe parcursul anilor în baza unei concepții complexe, bazată pe intenția de a contribui la abordarea aspectelor activității profesionale, printre care: de înțelegere a relațiilor profesionist-beneficiar, de perfecționare continuă în plan profesional, de îmbunătățire a practicilor asistențiale oferite diverselor categorii sociale, de monitorizare/evaluare a progresului în activitatea profesională. Or, stabilirea rolurilor supervizării profesionale în asistența socială, după cum vom observa în continuare, a fost axată de mai mulți cercetători pe investigarea diverselor aspecte ale acesteia.

Respectiv, cercetătorul Sălăjeanu Fl. stabilește că supervizarea ar avea ca *scop*: promovarea dezvoltării personale și profesionale; acordarea unor posibilități de învățare astfel încât să se amelioreze calitatea muncii; creșterea conștientizării rolurilor și responsabilităților asistenților sociali; creșterea capacității de înțelegere a oamenilor, a problemelor și situațiilor; sensibilizarea la idei, preocupări, planuri și strategii; creșterea încrederii profesionale, a creativității și a unor moduri de gândire; oferirea la timp a feedback-ului cu privire la realizările profesionale și funcționarea individuală; stimularea motivației pentru muncă, dacă aceasta lipsește; menținerea standardului crescut pentru evidențe și menținerea la zi a acestora; furnizarea de informații către supervizor despre presiunea exercitată de munca asupra echipei [69, p.201-209].

Cercetătorii americani Bernard J.M. și Goodyear R.K. în abordările sale stabilesc două obiective centrale ale supervizării:

- Stimularea dezvoltării profesionale a supervizatului (funcția suportivă și educațională)
- Asigurarea stării de bine a beneficiarului (funcția de gardian a supervizorului este o variantă a monitorizării bunăstării beneficiarului) [10, p.31].

Ambele obiective sunt esențiale, fiind posibil ca un supervisor să pună un accent mai mare pe unul sau altul din acestea.

În abordarea supervizării, Proctor B. a evidențiat trei obiective, după cum urmează: *formativ* – echivalent cu obiectivul de predare-învățare; *normativ* - echivalent în general cu asigurarea unei stări de bine beneficiarului și *reconfortant* – evitarea epuizării profesionale prin oportunitatea ca supervizatul să se exprime și să își satisfacă nevoia de comunicare. În unele cazuri supervizarea este considerată ca o metodă de reabilitare a specialiștilor slăbiți, suprapunându-se cu obiectivele supervizării de a asigura o formare și protecție supervizaților. În acest context, ar mai fi interesant de menționat că Bernard J.M. și Goodyear R.K. atribuie și rolul de pregătire a supervizatului pentru auto-supervizare.

În conformitate cu ANSE, supervizarea oferă practicienilor: sprijin în procesele de reflecție și luare a deciziilor referitoare la problemele profesionale actuale; sprijin în situații și conflicte profesionale provocatoare și solicitante; clarificarea și procesarea sarcinilor, funcțiilor și rolurilor; sprijinirea și gestionarea proceselor de schimbare; soluții inovatoare pentru noi provocări și măsuri profilactice pentru evitarea arderii profesionale [85]. În acest context se poate concluda că, concepția ANSE cu privire la funcțiile supervizării integrează abordările la nivel teoretic.

Rolurile supervisorului sunt accentuate și în Codurile de etică, în special prin reliefaarea calităților etice. Spre exemplu, Codul de etică al NASW punctează că supervizorii ar trebui să stabilească limite clare și adecvate cu supervizații, inclusiv sensibile din punct de vedere cultural; deținerea de cunoștințe și abilități necesare pentru desfășurarea supervizării și neangajarea supervizorilor în relații duale cu supervizații, care să comporte risc de exploatare sau prejudicii [136]. În acest context, calitățile înalt umaniste ale supervizorilor sunt importante în exercitarea sarcinii de supervizare.

În Codul de Etică al Supervizorilor adoptat de Asociația Irlandeză pentru Consiliere și Psihoterapie, supervizarea este văzută ca un proces de colaborare, vital pentru bunăstarea beneficiarului și dezvoltarea practicantului, care se desfășoară în baza unui acord formal convenit de ambele părți în cadrul căruia supervizatul discută în mod regulat activitatea sa cu supervisorul său. De asemenea, funcțiile atribuite supervizării se referă la sprijinirea, dezvoltarea și monitorizarea practicienilor în lucrul lor cu beneficiarii, pentru a oferi o ghidare adecvată în luarea deciziilor cu privire la beneficiari [123, p.21]. În acest scop, supervizarea este preocupată de: monitorizarea și protejarea interesului beneficiarului, oferirea de sprijin, provocare și un spațiu de învățare reflectoriu pentru practicieni și asigurarea menținerii standardelor etice [118].

Codul de Etică al Asociației Britanice a Asistenților sociali, în contextul rolurilor supervisorului, statuează asupra rolului educațional, de suport, de dezvoltare și focusat pe muncă. În art.13 se stabilește responsabilitatea asistentului social de a se asigura că are acces la supervizare

profesională și discuții care să îi sprijine în reflectare și dezvoltarea de judecăți profesionale solide bazate pe bune practici [90]. Astfel accesul la supervizare în Marea Britanie este un drept, dar și obligație a asistenților sociali, în condițiile în care aceasta este importantă în crearea stării de bine.

Comitetul permanent pentru educație și formare profesională al Asociației Asistenților Sociali Aotearoa din Noua Zeelandă a punctat obiectivele supervizării, incluzând: asigurarea înțelegerii de către asistenții sociali a rolurilor și responsabilităților profesionale (1); încurajarea asistenților sociali de a îndeplini obiectivele profesionale (2) și de a presta servicii de calitate beneficiarilor (3); încurajarea dezvoltării profesionale și oferirea sprijinului personal (4); ajutor în identificarea și gestionarea stresului ocupațional (5); considerarea resurselor pe care specialistul le are la dispoziție pentru a-și îndeplini misiunea și discutarea problemelor apărute în activitatea profesională (6); oferirea unui mediu pozitiv în care să poată fi discutată și revizuită practica asistenței sociale (7) [82].

În Standardele supervizării practicii asistenței sociale ale Asociației Asistenților Sociali din Newfoundland și Labrador sunt stabilite 5 scopuri ale supervizării în prestarea unor servicii calitative: dezvoltarea competențelor și a cunoștințelor, dezvoltarea profesională în calitate de asistent social, sprijin și facilitarea autorefecției, promovarea justiției sociale și sarcini administrative [161]. În context, cercetătorul rus Kulakov S.A., cu referire la funcția de facilitare a autorefecției, consideră că supervizorul ajută supervizatul să privească la sine dintr-o parte, să vadă problema altfel – ca și cum de la început [176, p.74-86].

În opinia unor experți intervievați, sarcina supervizorului, în special a asistentului social supervizor, comportă câteva fațete, printre care: oferirea suportului și sprijinirea asistenților sociali comunitari în depășirea problemelor cu care se confruntă în activitatea de muncă, evaluarea nevoilor de instruire etc., accentuându-se nevoia stabilirii unei relații de încredere cu supervizații. *„Sarcina de bază în calitate de asistent social supervizor este de a susține asistenții sociali comunitari în activitatea lor, de a identifica și evalua necesitățile asistenților sociali supervizați. Sarcina supervizorului este de a stabili o relație de încredere și confidențială cu grupul sau persoana, de a ajuta supervizații să identifice și să definească problema cu care se confruntă, să direcționeze grupul sau persoana pentru identificarea soluțiilor, reieșind din resursele lor proprii. De asemenea, o sarcină este monitorizarea grupului în dinamică.”* (I_E_3)

Totodată, unii supervizori și experți intervievați consideră în calitate de sarcină a supervizorilor verificarea muncii asistenților sociali comunitari. Această sarcină este o funcție improprie supervizorilor. Or, consolidarea capacităților supervizaților se realizează nu prin verificări, dar prin transfer de bune practici și instruiți suplimentare.

„O altă sarcină destul de importantă în activitatea asistentului social supervizor este de a planifica și realiza ședințe de supervizare a asistenților sociali comunitari, verifica și consulta asistenții la

perfectarea actelor, completarea dosarelor, informarea cu privire la actele normative, metodologiei noi, practici pozitive.” (IA_supervizor_3)

„La moment legislația nu prevede careva aspecte care să condiționeze nevoia de coordonare a unor activități cu supervisorul, ceea ce face ca această activitate să fie una formală. Este nevoie de a include prevederi care să arate la anumite etape care decizii se iau în coordonare cu supervisorul.” (I_E_1)

Cercetătoarea româncă Neamțu N. distinge obiectivele supervizării reieșind din funcțiile supervizării. Astfel în cazul *funcției manageriale* principalele obiective se referă la: asigurarea calității performanței angajatului, înțelegerea și punerea în aplicare a politicilor și procedurilor organizației, revizuirea regulată a muncii în corespundere cu prevederile organizației și respectării legalității, alocarea unei încărcături adecvate de sarcini de muncă fiecărui asistent social, management adecvat al timpului supervizatului. Evaluarea performanțelor este un obiectiv cheie al funcției manageriale a supervizării.

Funcția educativă a supervizării are ca scop realizarea obiectivelor care vizează: dezvoltarea competenței profesionale, evaluarea bazei teoretice, a abilităților și contribuției asistentului social în cadrul organizației, evaluarea nevoilor de instruire și dezvoltare a angajaților în muncă și a modului cum acestea pot fi satisfăcute. Un element cheie al funcției educative constă în oferirea unui feedback regulat și constructiv supervizaților, care să contribuie la dezvoltarea capacității de autoevaluare a performanței în muncă.

Sarcinile care sunt realizate prin *funcția de sprijin* a supervizării, se referă la ajutorarea supervizaților să facă față stresului și să sprijine dezvoltarea profesională creativă [56, p.381-382].

Concepția cercetătoarei Neamțu N. este una integratoare, legând funcțiile supervizării cu obiectivele urmărite, ceea ce oferă posibilitate de abordare în ansamblu a supervizării.

În examinarea funcțiilor supervizării, Caras A. citează concepția cercetătorului Rich Ph., dezvoltatorul modelului integrat al supervizării clinice, care stabilește că supervizarea are 4 funcții: de facilitare, dezvoltare profesională, socializarea staff-ului și oferirea de servicii [93, p.133-141]. Pe lângă acestea, Muntean A. consideră că supervisorii din România ar trebui să aibă rolul de trainer/formator și de mentor [55].

Cercetătoarele Alschuler M., Silver Th. și McArdle L. au preluat concepția cercetătorilor Kadushin A. și Harkness D., stabilind că supervizarea a fost împărțită într-o schemă tripartită, constând în sarcini administrative sau manageriale, sarcini educaționale sau clinice și sarcini de susținere [80, p.34-57].

Urmare a celor menționate, putem delimita competențele etico-profesionale necesar a le deține un supervisor: empatie, deschidere, sinceritate (1); cunoștințe de specialitate în domeniul asistenței sociale și supervizare (2); devotament și disponibilitate pentru învățare continuă (3).

Activitatea de muncă a unui supervisor competent urmărește cele trei principii propuse de Richards și colaboratorii săi: a fi mai proactiv vs a fi pur reactiv; a încerca să devii un bun model pentru practicanți și a dezvolta eficiență personală [69, p.201-209].

Cercetătorul american Munson C. consideră că un bun supervisor este cel care:

- citește, fiind permanent la curent cu ce se întâmplă în domeniu;
- scrie multiple rapoarte, articole și observații relevante;
- observă atent, atât lucrurile evidente supervizatului, cât și lucrurile ce îi scapă;
- ascultă, bunele deprinderi de ascultare fiind cerințe de bază în supervizare;
- vorbește, invitând persoana supervizată la o reflecție ghidată [73].

Astfel, pe parcursul sesiunii de supervizare, relevant este ca supervisorul să fie capabil de a oferi și primi feedback; a înțelege dinamica relațiilor și conștientiza diferențele culturale, deținerea capacității de autorefecție și deprinderilor de evaluare; comunicarea nonverbală (îmbrăcăminte, machiaj, gesturi, mimică etc.) în aceeași măsură de importantă ca și comunicarea verbală; autogestionare, conștientizarea punctelor forte și slabe în cadrul dezvoltării continue; să posede capacitate de organizare a muncii și disponibilitate, rezultată din interesul pentru munca ce o desfășoară.

Cercetătorii Kadushin A. și Harkness D. au elaborat un portret al „bunului supervisor” [121, p.216], analizând datele studiilor empirice cu privire la satisfacția supervizatului. Ei au ajuns la concluzia că un bun supervisor este „o persoană care este un profesionist competent cu abilități bune de relaționare umană și bune abilități de gestionare organizațională”, încât prin activitatea sa să conducă la o supervizare eficientă și realizarea așteptărilor beneficiarului. Totodată supervisorul trebuie să fie atent la influența activității de supervizare și să își modifice abordarea, pentru a consolida și optimiza interesul pentru instruire a supervizatului. Totuși supervisorul este doar „un singur factor din ecuație”, care creează platforma pentru o bună supervizare atâta timp cât și supervizații contribuie la acest proces.

Într-un studiu calitativ desfășurat în Noua Zeelandă, referitor la elementele supervizării asistenței sociale „bune”, Davys A.M. a dezvoltat un model care cuprinde patru elemente care permit stabilirea stării de „bine” a supervizării: 1) atributele și calitățile supervizatului; 2) atributele și calitățile supervisorului; 3) oportunitatea de a exercita alegerea; 4) natura relației de supervizare.

Urmare a studiului Davys A.M. a caracterizat „supervizatul bun”: îi este clar despre ceea ce doreau atât de la supervisor, cât și de la supervizare; deschis și dispus să participe activ la supervizare; sincer în împărtășirea de experiențe și reacții personale; capabil să se pregătească și să planifice supervizarea; auto-reflexiv; dispus să ofere feedback; încrezător să conteste supervisorul; și instruit prin supervizare. Pe de altă parte, „bunul supervisor” a fost caracterizat ca un practician competent și cu cunoștințe, care este, de asemenea, instruit și competent în calitate

de supervizor, cu capacitatea de: provocare susținută; care se autocontrolează și e deschis la feedback; oferă sprijin și reținere într-o serie de situații și emoții; și gestionează puterea și autoritatea. În plus, supervizorul „bun” este cel care a fost, de asemenea, un supervizor care a participat și și-a evaluat propria supervizare.

Cel de-al 3 element din acest model a vizat capacitatea supervizaților și a supervizorilor de a se alege între ei, ceea ce însemna că erau liberi să se „mute în” sau „în afara” relației, această libertate le-a consolidat angajamentul și responsabilitatea pentru a se asigura că supervizarea a răspuns așteptărilor și nevoilor. Al 4 element al „bunei supervizări” a fost o relație în care așteptările au fost negociate și a fost stabilit un contract sau un acord. Prin adoptarea acestui acord, părțile demonstrează reciprocitate, respect și considerare, că sunt autentice și schimbă energie și entuziasm, într-un proces pe care îl împărtășesc și îl dețin, care facilitează învățarea, sprijinul și provocarea interactivă și este în mod regulat supus feedback-ului și revizuirii [144, p.79-91]. Acest fapt accentuează contribuția supervizării la dezvoltarea resurselor umane din domeniul asistenței sociale, expusă în teoria dezvoltării sociale.

Parafrazându-l pe Badstuber G., putem conchide că supervizorul este responsabil, din perspectivă etică, de studierea și cunoașterea aprofundată a propriilor sale sentimente, care să nu poată influența într-un aspect negativ supervizarea. Or, pentru a oferi sprijin supervizaților, supervizorul trebuie să aibă o imagine foarte clară asupra poziției sale și a conflictelor și blocajelor proprii [8, p.55]. În lipsa unor astfel de reflecții, poate fi supusă riscului activitatea de supervizare și obținerea rezultatelor scontate.

Cercetătorul O'Donoghue K. susține că unicitatea supervizării în asistența socială constă în abordarea sistemică a acestui proces, în care oamenii și mediile lor sunt luate în considerare împreună: munca, personalitatea lucrătorului, procesul de muncă, situația de la locul de muncă și mediul social. Mai mult ca atât, această perspectivă este corelată cu angajamentul față de respectarea principiilor drepturilor omului, justiției sociale, abilitării, eliberării, anti-opresiune și anti-discriminare, ceea ce diferențiază asistența socială de alte profesii și discipline [143].

Potrivit lui Dolgoff R. abilitatea fundamentală a supervizorului este cea de identificare corectă a problemelor, de a le rezolva sau de a le minimaliza, adică să posede abilități de rezolvare a problemelor [108]. O abilitate solicitată supervizorului este cea de comunicare și de ascultare activă, având dezvoltată capacitatea de a demonstra empatie și încurajare a supervizatului [55, p.92].

„Un supervizor trebuie să poată comunica, să îl susțină și să îl ajute pe asistentul social...”
(IA_supervizor_4)

Astfel prin competențele sale supervisorul ajută asistentul social să-și reevalueze activitatea sa, astfel încât să fie valorificate abilitățile profesionale și să fie determinate subiectele de interes profesional pentru o ulterioară integrare în programe de formare profesională.

În esență relația dintre supervizat și supervisor este una extrem de importantă, supervisorul fiind responsabil de implicarea ambilor în acest proces, de calitatea relației și de crearea unui mediu adecvat de instruire [129, p.221-230]. Supervizații învață din propria lor experiență și a colegilor, doar că sub ghidarea unui supervisor profesionist. Din această perspectivă supervizarea este o modalitate prin care are loc un schimb social prin care are loc un transfer de cunoștințe și bune practici, fapt susținut de teoria schimbului social.

Pornind de la rolul supervizării în asistența socială, care constă în: *sprijinirea dezvoltării profesionale*, *monitorizarea calității serviciilor* (respectarea standardelor etice, legale și profesionale.), *sprijin emoțional* (ajută asistenții sociali să gestioneze stresul emoțional, riscul de epuizare profesională), *promovarea reflecției critice* (supervizarea încurajează analiza cazurilor, luarea deciziilor bazate pe dovezi și îmbunătățirea practicilor profesionale), pot fi desprinse și rolurile supervisorului.

Unul din rolurile enunțate în literatura de specialitate este *rolul de coordonator și administrator*, supervisorul având autoritatea de a coordona, spori și evalua performanțele profesionale a supervizaților, pentru a presta servicii care să mulțumească beneficiarii (Kadushin A., Harkness D.). În exercitarea acestui rol, un bun supervisor ar întruni următoarele caracteristici: (1) acceptă și exercită autoritatea și puterea administrativă într-un mod neautoritar, evaluează cu sensibilitate hotărâtă practica supervizaților și oferă sprijin în atingerea performanței; (2) pune la dispoziție proceduri clar structurate și feedback constructiv supervizaților; (3) depune efort în integrarea nevoilor instituției cu nevoile socio-emoționale ale supervizaților; (4) este discret în supervizare; (5) este disponibil și accesibil; (6) dezvoltă și menține relații interpersonale bune cu supervizații; (7) comunică eficient atât cu supervizații în realizarea obiectivelor instituției, cât și cu superiorii în prezentarea interesului și nevoilor supervizaților; (8) deține capacități de echilibrare a nevoii de stabilitate a instituției și a nevoii de schimbare [121, p.324-325]. În acest context, supervisorul este cel care se asigură că practica instituției este pe deplin înțeleasă și aplicată de supervizați în activitate și că obiectivele instituției integrează nevoile supervizaților.

Un rol important atribuit supervisorilor este *rolul de mediator*, acesta fiind „puntea de legătură” dintre personal și administrația instituției, inclusiv persoana-resursă în soluționarea conflictelor și disputelor între asistenții sociali (Carpenter J., Bulgaru M., Bulgaru O.) [94], [11, p.123]. Unele din caracteristicile supervisorului bun în exercitarea acestui rol sunt prezentate de Kadushin A. și Harkness D. în contextul rolului de coordonator/administrator.

În concepția unor autori supervizorul are *rolul de trainer/formator*, supervizarea fiind un proces de interacțiune în care are loc un schimb de cunoștințe și practici (Munson C., Bernard J.M., Goodyear R.K.). Exercitarea acestui rol de către un „bun supervizor” ar presupune deținerea următoarelor caracteristici, expuse de Kadushin A. și Harkness D.: (1) atitudine pozitivă, orientată spre viitor, manifestând solidaritate față de domeniu și profesie și transpunând în comportamentul său valorile profesiei; (2) manifestarea unui interes puternic față de promovarea dezvoltării profesionale a supervizatului, conducându-l spre consolidarea autonomiei; (3) posedarea unui bagaj de cunoștințe de specialitate actualizate, fiind disponibil de a-și împărtăși experiența și de a oferi informații și sugestii relevante situației; (4) orientarea spre rezolvarea problemelor față de activitatea supervizatului prin consens și cooperare, fără manifestarea puterii în relație cu acesta; (5) oferirea unei perspective clare față de relația cu supervizatul; (6) se pregătește de ședințele de supervizare prin revizuirea cunoștințelor supervizaților și a cunoștințelor; (7) sensibilitate din punct de vedere cultural în a ajuta supervizatul să înțeleagă beneficiarii, fiind tolerant; (8) abilitatea de a crea și menține relații sigure din punct de vedere emoțional cu supervizatul; (9) facilitarea învățării; (10) deține competențe profesionale de a ajuta și a de a relaționa cu supervizatul în activitatea profesională; (11) manifestarea toleranței în raport cu eșecurile și greșelile supervizatului [121, p.325-326].

Oferirea suportului supervizaților în adaptarea la mediul ocupațional și dezvoltarea identității profesionale (Bernard J.M., Goodyear R.K.) este văzută ca parte a *rolului de mentor* al supervizorului. Exercitarea acestui rol de către un „bun supervizor” ar presupune întrunirea unor caracteristici comportamentale și atitudinale, precum: (1) proiectarea unei atitudini de încredere față de supervizat, care să conducă la dezvoltarea autonomiei supervizatului în activitatea profesională; (2) pregătirea și predispunerea de a oferi laude și încurajări supervizatului pentru a performa; (3) manifestarea sensibilității la comportamentul supervizatului generat de stres și flexibilitate în ajustarea cerințelor de muncă; (4) încurajarea comunicării libere și creării unei atmosfere care permite exprimarea autentică a sentimentelor de către supervizat și (5) manifestarea toleranței la critici constructive și la feedback-ul negativ (Kadushin A., Harkness D.).

Unii supervizori intervievați în cadrul studiului calitativ au indicat asupra faptului că ei oferă suport tinerilor profesioniști în adaptarea și integrarea profesională, prin suport în înțelegerea și aplicarea cadrului normativ, a managementului de caz, supervizorul fiind cel care facilitează adaptarea la locul de muncă a tinerilor absolvenți angajați în sistem.

„Principala sarcină este de a ajuta tinerii specialiști să se acomodeze, să intre în serviciu, să cunoască legile, legislația în vigoare, să le facem cunoștință cu managementul de caz... tineretul care vine după absolvirea facultății, oricum are nevoie de o persoană care să-i fie alături și să-l îndrume, îl ajută să găsească pașii necesari.” (IA_supervizor_1)

Totuși, supervizarea este importantă atât pe parcursul carierei profesionale, cât și la începutul carierei, pentru a încadra în muncă tinerii absolvenți.

Rolul de consultant, complementar celui de mentor, este văzut în special în situațiile de soluționare a situațiilor provocatoare și dezvoltarea unei practici reflexive (Jourdan-Ionescu C.). Studiul calitativ a evidențiat că supervizorii pe parcursul ședințelor de supervizare diseminează din practica sa de a interveni, ceea ce facilitează înțelegerea cazurilor.

„Lucrăm împreună la cazuri, le împărtășesc experiența mea din domeniu.” (IA_supervizor_6)

Prin oferirea feedback-ului în cadrul ședințelor de supervizare, unii cercetători au atribuit supervizorului *rolul de evaluator* (Bernard J.M., Goodyear R.K., Jourdan-Ionescu C.), în special acest rol poate fi exercitat în contextul evaluării performanței profesionale.

Totodată, supervizorul este văzut ca având *rolul de agent al schimbării*, care lucrează direct și indirect având ca scop creșterea profesionalismului, îmbunătățirea mediului organizațional și facilitarea interacțiunilor între diferitele niveluri instituționale (Lavric M.).

Unul din aspectele discutate în literatura de specialitate se referă la abordarea dialectică a supervizării, accentuându-se particularitatea terapeutică și cea instrumentală a acesteia, supervizarea fiind un instrument de „exercitare fină” a puterii și autorității [128, p.3]. Sintetizând, putem menționa că supervizorul îndeplinește o multitudine de roluri, prin care influențează practica asistentului social în sensul eficientizării acesteia.

Studiul calitativ realizat în rândul supervizorilor a permis identificarea percepțiilor acestora cu privire la sarcinile și misiunea supervizării, aliniindu-se perspectivelor de teoretizare a rolurilor și sarcinilor supervizorilor. Totuși experiența echipei RESTART în evaluarea activității de supervizare în contextul reformei sistemului de asistență socială a evidențiat o slabă înțelegere a rolului și misiunii supervizării.

„Eu nu am ascultat toate 700 de interviuri (în cadrul reformei), dar din cele 20 pe care le-am audiat, practic cei 20 încurcau supervizarea cu componenta de monitorizare a superiorului din domeniul său. Când noi întrebam de supervizare, cine vă ghidează...Dar pentru că noi întrebam pe supervizare, din răspunsuri era clar că el vorbește despre șeful său și cum șeful îl verifică și cum eventual îl încurajează sau îl descurajează să facă munca și noi întrebam ok, dar cine te ghidează - el nu înțelegea întrebarea.” (I_E_5)

Aceste date vin să confirme ipoteza de lucru cu privire la influența nivelului de înțelegere a rolului supervizării în implementarea acesteia în asistența socială, fiind identificat faptul că nu există o înțelegere clară a rolului și sarcinilor supervizorului. În aceste condiții sunt necesare intervenții în cadrul normativ, în special elaborarea și aprobarea proiectului hotărârii de Guvern cu privire la dezvoltarea profesională a personalului din domeniul asistenței sociale în corespundere cu art.16, al.3 al Legii nr.547/2003, elaborarea regulamentului-cadru cu privire la

supervizarea profesională și ajustarea mecanismului de supervizare profesională la noile reglementări. Totodată implicarea supervizorilor în activități de formare profesională va contribui la clarificarea și exercitarea a sarcinilor de către aceștia în beneficiul supervizaților și a instituției.

2.4. Concluzii

1. Dezvoltarea supervizării profesionale în asistență socială din Republica Moldova a fost determinată de extinderea gamei de servicii sociale și de complexitatea activității în domeniu.
2. În diverse țări europene reglementarea supervizării a fost realizată prin ajustarea cadrului legislativ din domeniul asistenței sociale, în mod special din cadrul serviciilor de asistență socială. În unele țări (spre exemplu, România), a fost instituită o poziție separată – supervizor în servicii sociale – fapt ce a facilitat stabilirea spectrului de sarcini și competențe necesare exercitării acestora.
3. În Republica Moldova reglementarea supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale a fost realizată tardiv, la început fiind stabilită doar pe două servicii sociale. Cu suportul partenerilor de dezvoltare, a fost elaborat cadrul normativ și metodologic de implementare a supervizării profesionale, însă nefiind elaborat tot spectrul de materiale (regulamentul cadru, indicatori de monitorizare etc.).
4. În contextul reformării sistemului de asistență socială, activitatea de supervizare este un subiect secundar, dar studiul desfășurat relevă nevoia de intervenție pentru a determina clar atribuțiile de supervizare, mecanismul de implementare și monitorizare și utilizarea supervizării în evaluarea performanțelor și a nevoilor de instruire.
5. Formarea profesională în domeniul supervizării la nivel european s-a dezvoltat grație instituirii asociațiilor profesionale, care au impulsionat elaborarea standardelor de competență/calificare. La nivel european participarea la programe de formare profesională este o condiție obligatorie pentru certificarea activității de supervizare.
6. Realizarea formării specialiștilor cu atribuții de supervizare în asistență socială în Republica Moldova s-a datorat contribuției partenerilor de dezvoltare, care însă nu au asigurat durabilitate. ANAS în calitate de instituție guvernamentală mandatată cu desfășurarea programelor de formare inițială și continuă în domeniul asistenței sociale în baza planurilor anuale (funcție exercitată până la finele anului 2023), nu a realizat sarcina dată în corespundere cu cadrul normativ, desfășurând instruirile doar în funcție de disponibilitatea partenerilor de dezvoltare. Totodată, tematicile instruirilor organizate de ANAS nu corespundeau în totalitate bunelor practici internaționale.

7. Oportunități de formare profesională în domeniul supervizării în Republica Moldova sunt oferite de instituțiile de învățământ superior, existând un program de master dedicat acestui subiect. Totuși, angajarea în câmpul muncii pe poziția dată nu este condiționată de deținerea studiilor în domeniu.
8. Supervizorii au experiență diferită în formare profesională continuă pe domeniu. De cele mai multe ori, aceștia au participat la activități de formare organizate sporadic. Doar a cincea parte dintre ei au participat la instruire înainte de a fi angajați în calitate de supervizori, ceea ce denotă o slabă profesionalizare a acestora.
9. Rolurile supervizării în asistența socială, desprinse din analiza literaturii de specialitate și a investigațiilor practice, sunt: sprijinirea dezvoltării profesionale, monitorizarea calității serviciilor, sprijin emoțional, promovarea reflecției critice. Din aceste roluri ale supervizării sunt desprinse și rolurile atribuite supervizorului: coordonator, mediator, consultant, formator, mentor etc. Studiul desfășurat de autor a stabilit existența unei slabe înțelegeri a rolurilor supervizorului în domeniul asistenței sociale, ceea ce are impact inclusiv asupra recunoașterii importanței activității de supervizare și a promovării acesteia.
10. Rezultatele cercetărilor efectuate de autor au condus spre obținerea de date care vin să confirme ipotezele de lucru, în special ipoteza cu privire la rolul societății civile în reglementarea și dezvoltarea domeniului de supervizare în Republica Moldova, fiind stabilită contribuția diverselor organizații ale societății civile în sprijinirea Guvernului în elaborarea cadrului normativ, metodologic și desfășurarea instruirilor în domeniul supervizării. Totodată, datele studiilor relevă o slabă înțelegere a rolului supervizării în asistența socială ceea ce conduce la confirmarea ipotezei cu privire la faptul că implementarea supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale este determinată de nivelul de înțelegere a rolului acesteia în activitatea profesională. În același timp, analiza bunelor practici ale altor țări și a situației din Republica Moldova relevă că ipoteza de lucru cu privire la elementele-cheie care asigură funcționalitatea sistemului: reglementarea normativă, instituirea unor programe de formare profesională și a mecanismelor de monitorizare a supervizării profesionale, poate fi confirmată. În cazul Republicii Moldova există o reglementare sumară a supervizării și dezvoltare a unor programe de formare inițială, fiind necesară instituirea programelor de formare continuă, a reglementării clare a cerințelor pentru ocuparea funcției date etc.
11. Pornind de la teoriile de referință – teoria schimbului social și cea a dezvoltării sociale, studiul desfășurat de autor a evidențiat particularitățile supervizării în dezvoltarea personalului din domeniul asistenței sociale și nevoia de instituire și extindere a programelor de formare profesională în domeniul supervizării, care în perspectivă va conduce la consolidarea competențelor profesionale în domeniu a personalului.

CAPITOLUL 3.

IMPACTUL SUPERVIZĂRII ASUPRA EFICIENTIZĂRII ACTIVITĂȚII PROFESIONALE A ASISTENȚILOR SOCIALI DIN REPUBLICA MOLDOVA

3.1. *Practici și dificultăți în realizarea supervizării profesionale în asistența socială*

Procesul de supervizare profesională implică câteva categorii de profesioniști. Conform standardelor naționale aceștia sunt angajații supervizați (asistenții sociali comunitari, lucrătorii sociali, personalul din servicii sociale), supervizorii și managerii din cadrul STAS-urilor sau a serviciilor sociale din cadrul ATAS/STAS, fiecare având rolurile și responsabilitățile specifice. Totodată, în Republica Moldova supervizarea profesională se realizează în formă de „cascadă”, desfășurată pe niveluri funcționale, după cum urmează:

- Șeful STAS realizează supervizarea managerilor serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS, inclusiv a specialiștilor STAS,
- Managerii serviciilor din cadrul sau din subordinea STAS desfășoară supervizarea supervizorilor la nivelul serviciilor,
- Supervizorii desfășoară supervizarea angajaților pe categorii ocupaționale (asistenți sociali comunitari, membri ai Serviciului social Echipa mobilă etc.) [66, p.16]. Acest tip de realizare a supervizării se asociază mai mult supervizării administrative.

Chiar dacă cadrul normativ aplicabil în prezent în țară stabilește modalitatea de desfășurare a supervizării în formă de cascadă, unii experți consideră că aceasta se realizează formal, în afara unei abordări procesuale. Totodată realizarea supervizării este asociată mai mult cu controlul, în contextul în care se desfășoară de manageri care au ca scop principal asigurarea funcționalității instituției. Acest fapt a fost identificat și în studiul lui Egan R., care a stabilit că pentru mai mult de 60% dintre specialiștii intervievați managerul lor direct a exercitat funcția de supervizor [110, p.171-184].

„Dar să fie așa un proces continuu, supervizarea cred că ar trebui să cuprindă toate nivelurile, dar nu să vorbim doar de supervizarea asistenților sociali comunitari. Fiindcă au nevoie de supervizare, chiar și șefii de direcții de la minister. Și de ce nu.. și ministrului să i se facă supervizare din exterior, care mă rog ar contribui la îmbunătățirea sistemului.” (I_E_4)

„Dar cine supervizează șefii de STAS?!” (I_E_3)

„Deci aparent, mecanismul asta nu este foarte funcțional, pentru că nu este foarte clar la nivelul național...Dar auzind cuvântul supervizare ei se gândesc la control, la verificare și nu la componenta de suport, ghidare...” (I_E_5)

„Constatările studiului au scos în evidență că sistemul este disfuncțional, că, în fond, absolut, supervizarea se realizează într-o manieră formală, mai mult, hai să zic eu așa, se raportează, dar,

în realitate, practic, nu se realizează. Supervizarea, oricum, de multe ori, este raportată la control, adică este înțeleasă de foarte mulți ca control. În continuare, continuă să fie considerată ca control, ca monitorizare și nicidecum ca suport, ca ajutor, ca sprijin.” (I_E_7)

În conformitate cu prevederile regulamentare naționale, fiecărui supervisor îi revine 7-9 angajați (asistenți sociali comunitari, specialiști etc.). În unele țări acest normativ este stabilit diferențiat. Spre exemplu, Asociația Națională a Asistenților Sociali din SUA (NASW) a stabilit un număr maxim de 5 persoane per supervisor în cazul supervizării de grup [138], însă acest număr poate fi micșorat în funcție de competențele supervisorului, calificarea și necesitățile supervizaților. Standardele aplicate și în Africa de Sud [157, p.31] fac o diferență în numărul de supervizați care revine unui supervisor, după cum urmează: unui supervisor îi revine maxim 10 supervizați (asistenți sociali, lucrători sociali etc.) dacă acesta este singurul său domeniu-cheie de performanță. Raportul dintre numărul de supervizați care revin la un supervisor poate fi mai mic, spre exemplu de 6 supervizați la 1 supervisor, în cazul supervizării structurate și dacă supervisorul are și alte atribuții/sarcini. În cazul supervizării nestructurate (consultații) raportul crește până la 15 supervizați per supervisor. Stabilirea normativelor date permite organizarea mai eficientă a activității de supervizare, inclusiv prevenirea arderii profesionale a supervisorilor.

Prin ședințele de supervizare, profesioniștii din domeniu cu rolul de supervizați au oportunități de a beneficia de consultanță individuală centrată pe nevoile profesionale, sunt ajutați în carieră de a-și dezvolta abilitățile de lucru cu beneficiarii, de a identifica cele mai bune modalități de a lucra/acționa independent, de a avea încredere în forțele proprii și de a discuta deschis despre problemele cu care se confruntă. Analiza prevederilor regulamentare ale două servicii: Serviciul de asistență socială comunitară (SASC) și Serviciul de îngrijire socială la domiciliu (SÎSD), evidențiază în calitate de elemente principale care definesc activitatea de supervizare în cadrul acestora următoarele: stabilirea și repartizarea responsabilităților profesionale în lucrul cu beneficiarii, monitorizarea și revizuirea sistematică a activității persoanelor supervizate, evaluarea realizărilor supervizaților, oferirea suportului în identificarea necesităților și dezvoltarea personalului prin intermediul instruirii, comunicarea internă în cadrul serviciului și comunicarea externă în cadrul structurii teritoriale administrative și comunității, gestionarea aspectelor referitoare la integritatea grupului și raportarea superiorilor privind preocupările personalului supervizat, managementul sarcinilor administrative, precum și asigurarea evidenței ședințelor de supervizare și elaborarea rapoartelor. Chiar dacă există prevederi cu privire la supervizare, unii supervisorii intervievați consideră acestea nu se aplică corect, ceea ce reflectă nevoia de instruire inițială și continuă a supervisorilor și instituirea practicilor de supervizare profesională.

„Supervizarea la noi nu știu dacă este așa cum ar trebui să fie după lege.” (IA_supervisor_2)

„Nu știu dacă asta este supervizare, mai degrabă aș numi-o intervizare, consultare, suport reciproc, dar numai nu supervizare. Supervizarea este cu totul altceva, fiindcă ei nici nu au expertiză. Supervizarea-i o știință, adică asta e ceva separat, asta trebuie să înveți să fii supervisor, permanent supervisorii învață, în continuu umblă la cursuri, fac supervizarea lor proprie.” (I_E_2)

Activitatea de supervizare se realizează de regulă prin ședințe de supervizare. Acestea pot fi desfășurate prin diferite modalități, inclusiv prin combinarea acestora: supervizare individuală, supervizare de grup, supervizare diadică, echipe de reflecție, supervizarea la distanță prin utilizarea echipamentelor electronice de comunicare [141]. Cercetătorul Kadushin A. evidențiază 3 tipuri de supervizare [121]: *supervizarea educațională*, realizată cu scopul ca persoanele supervizate să-și sporească competențele profesionale și să își îndeplinească sarcinile de muncă în bază de cunoștințe și competențe; *supervizarea metodologică*, orientată spre beneficiar și având drept scop perfecționarea modalităților de a gestiona un caz și *supervizarea managerială sau administrativă*, desfășurată cu scopul îmbunătățirii competențelor decizionale și realizarea activității [46, p.162], în corespundere cu legislația, standardele și procedurile stabilite. În domeniul asistenței sociale toate aceste trei tipuri de supervizare dezvoltate de Kadushin A. sunt importante pentru asigurarea unui cadru eficient al supervizării și implementării politicilor de asistență socială.

Cercetătorul român Cojocaru Ș. [18, p.135] a realizat o tipologizare a supervizării pornind de la trei sisteme de referință: relația supervisorului cu organizația (1), forma de organizare (2) și perspectiva de abordare a realității (3). În funcție de primul sistem de referință - relația supervisorului cu organizația, poate fi:

- *supervizare internă*, desfășurată de o persoană desemnată din cadrul instituției, specifică organizațiilor neguvernamentale, în special celor internaționale. Acest tip de supervizare, conchide Cojocaru Ș., ar fi costisitoare și ar crea anumite probleme în cazul în care persoana desemnată are funcție de conducere. Totuși printre aspectele pozitive ale acestui tip sunt: garanția calității serviciilor prestate, realizarea funcției educative în termen scurt, este mai accesibilă supervizaților, feedback permanent, monitorizare permanentă a standardelor de calitate și a obiectivelor de performanță etc. Acest tip de supervizare este aplicat și în cadrul sistemului de asistență socială național, funcția de supervizare fiind atribuită unui profesionist din cadrul sistemului.

„Da, pe interior, exact, pentru că eu trebuie să am acces... De exemplu, dacă a apărut o întrebare și nu știu să mă descurc, pentru că de multe ori avem cazuri care sunt urgente și nu pot fi amânate...” (I_E_5)

„Pe partea legată de supervizarea internă, eu aș vedea util, necesar, să fie desemnați oricum supervizori din sistem, pentru că ei cunosc foarte bine specificul muncii.” (I_E_7)

- *supervizare externă*, prestată de persoane din afara instituției la solicitarea acesteia sau este o supervizare care are loc între un practician și un supervisor care nu lucrează pentru același angajator [87, p.199]. În Hong Kong, spre exemplu, în situația în care în cadrul instituției nu se poate realiza supervizarea internă, este stabilită obligația de asigurare a supervizării din extern: fie prin angajarea unui supervisor calificat din altă instituție/serviciu, fie prin angajarea unui consultant pentru prestarea supervizării în aspect educațional și de sprijin (sarcina administrativă va fi a managementului instituției), fie prin contractarea unei agenții specializate în supervizare [156]. Studiul desfășurat de cercetătoarea Voicu C.-I. releva faptul că asistenții sociali din România doreau angajarea unui supervisor din afara organizației [168, p.27]. Acest tip de supervizare contribuie la o evaluare obiectivă a personalului, învățare reflexivă, confruntare critică și constructivă, prestarea de calitate a serviciilor etc.

„Cineva din extern, care i-ar ghida și i-ar ajuta să vadă altfel, fiindcă supervisorul trebuie să fie imparțial, nu trebuie să judece, nu trebuie să dea soluții, dacă să iai așa ca la carte. Și eu cred că din afară ar fi cel mai potrivit, experimentat și lucrează numai pe asta și știe foarte bine să facă acest lucru.” (I_E_2)

„Abordarea combinată este una ideală, dacă am avea resurse, nimeni nu poate să știe mai bine... unde sunt lacunele. Dar, în același timp, sunt lucruri care trebuie să fie văzute și de către persoane din afară, care sunt neutre într-un fel și nu subiectiv... Și atunci ar fi minunat să existe și, din afară, supervisor.” (I_E_6)

Totuși, printre limitele supervizării externe sunt: accesul limitat la supervizare a personalului, oferirea de soluții „șablonizate” în cadrul supervizării, slaba prevenire a conflictelor etc. În același timp, unii experți intervievați consideră că acest tip de supervizare este costisitoare pentru Republica Moldova, care ar necesita reglementată. Această opțiune ar putea fi examinată în contextul evoluției asistenței sociale.

„În cazul în care supervizarea ar fi externă, serviciile ar fi prestate de o instituție anumită, care ar trebui acreditată. În acest caz ar fi o nouă formă de activitate în domeniul asistenței sociale, care necesită a fi reglementată și costificată. Acest lucru ar putea fi la o altă etapă de dezvoltare a asistenței sociale.” (I_E_1)

„După noi asta fi foarte costisitor și trebuie resurse suplimentare, care sistemul nu știu dacă ar putea să le acopere, este bine, dar nu știu dacă noi ne putem permite acest lux.” (I_E_4)

„Contractarea unor experți din exterior nu este în primul rând o opțiune din punct de vedere financiar. Sistemul nu poate face față pentru acest lux.” (I_E_5)

În unele țări, precum țările scandinave, se aplică într-un mod combinat supervizarea externă cu cea internă. În același timp, există practici la nivel național (spre exemplu, Fundația „Terre des

Hommes”) de contractare a serviciilor de supervizare externă a asistenților sociali implicați în proiectele implementate de fundație.²

„În fiecare luna aveam supervizare individuală în care venea o persoană... Și asta a durat timp de un an, și ea tare se diferențiază de supervizarea care este la noi în Moldova, acum ce se întâmplă în asistență socială.” (I_E_2)

Utilitatea supervizării externe este stabilită în cazul abordării tematicilor cu privire la arderea profesională, fiind dificil de atins rezultatele cu un supervisor din cadrul instituției.

„Mai bine ar fi în calitate de supervisor o persoană din afară, pentru a preveni arderea profesională, unde discutăm într-un grup, ne împărtășim cu idei...” (IA_supervisor_1)

„Mi-ar place să avem și din extern, fiindcă atunci ar fi acea ventilare emoțională, prevenirea arderii profesionale, fiindcă vrem nu vrem, oamenii care sunt pe intern ei se ciocnesc cu aceeași problemă și uneori ședințele de supervizare sunt transformate într-o ședință de expunere a nemulțumirilor reciproce și a justificărilor, atât din partea supervisorului, cât și din partea supervizatului.” (I_E_4)

„Dacă noi vorbim despre aspecte legate, deci, de sprijin psihologic, de prevenirea arderii profesionale, atunci trebuie să fie om din afară.” (I_E_7)

Un aspect de interes în cazul supervizării interne sau a celei externe se referă la locația desfășurării ședințelor, în cadrul cărora se aplică o formă specifică de comunicare și relaționare profesională. S-ar putea ca desfășurarea supervizării în locații în afara locului de muncă, confortabil și atmosferă relaxantă (O’Donoghue K. ș.a.) [144, p.84], care ar contribui la crearea unui spațiu reflexiv și democratic (Busse S.) [91, p.162] ar fi factori esențiali în reușita supervizării externe. În cadrul studiului calitativ cu supervisor și experți aceste tipuri de supervizare au fost identificate ca fiind: supervizare funcțională și supervizare de serviciu. Unii experți pun la îndoială calitatea supervizării realizate în domeniul asistenței sociale, considerând că misiunea supervizării este alta decât doar mentoratul.

„Sunt două feluri de supervizare: funcțională și de serviciu. La cea funcțională mai bine ar fi în calitate de supervisor o persoană din afară, pentru a preveni arderea profesională, unde discutăm într-un grup, ne împărtășim cu idei, iar ceea ce ține de serviciu, cred că ar trebui de desfășurată în incinta Direcției la cazuri...” (IA_supervisor_1)

„Ea e una funcțională într-un fel, eu sunt foarte sceptică la această supervizare care se face, fiindcă nu știu cât e de calitativă. Pentru că supervizarea este altceva, asta poate e mai degrabă un mentorat, un fel de grup de suport, numai nu este supervizare.” (I_E_2)

² Autorul tezei a prestat pentru Fundația „Terre des Hommes” servicii de supervizare în perioada iulie 2024-martie 2025

„Noi ca organizație optăm mai mult pentru supervizarea profesională și o vedeam mai mult făcută de către oameni din sistem, care cunosc foarte bine procedurile de lucru, care cunosc toate regulamentele. Pe când elementul de funcțional, ar trebui o persoană de afară.” (I_E_4)

În corespundere cu forma de organizare a supervizării, pot fi identificate două tipuri: *supervizare individuală* și *supervizare de grup*, care sunt analizate în cadrul acestui compartiment.

Conform celui de al treilea sistem de referință - perspectiva de abordare a realității, pot fi identificate:

- *supervizarea clasică, centrată pe problemă* care urmărește stabilirea problemelor cu care se confruntă asistenții sociali în rezolvarea cazului, prin diagnoză, analiză și identificarea soluțiilor. Supervizorul se axează în special în lucrul cu supervizații pe cauzele care au generat o problemă. Însă în situațiile în care nu mai pot fi identificate cauzele, atunci supervizorul are misiunea de a sprijini asistenții sociali în identificarea soluțiilor la situația din prezent.

- *supervizarea apreciativă, centrată pe apreciere*, care cuprinde câteva etape care pun în prim plan viziunea pozitivă, centrarea pe punctele tari și succesele asumate și conștientizate de profesioniști. Cojocar Şt. conchide cu privire la acest tip de supervizare că chiar dacă asistenții sociali supervizați prezintă în cadrul şedințelor propriile situații problematice și slăbiciuni, supervizorul va manifesta o atitudine apreciativă, punând accent pe exersarea și învățarea împreună cu aceștia a modalității de efectuare a analizei situației plecând de la identificarea succeselor [100, p.76].

Indiferent de tipul de supervizare adoptat, aceasta este o intervenție prin care profesionistul din domeniul asistenței sociale cu mai puțină experiență este susținut de supervizor pentru a-și dezvolta abilitățile și competențele profesionale, într-un cadru mai mult sau mai puțin formalizat. În cadrul şedințelor de supervizare conținutul acestora se va concentra pe metodele și tehnicile aplicate, discutarea cazurilor dificile și identificarea de soluții, schimbul de experiență, starea emoțională a supervizaților și consolidarea spiritului de echipă [35].

Mecanismul de supervizare profesională în asistența socială, aplicat în Republica Moldova, indică două tipuri de supervizare, printre care: supervizarea individuală și cea de grup, acestea putând fi desfășurate planificat, atât într-un mod formalizat, cât și într-un mod informal, la necesitate sau ad-hoc. În cadrul mecanismului se indică asupra necesității promovării de către structurile de asistență socială a supervizării informale, prin crearea de echipe/perechi colegiale pentru a oferi suport tinerilor angajați în sistem [66, p.11].

În literatura de specialitate în abordarea **supervizării individuale** se menționează că aceasta reprezintă o oportunitate pentru supervizat de a beneficia de suport individual sistematic, centrat pe necesitățile profesionale individuale [66]. În concepția cercetătoarei Milicenco S., supervizarea individuală în asistență socială reprezintă o intervenție inițiată de un asistent social cu experiență

asupra unuia cu mai puțină experiență, în scopul dezvoltării profesionale a celui din urmă și pentru monitorizarea calității serviciilor profesionale oferite beneficiarilor de către acesta [51, p.255].

În acest scop profesionistul supervizat obține suport în dezvoltarea abilităților de a lucra cu diverse categorii de beneficiari, de a stabili cele mai bune căi de a lucra în mod independent, sporindu-i încrederea în forțele proprii și de a aborda într-un mod deschis problemele din activitatea profesională. Pe de altă parte, supervisorul asigură continuitatea procesului, contribuie la consolidarea cunoștințelor și a practicilor supervizatului de aplicare a acestora în situațiile noi. Totodată, supervisorul îndrumă personalul avut în supervizare să descopere posibilități alternative de lucru, contribuind astfel la atingerea unui nivel de competență independentă. Ca relație profesională stabilită între persoana supervizată și supervisor, supervizarea individuală poate avea loc săptămânal, lunar sau mai des în cazul noilor angajați, având ca finalitate profesionalizarea personalului și eficientizarea activității acestuia.

Punctul central în supervizarea individuală îl constituie analiza calității serviciilor prestate de către angajatul concret. Cercetătorul Cojocaru Șt. consideră că acest tip a fi o supervizare de caz, axată pe analiza lucrului de caz [18, p.137]. Supervisorul trebuie să se asigure că, angajatul supervizat aplică metodologii de lucru standardizate: managementul de caz, instrumentele de evaluare și de intervenție specifice. În concepția unor supervizori, acest gen de supervizare se realizează în situațiile de muncă care prezintă o dificultate pentru profesioniști, ceea ce semnifică o înțelegere largă și vagă a activității de supervizare.

„(supervizare) Individual asta atunci când asistentul social ajunge într-un impas și el nu știe ce să facă mai departe.” (IA_supervizor_2)

În concepția unor experți, supervizarea individuală este aplicabilă în situațiile care nu pot fi discutate într-un grup mai larg, fiind posibilă abordarea individualizată.

„Ședințele individuale...sunt foarte mulți care nu se pot expune într-un grup mai largit. Și atunci este foarte bine să ai legătura asta unul la unu, direct cu supervisorul, ca să poți să discuți despre aspectele care nu poți să le discuți în grup.” (I_E_4)

În același timp, prin supervizarea individuală pot fi stabilite mai ușor nevoile de formare continuă și de suport suplimentar după analiza fiecărui caz în parte sau despre activitatea profesională, în special referitor la problemele cu privire la prestarea serviciilor sociale, percepția supervizatului de către comunitate și statul acestuia în comunitate.

În cazul unei supervizări individuale planificate, este necesar ca aceasta să se realizeze în baza unui plan de supervizare, cu o periodicitate de o dată la 2-3 luni sau la necesitate. Studiul desfășurat de Chibaya N.H și Engelbrecht L.K. [96, p.529] a evidențiat că supervizarea individuală este realizată la necesitate și „din fugă”, în cele mai dese cazuri fără o planificare clară pentru a

discuta o anumită problemă apărută la moment. Acest fapt a fost confirmat și de unii experți participanți în cadrul studiului.

„Noi facem supervizarea când ne rămâne timp uneori, sau să nu zic când am făcut: hai, dă să vedem despre ce o să vorbim. Dar, ea trebuie să fie planificată, ea trebuie să fie pusă într-un orar, trebuie de avut timp dedicat pentru asta.” (I_E_6)

La finalul oricărei ședințe de supervizare individuală se va întocmi un raport al ședinței care cuprinde informații cu privire la numele persoanei supervizate, locul și data ședinței, subiectele discutate, recomandările înaintate, cu stabilirea termenului de realizare și a datei pentru următoarea ședință de supervizare. Raportul se va semna de ambele părți participante la ședință.

Comparativ cu supervizarea individuală, **cea de grup** oferă grupului de profesioniști supervizați oportunitatea de a se întruni pentru a revizui activitatea și de a găsi împreună soluții eficiente și de a face un transfer de cunoștințe și bune practici într-un mediu de învățare comun [66]. În unele surse bibliografice (Getzelman D.) supervizarea de grup este definită ca „întâlnirea regulată a unui grup de supervizați cu un supervizor desemnat, în scopul de-și îmbunătăți înțelegerea despre ei înșiși ca practicieni, a beneficiarilor cu care lucrează și/sau despre furnizarea de servicii în general, care sunt ajutați în acest efort prin interacțiuni cu ceilalți în cadrul unor procese de grup” [115, p.19] sau „o formă a supervizării în asistență socială care se bazează pe interacțiunile din cadrul grupului de asistenți sociali supervizați” [51, p.256]. Acest tip de supervizare se aplică în cazurile în care supervizații au suficientă experiență de prestare a serviciilor, în situația în care grupul este suficient de consolidat și când prezența supervizorului e acceptată de membrii grupului. Supervizarea de grup este o întâlnire profesională, planificată și organizată, având ca obiective evaluarea unor situații specifice cu care se întâlnesc asistenții sociali în practică, învățarea din proprie experiență și din experiența celorlalți, rezolvarea conflictelor din cadrul grupului. Procesul de supervizare de grup poate fi aplicat numai în cazul în care există cel puțin 3 persoane în grup, din care prima este supervizor (prezentator), a doua - observator și ultima – supervizat (consultant) [19, p.217]. Prin aceste aspecte, supervizarea de grup se diferențiază de supervizarea diadică, care presupune activitatea supervizorului cu doi supervizați în același timp.

În cadrul supervizării de grup, observatorii notează individual elementele propuse pentru dezbateri, feedback-urile primite din partea supervizaților, iar aceste documente îi vor fi predate supervizorului. Prin ședințele de supervizare de grup se urmărește obținerea unor soluții la unele probleme, inclusiv administrative, ale profesioniștilor din domeniu, prin participarea membrilor care ocupă poziții echivalente în ierarhia organizațională.

În același timp, supervizarea în grup poate fi și o activitate de consolidare a echipei de angajați. În cazul STAS-urilor, care au angajați în localități îndepărtate geografic, supervizarea în grup poate să ofere mai multe oportunități în acest sens, comparativ cu supervizarea individuală.

În cadrul ședințelor de supervizare în grup pot fi puse în discuție cazurile mai dificile, practicile pozitive de lucru, poate fi făcută informarea angajaților privind noile tendințe și metodologii de lucru [66, p.13].

„Supervizarea în grup dă posibilitatea oamenilor să vadă că nu doar ei se ciocnesc cu problema asta și unul dintr-un sat spune despre o problemă cum a soluționat-o, celălalt intervine cu ceva și aduce plus valoare.” (I_E_4)

Ca și în situația supervizării individuale, cea de grup se realizează lunar sau la necesitate, conform unui plan prestabilit. Ședințele se finalizează cu un raport al ședinței, fiind indicate informații cu privire la persoanele supervizate, locul și timpul ședinței, subiectele discutate, recomandările făcute, cu stabilirea termenului de realizare și a datei pentru următoarea ședință de supervizare. La fel, rapoartele trebuie să fie semnate de către toți participanții la ședință [67, p.13].

Analiza comparativă a celor două tipuri de supervizări a scos în evidență o serie de avantaje, dar și dezavantaje, prezentate în Tabelul 3.1.

Unii supervizori participanți la studiul calitativ au menționat că ambele tipuri de supervizare sunt utile, evidențiind faptul că supervizarea de grup prezintă avantaje din perspectiva oportunităților de realizare a schimbului de opinii între membrii grupului și examinarea unor cazuri concrete.

„Ambele tipuri de supervizare, individuale și cele de grup, sunt utile, însă în cadrul ședințelor de grup colegii pot să se expună, de exemplu eu am părerea mea, dar ea nu tot timpul poate să fie corectă și atunci colegii pot să-și expună părerea și noi să ajungem la un numitor comun. Ceea ce ține de supervizarea individuală, eu pot să spun căile pe care să mergă la un caz sau la altul, unde trebuie să depună demersuri, la cine să se adreseze, cum să mergă în familie în vizită. Dar cazurile cel mai bine de examinat în echipă.” (IA_supervizor_1)

Alegerea oricărei practici de supervizare a profesioniștilor reprezintă o opțiune a managementului, avându-se în vizor scopurile supervizării, resursele necesare și profilul celor supervizați.

Practica altor țări relevă că între supervizor și supervizat este încheiat un acord în formă scrisă sau verbală înainte de demararea activității de supervizare, pentru a clarifica aspectele cu privire la tipul de supervizare (individuală, de grup sau de echipă), rezultatele așteptate ale supervizării, durata unei ședințe de supervizare și numărul de ore de supervizare, costul etc. [160] În Singapore acest contract poate fi utilizat ca referință sau recurs în caz de dispută.

Tabelul 3.1. Avantaje și dezavantaje ale supervizării individuale și de grup

Tip de supervizare	Supervizare individuală	Supervizare de grup
Avantaje	- conferă importanță cuvenită supervizatului - direcționarea doar spre nevoile supervizatului - nu apar probleme de confidențialitate - urmărirea de către supervisor cu atenție a evoluției supervizatului și a cazului la care lucrează - oferirea unei abordări individualizate - discutarea problemelor jenante (spre exemplu lipsa de competență) pentru discuțiile de grup - oferirea posibilității de păstrare a confidențialității cazurilor deosebit de problematice - potrivită pentru lucrul cu persoanele timide, neîncrezute în sine sau aflate în perioada de adaptare profesională	- mai puțin costisitoare ca timp și bani - extinderea oportunităților de învățare în grup - dependență scăzută a supervizaților de supervisor - diversitate și complexitate a informațiilor referitoare la cazuri - crearea unei viziuni mai complexe a supervizaților cu privire la intervenție - modelarea intervenției supervizaților în interacțiune cu ceilalți - generarea de mai multe idei și opinii în identificarea soluțiilor - facilitarea învățării în grup, comunicării de la egal la egal și schimbul de experiențe, oferirii și primirii de răspunsuri într-un mediu de suport - crearea unui sentiment de apartenență la grup, de responsabilitate comună pentru soluționarea problemelor
Dezavantaje	- dezvoltarea de către supervizat a unei dependențe față de supervisor - limitarea dezvoltării profesionale a supervizatului generată de posibilitatea de a cunoaște un singur model - dificultatea de a realiza evaluarea în lipsa posibilității de comparare - costisitoare.	- încălcarea confidențialității cazurilor dacă nu sunt clarificate și respectate reguli stricte în ceea ce privește prezentarea acestora în ședințele de supervizare - grupul de supervizare nu poate înlocui supervizarea individuală - influența negativă a procesului de învățare de unele aspecte ale dinamicii grupului - concentrarea foarte mult asupra problematicei și nu asupra situațiilor particulare în lipsa unui interes din partea unor participanți la ședință.

Adaptat după Muntean A. *Supervizarea. Aspecte practice și tendințe actuale*. Iași, 2007.

Analiza practicilor altor țări a permis identificarea faptului că clauzele cu privire la durata supervizării prevăzute în acord/contract ar putea fi determinate de experiența de muncă a supervizatului și complexitatea serviciilor prestate, astfel că o experiență mai mare implică o frecvență și o intensitate mai mică a supervizării [163, p.8]. În cazul Republicii Moldova, acordul încheiat între supervisor și supervizat cuprinde informații cu privire la obiectivele supervizării,

necesitățile individuale ale supervizatului, activitățile de supervizare (ședințe individuale, de grup sau vizite de monitorizare în teren), frecvența și locul de desfășurare, stipularea faptului de înregistrare a ședinței și desfășurarea acesteia în corespundere cu o agendă [66, p.36]. Aceste aspecte formalizează relația de supervizare și conferă legalitate acesteia.

De asemenea, trebuie de menționat că unele asociații profesionale au reglementate aspecte cu privire la durata și numărul de ședințe. Spre exemplu, în Lituania durata unei ședințe de supervizare individuală ar trebui să dureze între 60-90 minute, cu o frecvență de o dată la două săptămâni, în total fiind recomandate 6-10 ședințe. În cazul supervizării de grup sau de echipă, ședința ar trebui să dureze 120-180 minute, organizată o dată la 2-4 săptămâni. De asemenea se consideră necesar a fi organizate 6-10 ședințe. În Singapore durata și frecvența supervizării este determinată în funcție de experiența de muncă a asistentului social: *săptămânal* cu o durată de minim 2 ore a unei sesiuni pentru cei cu experiența de până la 6 luni și de minim 1,5 ore pentru cei cu o experiență de 6-12 luni; *o dată la fiecare 2 săptămâni* cu durata unei sesiuni de minim 1,5 ore pentru cei cu o experiență de 1-3 ani; *lunar* cu durata unei sesiuni de minim 1,5 ore pentru cei cu o experiență de 3-10 ani; o dată la 2 luni sau la necesitate – pentru cei cu peste 10 ani de experiență [153, p.10].

În cazul Republicii Moldova frecvența ședințelor de supervizare sunt stabilite în „Mecanismul de supervizare profesională în asistența socială” (2017), care prevede frecvența ședințelor de supervizare, după cum urmează:

- lunar o ședință de grup la nivel de raion, de exemplu șeful Serviciului Asistență socială comunitară cu toți asistenții sociali,
- lunar o ședință de subgrup la nivel de raion cu participarea a 7-10 persoane; de exemplu supervizorul cu grupul de asistenți sociali comunitari supervizați,
- la necesitate – ședințe individuale sau vizite de monitorizare în teren [66, p.16].

Totodată, mecanismul aplicat la nivel național stabilește și frecvența ședințelor de supervizare în funcție de anumite tematici de interes:

- aspectele cu privire la aplicarea managementului de caz pot fi abordate în ședințe de grup lunare sau ședințe individuale o dată la 2-3 luni sau la necesitate;
- în cazul suportului emoțional în vederea evitării arderii profesionale sau soluționării unor conflicte se recomandă organizarea ședințelor individuale sau de grup la necesitate;
- managementul timpului poate fi abordat în ședințe individuale sau de grup, cu o frecvență de o dată pe an în scop informativ sau la necesitate în scop de oferire a suportului în organizarea timpului de muncă;
- evaluarea necesităților de dezvoltare profesională și elaborarea planului de dezvoltare profesională – anual;

- revizuirea planului de dezvoltare profesională în baza evaluării performanțelor - o dată la fiecare 6 luni de la elaborarea planului, în cadrul unor ședințe individuale.

Studiul în rândul supervizaților relevă că ședințele de supervizare de grup sunt realizate într-o pondere mai mare (97,9%) comparativ cu cele individuale (85,6%). Mai mult de 14% dintre supervizați au afirmat că nu sunt realizate ședințe individuale de supervizare, în special menționând acest aspect asistenței sociali comunitari și cei din servicii (16,9%) și cei din zona de Sud (23,5%).

Fiecare al doilea supervizat (50,4%) consideră că a primit cu siguranță tipul de supervizare pe care îl dorea, iar alții 44% - în general da. Mai puțin de 4% dintre supervizați consideră că nu au primit supervizarea pe care o doreau, aceștia fiind din rândul asistenților sociali.

Studiile desfășurate de autor în rândul supervizorilor și supervizaților au evidențiat o periodicitate diferită a ședințelor de supervizare. Cele individuale sunt organizate într-o pondere mai mare la necesitate (64,8% din supervizori și 53,9% din supervizați), în timp ce ședințele de supervizare de grup sunt desfășurate mai des cu o periodicitate lunară (57,1% din supervizori și 57,2% din supervizați).

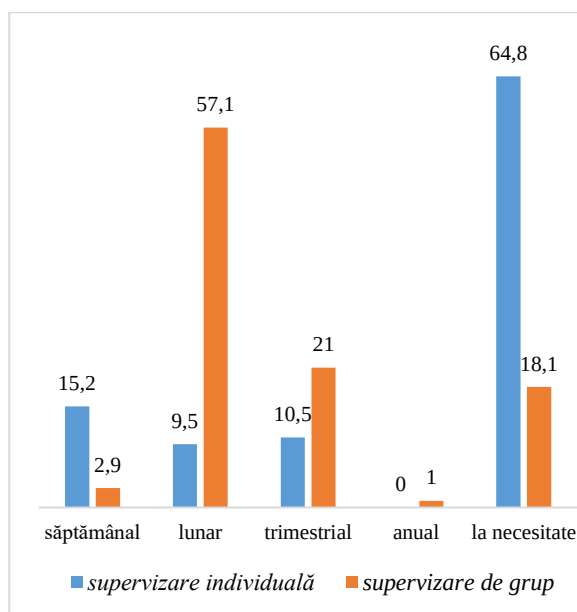


Fig.3.1. Periodicitatea organizării ședințelor de supervizare (% supervizori)

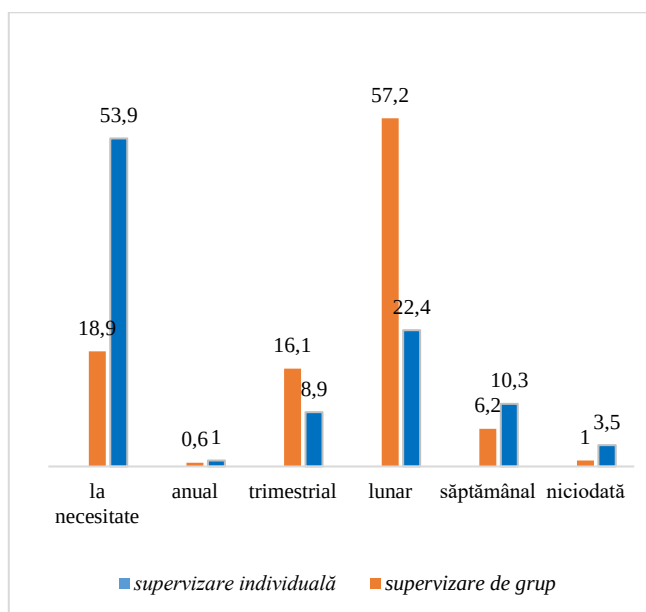


Fig.3.2. Periodicitatea organizării ședințelor de supervizare (% supervizați)

Practica identificată în cadrul studiului calitativ se referă la organizarea ședințelor de supervizare de grup către finele lunii, fiind utilizată ședința și în scop de raportare a activității desfășurate.

„Mă strădui o dată în lună să organizez câte o ședință de supervizare în grup. Pregătesc o tematică pe care o dezbatem la aceste ședințe. Cele de grup le organizăm câte o dată în lună cel puțin sau 2 ori, iar cele individuale la necesitate. Pot avea loc și zilnic câte 2 ședințe de

supervizare. Mă strădui să organizez ședința de supervizare de grup la sfârșitul lunii, atunci când noi facem totalizarea de lună. Fiecare asistent social își expune ce greutăți, ce dosare are în examinare, la sfârșitul căreia fixăm data pentru următoarea ședință de supervizare.” (IA_supervizor_1)

„Ședința de grup este necesară de a fi desfășurată o dată pe lună, însă nu tot timpul se reușește. Ședințele individuale pot avea loc la fel cel puțin o dată pe lună, însă de regulă ele pot avea loc și la necesitate.” (IA_supervizor_3)

„Minim o dată la 4 săptămâni, maxim la 6 săptămâni. Calendarul ședințelor se stabilește la fiecare ședință, poate să se desfășoare cu abateri de câteva zile în caz de urgențe” (I_E_3)

O pondere de 4,5% dintre supervizați au indicat că nu au participat niciodată la ședințe de supervizare, dintre care 3,5% la ședințe individuale (3,9% din asistenții sociali, 4,9% din cei cu 1-5 ani de muncă). Astfel de experiențe de neparticipare la supervizare au fost identificate și în alte studii. Spre exemplu, un studiu realizat în anul 2007 în rândul a 675 asistenți sociali din Australia a constatat că 84% dintre ei au beneficiat de supervizare, dar nu toți [128, p.1-17], astfel de implicare diferențiată identificându-se și în alte țări (spre exemplu, Marea Britanie).

Analiza dezagregată a datelor rezultate din cercetările autorului evidențiază că supervizarea individuală la necesitate este realizată mai des de supervizorii cu o experiență în calitate de supervizor de 4-6 ani (69%) și cei cu până la 5 supervizați (75%). Supervizorii care au în supervizare între 6-10 persoane comparativ cu alte categorii de supervizori mai des organizează săptămânal ședințele individuale (21,9%), iar cei cu peste 11 supervizați într-o pondere mai mare realizează ședințele individuale lunar (14,3%) sau trimestrial (19%). Totuși nu se poate afirma că experiența de muncă și numărul de supervizați determină frecvența desfășurării ședințelor de supervizare individuală.

Organizarea ședințelor de supervizare individuală la necesitate sunt menționate într-o pondere mai mare de asistenții sociali (56,8%) și asistenții parentali profesioniști (56,5%), cei de 46-55 ani (58,3%) și cu o experiență de muncă de 11-14 ani (67%).

Cu referire la supervizarea de grup, studiul în rândul supervizorilor scoate în evidență că numărul mai mare de supervizați implică o organizare a ședințelor de grup lunare într-o pondere mai mare: 59,4% dintre supervizorii care supervizează 6-10 persoane și 57,1% dintre cei care supervizează mai mult de 11 persoane, comparativ cu 50% din cei care supervizează un număr mai mic de 5 persoane. În schimb acești supervizori într-o măsură mai mare organizează trimestrial aceste ședințe.

Raportarea ședințelor de supervizare de grup organizate lunar este într-o pondere înaltă și în rândul supervizaților. În special s-au evidențiat asistenții parentali profesioniști (100%) și supervizații cu o experiență de muncă de 6-10 ani (72,4%).

Realizarea lunară a ședințelor de supervizare s-ar asocia mai mult cu ședințele organizatorice, de clarificare a aspectelor disfuncționale, iminente activității de muncă. În cadrul studiului calitativ supervizorii au menționat că pe parcursul ședințelor de supervizare are loc un schimb de opinii cu privire la cazul examinat și identificarea unor soluții.

„Se împart cu părerea, mai scoatem câte un caz la examinare și încercăm să găsim soluțiile împreună.” (IA_supervizor_1)

Acest fapt a fost relevat și în studiul „Evaluarea situației privind formarea profesională inițială și continuă a personalului din domeniul protecției copilului și familiei în Republica Moldova” (an.2021), în care se indică faptul că supervizarea profesională a specialiștilor din cadrul serviciilor sociale are un caracter fragmentar și se pune accentul preponderent pe acordarea suportului metodologic [27, p.8]. Totuși, desfășurarea periodică a ședințelor de supervizare, prin conturarea unui model sistemic, contribuie la promovarea și crearea unui mediu de suport pentru profesioniștii din domeniul asistenței sociale, permițându-le acestora să mediteze asupra activității profesionale.

Rezultatele cercetărilor autorului au permis identificarea ***duratei ședințelor de supervizare***. Astfel, în baza datelor prezentate de supervizori durata medie a unei ședințe de supervizare individuală este de 49,21 minute, cu un timp maxim de 180 minute și minim 10 minute. Datele colectate de la supervizați indică o durată medie de 54 minute, cu o durată maximă de 240 minute și minimă de 1 minut. Durata minimă pare ireal de mică pentru a reuși să se desfășoare ședința conform protocolului stabilit. În astfel de cazuri se poate de considerat că are loc o consultare a supervizatului pentru o acțiune rapidă.

O ședință de grup, în baza datelor prezentate de supervizori, durează în mediu 112 minute, cu o durată minimă de 30 minute și una maximă de 240 minute. În cazul supervizaților, durata medie a acestui tip de ședință este de 103,23 minute, cu o limită de jos de 5 minute și limită de sus de 300 minute.

Atât în cazul ședințelor individuale, cât și a celor de grup durata acestora depășește durata recomandată de unele standarde recomandate la nivel internațional.

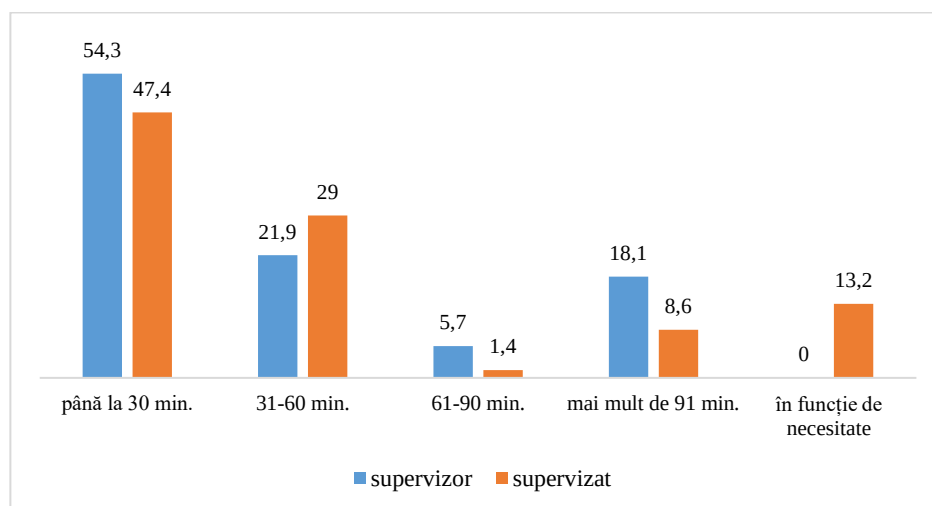


Fig.3.3. Durata ședințelor de supervizare individuală (%)

Rezultatele studiului desfășurat cu participarea supervisorilor „Opinii și practici de supervizare profesională” atestă că mai mult de jumătate din ei desfășoară ședințele individuale cu o durată de până la 30 minute, în mare fiind supervisorii cu o vârstă de până la 45 ani, cu o experiență de supervizare mai mare de 4 ani și având în supervizare 6-10 persoane. De asemenea datele relevă că durata ședințelor individuale diferă și în funcție de frecvența desfășurării acestui tip de supervizare: cei care desfășoară săptămânal au indicat o durată mai mică (de până la 30 minute) a ședințelor de supervizare, iar cei care desfășoară trimestrial – durata crește până la 61-90 minute. În opinia unor supervisorii durată mică a ședințelor de supervizare este determinată de multitudinea de sarcini ale supervisorului, care conduc spre diminuarea duratei ședințelor de supervizare.

„Jumate de oră, eu vă spun noi nu avem timp, făcând supervizare așa împreună cu funcția de bază ... nu e ceea ce trebuie.” (IA_supervizor_2)

„Durata ședințelor în dependență, poate să fie și de o oră, poate să fie și de trei ore, dar în mediu o oră jumătate.” (IA_supervizor_4)

În cazul supervizaților, în cadrul studiului „Evaluarea satisfacției supervizatului urmare a ședințelor de supervizare”, aceștia declară la fel într-o pondere mare (47,4%) că durată unei ședinței este de maxim 30 minute, dintre care mai des au indicat acest fapt specialiștii și asistenții sociali (în jur de 50%) și din zona de Nord. Trebuie de menționat că supervizații într-o pondere mai mare decât supervisorii (cu 7,1% diferență) au indicat durată ședințelor de supervizare de 31-60 minute, cu o frecvență mai mare de cei care au vechime de muncă mai mare de 15 ani (36,8%) și cei din mun.Chișinău (33,3%). În cadrul studiului desfășurat, Chibaya N.H. și Engelbrecht L.K. au stabilit că ședințele de supervizare individuală durează 5-25 minute în funcție de gravitatea cazurilor examinate [96, p.530].

Cu privire la durată ședințelor de supervizare de grup, ambele categorii de respondenți au indicat în ponderea cea mai mare o durată de 31-60 minute – mai mult de 30%.

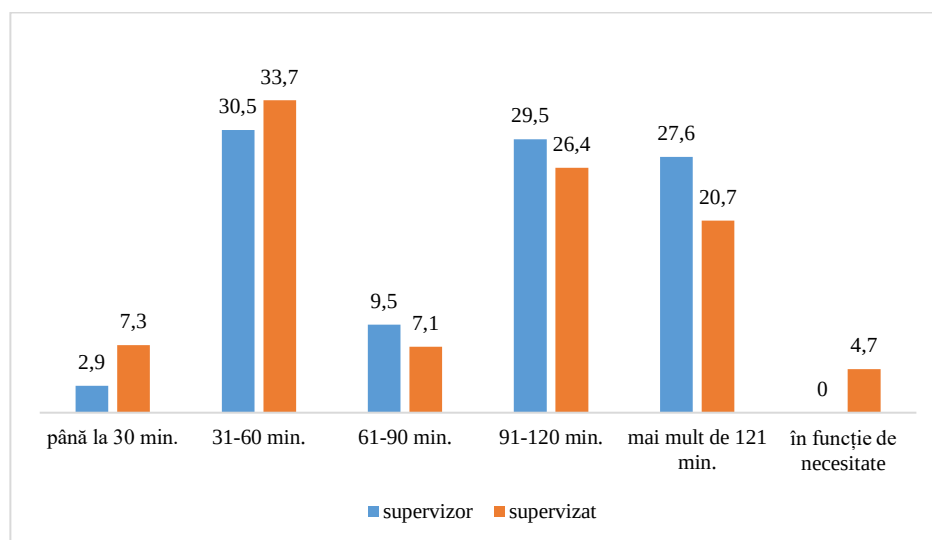


Fig.3.4. Durata ședințelor de supervizare de grup (%)

Aproximativ câte 1/3 dintre supervizori au indicat o durată a ședințelor de grup de 31-60 minute și 91-120 min. În cazul primei categorii de supervizori aceștia sunt cu o vârstă de până la 35 ani (46,4%), cu o experiență de supervizare de până la 3 ani (35,6%) și au în supervizare până la 5 persoane (45%). În cazul celei de a doua categorii, aceștia sunt supervizori de 36-45 ani (36,6%), cu o vechime de muncă de supervizare de 4-6 ani (31%) și supervizează 6-10 angajați (32,8%). Ponderea supervizaților care au indicat o durată a ședințelor de supervizare de 31-60 minute este cu 3,2 puncte procentuale mai mare decât cea a supervizorilor, fiind raportată mai des de managerii/șefi de servicii (39,3%) și cei de 56-69 ani (39,1%). În cazul ședințelor de supervizare de 61-90 minute, ponderea supervizaților este mai mică decât cea a supervizorilor cu 3,1 puncte procentuale. Asistenții parentali profesioniști (52,2%) și cei cu experiență de peste 15 ani (42,1%) au indicat într-o proporție mai mare această durată a ședințelor de supervizare de grup.

Totodată, mai mult de a patra parte dintre supervizați (26,4%) au indicat o durată a ședințelor de grup de 1,5-2 ore, în special cei cu experiență de muncă mai mare de 15 ani.

Aproximativ fiecare a cincilea supervizat (20,7%) și circa a treia parte dintre supervizori (29,5%) desfășoară ședințele de grup timp de mai mult de 2 ore, aceștia fiind în special lucrătorii sociali și specialiștii (22,5%) și supervizorii cu vârsta de 46-55 ani, cu o experiență de supervizare mai mare de 7 ani și având în supervizare mai mult de 11 persoane. Astfel se poate conchide că numărul de persoane supervizate influențează durata ședințelor de supervizare în grup.

În cadrul studiului calitativ s-a evidențiat că durata ședințelor de supervizare ar putea fi influențată și de problema pusă în discuție de personalul supervizat.

„Durata unei ședințe individuale și de grup este diferită. O ședință individuală poate să dureze aproximativ 30 de minute, în dependență de situație și problema cu care se confruntă asistentul social. O ședință de grup poate dura de la o oră până la două ore.” (IA_supervizor_3)

Unii experți în supervizare consideră că durata ședințelor de supervizare este determinată de tipul de supervizare și de numărul supervizaților implicați în cadrul ședinței: 1 oră în cazul ședințelor individuale și de 1,5 ore în cazul ședințelor de grup cu participarea a 10-12 persoane.

„Depinde de tipul ședinței, individuală – 1 h, de grup până la 10-12 persoane -1h30min.” (I_E_3)

Frecvența/cantitatea supervizării primite mulțumește foarte mult 39,1% dintre supervizați, iar 55,4% sunt mulțumiți parțial. Cei mai mulțumiți sunt asistenții personali și asistenții parental profesioniști și cei cu o vechime de muncă de 1-5 ani și din zona de Centru. O nemulțumire ușoară sau totală au manifestat un număr mic de supervizați – 3,3%, în special asistenții sociali.

În opinia supervizorilor, într-o pondere de 53,3%, ambele tipuri de supervizări sunt eficiente în atingerea rezultatului. În aceeași pondere – de 39% - supervizori consideră la fel că ambele tipuri de supervizare sunt adaptate nevoilor supervizatului și sunt ușor de realizat.

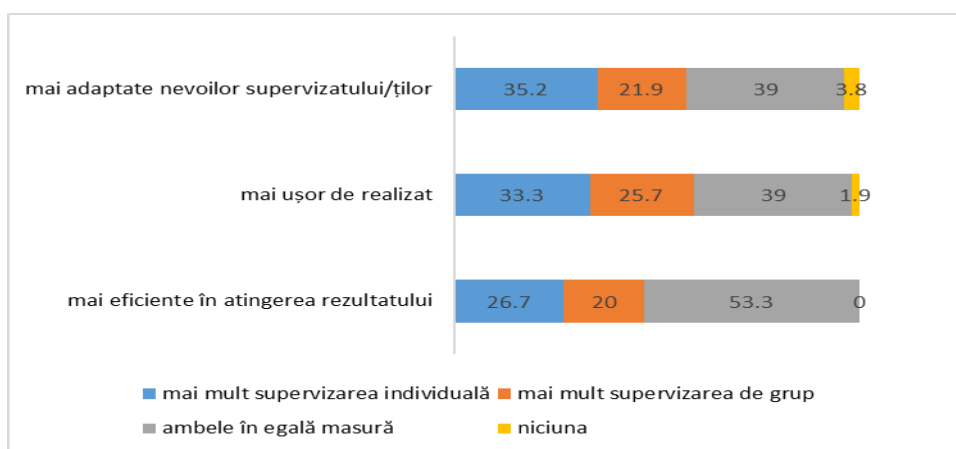


Fig.3.5. Opinii ale supervizorilor cu privire la supervizarea individuală și de grup (%)

Totuși comparând cele două tipuri de supervizări, o bună parte de supervizori consideră că supervizarea individuală (35,2%) este mai adaptată la nevoile supervizatului decât supervizarea de grup (21,9%). De asemenea supervizarea individuală este mai ușor de realizat (33,3%) decât cea de grup (25,7%). În atingerea rezultatului este considerată mai eficientă supervizarea individuală (26,7%) decât supervizarea de grup (20%).

Analiza dezagregată a datelor relevă că supervizorii de până la 35 ani (42,9%), cu o experiență mică de supervizare, de până la 3 ani (28,9%), cu un număr de supervizați de 5 persoane (40%) și cu o durată a ședințelor de supervizare individuală de 61-90 minute (33,3%) consideră într-o pondere mai mare supervizarea individuală ca fiind **mai eficientă în atingerea rezultatului**. În schimb supervizorii de 46-55 ani (38,9%), cu o experiență de supervizare mai mare de 7 ani (25,8%) și cu un număr de peste 11 supervizați (23,8%) consideră că ședințele de supervizare de grup sunt mai eficiente în atingerea rezultatului.

Supervizarea individuală este **mai ușor de realizat**, de această opinie fiind supervizorii de 19-35 ani (39,3%), din zona Sud a țării (43,8%), cu o experiență de supervizare de 4-6 ani (37,9%) și care desfășoară ședințele individuale săptămânal (56,3%). În categoria celor care consideră că

este mai ușor de realizat supervizarea de grup sunt supervizorii cu vârsta de 46-55 ani (33,3%), din zona Nord (37,1%), cu o experiență de supervizare de 4-6 ani (31%) și cu un număr de 6-10 supervizați (26,6%).

În ceea ce privește **adaptarea supervizării la nevoile supervizatului**, 50% dintre supervizorii de peste 56 ani și din zona de Sud, 55,2% dintre cei cu o experiență de 4-6 ani în supervizare, 40% dintre cei cu până la 5 persoane supervizate consideră supervizarea individuală într-o măsură mai mare adaptată nevoilor supervizaților. Pe de altă parte, supervizorii cu vârsta de 46-55 ani (27,8%), din zona de Nord (28,6%), cu o experiență mică de supervizare (24,4%), dar cu un număr mai mare de 11 supervizați (33,3%) au menționat într-o pondere mai mare că supervizarea de grup este adaptată nevoilor supervizaților. Astfel, se poate conchide că numărul persoanelor aflate în supervizare determină alegerea tipului de supervizare în funcție de ușurința organizării, eficiența și adaptarea acesteia la nevoile supervizaților.

Dezvoltarea tehnologiilor informaționale a avut un impact și asupra supervizării, dezvoltându-se o nouă formă - **supervizarea** în format **online** sau **supervizarea electronică**, denumită de Martin P., Kumar S. și Lizarondo L. „telesupervizare” [130, p.35-39]. Această formă nouă de supervizare a fost aplicată în unele țări din considerentul locației geografice a participanților la ședințele de supervizare (spre exemplu, Noua Zeelandă) [152, p.126-130]. Totodată în perioada pandemică desfășurarea ședințelor de supervizare în format online a fost o soluție aplicată și în Republica Moldova, spre exemplu DGPDC mun.Chișinău utiliza platformele Zoom și Google Meet în acest scop [58, p.38-43]. Trebuie de menționat că perioada pandemică a creat premise pentru îmbunătățirea practicilor de supervizare prin platformele online. În acest context, unele asociații profesionale, spre exemplu NASW, au revizuit codurile de etică pentru a include prevederi cu privire la utilizarea tehnologiilor informaționale în practica de asistență socială și în cea de supervizare [139].

Acest tip de supervizare prezintă o serie de provocări, iminente și supervizării în format offline. Trebuie de menționat că acest tip de supervizare ar putea fi afectat de calitatea echipamentului și conexiunii la internet a participanților, de dificultatea de a construi relația de încredere între participanți, de dificultățile de a gestiona cu grupul în format online etc. Totodată, standardele etice necesită a fi respectate, pentru asigurarea că nimeni nu este prezent în acest spațiu virtual sau în spațiul fizic unde se află ambele părți ale procesului de supervizare, asigurându-se astfel confidențialitatea și intimitatea discuțiilor.

Experiența de utilizare a platformelor online pentru supervizare este prezentată și în „Mecanismul de supervizare profesională în asistența socială. Ghid de implementare practică”, fiind analizată experiența STAS Fălești în utilizarea Skype pentru aceste ședințe [66, p.13]. Printre dificultățile cu care s-au confruntat în utilizarea acestui tip de supervizare s-au menționat lipsa

spațiului separat, lipsa conexiunii la internet, dificultăți de lucru cu echipamentul. În același timp, s-a evidențiat că relațiile în online sunt reci și formale. În cadrul interviurilor cu experți s-a indicat asupra slabei eficiențe a supervizărilor în format online.

„Supervizările în format online nu își fac efectul.” (I_E_3)

Totuși, analizele desfășurate asupra acestui tip de supervizare relevă că supervizarea online este o modalitate eficientă de sprijin a supervizaților, în special pentru ședințele individuale sau cele de grup, cu până la 3 persoane. Printre beneficiile supervizării online, au fost identificate: economisirea timpului pentru deplasare, neimpunerea costurilor pentru deplasare, posibilitatea de a lua decizii pe caz într-un timp rezonabil.

„Și eu optez și pentru ședințele online și pentru ședințele fizice. Adică îmi dau seamă că este uneori foarte dificil, și nu sunt mijloace financiare, dar oricum omul se poate conecta.” (I_E_4)

Indiferent de tipul de supervizare aplicat, o atenție deosebită este necesar a fi acordată evaluării calității acesteia. În cadrul studiului cantitativ desfășurat de autor „Evaluarea satisfacției supervizatului urmare a ședințelor de supervizare”, supervizații au evaluat calitatea supervizării primite pe o scală de la 1 (supervizare proastă) la 4 (supervizare excelentă). Și în cazul supervizării individuale și a celei de grup evaluările oferite sunt aproape de limită de sus a scalei: 3,39 – supervizarea individuală și 3,40 – supervizare de grup. Aproximativ 42% dintre supervizați au evaluat cu nota maximă – 4 (excelentă) calitatea supervizării atât a celei de grup, cât și individuale. În jur de jumătate dintre supervizați consideră că au primit supervizare bună (nota 3), cu o diferență de pondere între cele două tipuri de supervizare de 0,7%. Într-o pondere nesemnificativă au notat supervizarea obținută cu note de 2 și 1: supervizării individuale i-au atribuit aceste note 3,5% dintre supervizați, iar în cazul supervizării de grup – 2,4%.

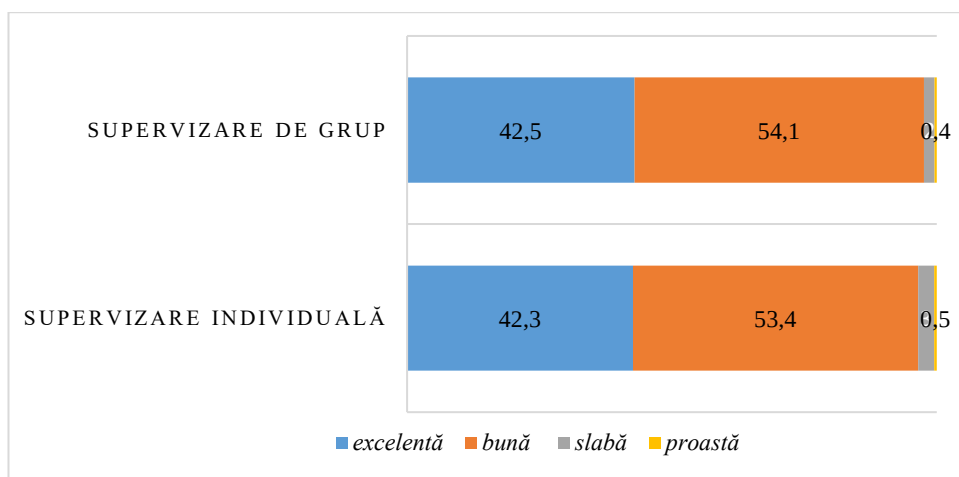


Fig.3.6. Evaluarea de către supervizați a calității supervizării primite (%)

În raport cu funcția supervizaților, distribuția notelor oferite calității supervizării nu diferă de la un tip de supervizare la altul. Asistenții sociali au atribuit într-o pondere mai mare ambelor tipuri de supervizări nota 3 (bună) – 57% pentru supervizarea individuală și 58,3% pentru

supervizarea de grup. Aceeași notă este atribuită într-o măsură mai mare ambelor tipuri de supervizări de către șefii/managerii de servicii și alți specialiști (psiholog, logoped etc.). Asistenții personali, lucrătorii sociali și asistenții parentali au evaluat calitatea ambelor tipuri de supervizări cu nota 4 (excelentă).

Mulțumirea față de supervizarea primită a fost exprimată de marea majoritate a supervizaților, dintre care foarte mulțumiți sunt 2 din 5 supervizați (39,5%) și mulțumiți – mai mult de jumătate (55,1%). Cei mai mulțumiți sunt cei cu acces mai mare la supervizarea individuală, din zona Centru, asistenții parentali profesioniști și cu o experiență de muncă 1-5 ani.

În opinia supervizaților ședințele de supervizare s-au potrivit totalmente cu nevoile acestora în proporție de 40,7%, cu o pondere mai mare a celor care au indicat că în instituție se oferă supervizare individuală, ce

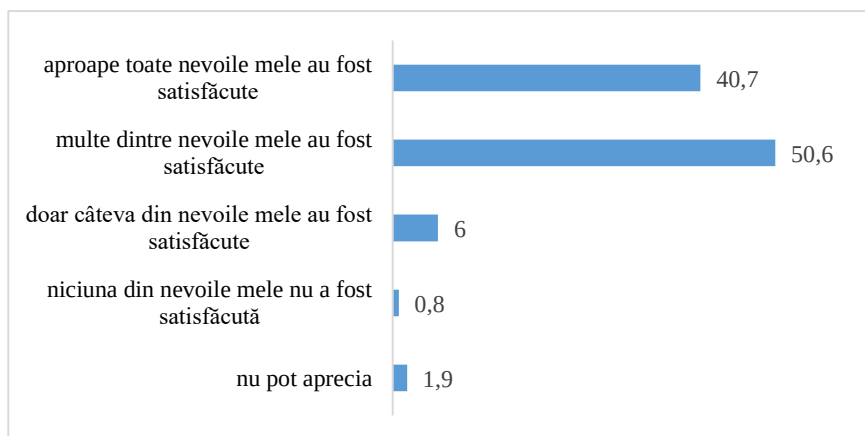


Fig.3.7. Opinia supervizaților cu privire la potrivirea supervizării cu nevoile lor (%)

ocupă funcția de asistent parental profesionist și au o activitate de muncă de 1-5 ani.

Multe din nevoile supervizaților au fost satisfăcute în cazul a jumătate dintre ei (50,6%), cu o proporție mai mare a lucrătorilor sociali și a altor specialiști, a celor cu o vechime în muncă de 6-10 ani.

Aproximativ 7% consideră că doar câteva sau niciuna dintre nevoi nu au fost satisfăcute prin supervizarea primită, aceștia fiind asistenți sociali.

Fiind rugați să nominalizeze **nevoile satisfăcute** în cadrul ședințelor de supervizare, respondenții supervizați au întâmpinat careva dificultăți în oferirea răspunsurilor. În jur de 11% (11,5%) a fost acoperită **nevoia de ghidare și suport** și **nevoia de cunoaștere a aplicării managementului de caz**. În jur de 8% au indicat că au fost informați cu privire la **accesarea serviciilor sociale** (8%) și au obținut cunoștințe noi (7,8%). Ponderea de 5% au obținut-o nevoia de **cunoaștere a elaborării dosarelor** (5,3%) și **legislația în domeniul asistenței sociale** (4,9%). Nevoia de dezvoltare a abilităților de comunicare, planificarea activităților, lucrul cu datele și altele au acumulat ponderi nesemnificative din punct de vedere statistic (sub 3%).

Nevoile nesatisfăcute în cadrul ședințelor de supervizare sunt: prestarea calitativă a serviciilor sociale (5,1%), aplicarea managementului de caz (1,6%) și discutarea rezultatelor de inspecție socială (1,4%). Alte nevoi neacoperite au acumulat ponderi mai mici de 1%: informații

cu privire la suportul monetar, perfectarea dosarelor, condițiile de muncă și salarizare, atribuțiile asistentului social comunitar, asistarea persoanelor vulnerabile, implicarea echipei multidisciplinare etc.

Pentru determinarea nivelului de mulțumire a supervizaților cu privire la supervizarea primită, a fost elaborată de autor **scala de satisfacție a supervizatului**, constituită din 9 itemi din Chestionarul adresat supervizaților, după cum urmează: aprecierea calității supervizării individuale, aprecierea supervizării de grup, obținerea supervizării dorite, potrivirea supervizării cu nevoile supervizatului, recomandarea supervisorului altui supervizat, mulțumirea față de supervizarea primită, mulțumirea față de cantitatea supervizării primite, influența supervizării asupra activității profesionale a supervizatului și probabilitatea alegerii unui alt supervisor. În rezultatul calculării scorului, au fost stabilite trei niveluri ale satisfacției supervizatului: nivel scăzut (scor mai mic de 24), nivel mediu (scor între 25-30) și nivel maxim/înalt (scor 31-36) (Anexa 11).

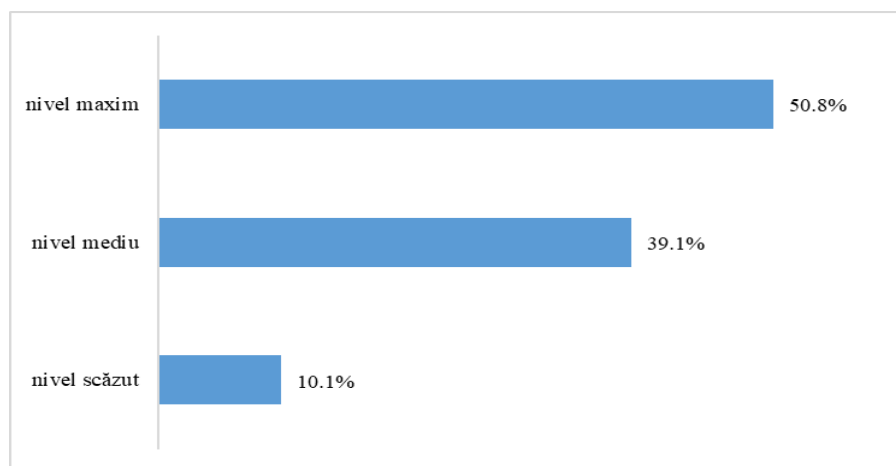


Fig.3.8. Nivelul de satisfacție a supervizaților cu privire la activitatea de supervizare (%)

Nivelul maxim de satisfacție l-au înregistrat jumătate (50,8%) dintre supervizați, preponderent fiind cei din mun.Chișinău (61,1%), asistenții parentali profesioniști (87%), cu o experiență de muncă de 1-5 ani (54,1%) și au o frecvență de participare săptămânală la ședințe de supervizare individuală (75,5%) și de grup (68,8%) (Anexa 11).

Nivelul mediu de satisfacție a fost identificat în rândul a circa 2/5 din supervizați (39,1%). Grupul acestora este constituit din supervizați din zona de Nord (45,7%), specialiști (44,4%) și asistenți sociali (42%), cu o experiență mai mare de 15 ani (50%) și care participă anual la ședințe de supervizare de grup (66,7%) sau individuală (60%).

Fiecare al zecelea supervizat (10,1%) a manifestat un **nivel de satisfacție scăzut**, în mare parte fiind supervizații din zona de Sud (17,6%), asistenți sociali (11,6%) și șefi/manageri de servicii (10,7%), cu o experiență de muncă de până la 1 an (17,2%) și cei care participă la ședințele

de supervizare, indiferent de tipul acestora, organizate anual (20% - ședințe individuale și 33,3% - ședințe de grup).

Aceste date confirmă faptul că **frecvența organizării ședințelor de supervizare influențează gradul de satisfacție a supervizaților cu privire la activitatea de supervizare.**

În selectarea tipului de supervizare, marea majoritate a supervizorilor iau în considerare solicitarea supervizatului – 73,3%.

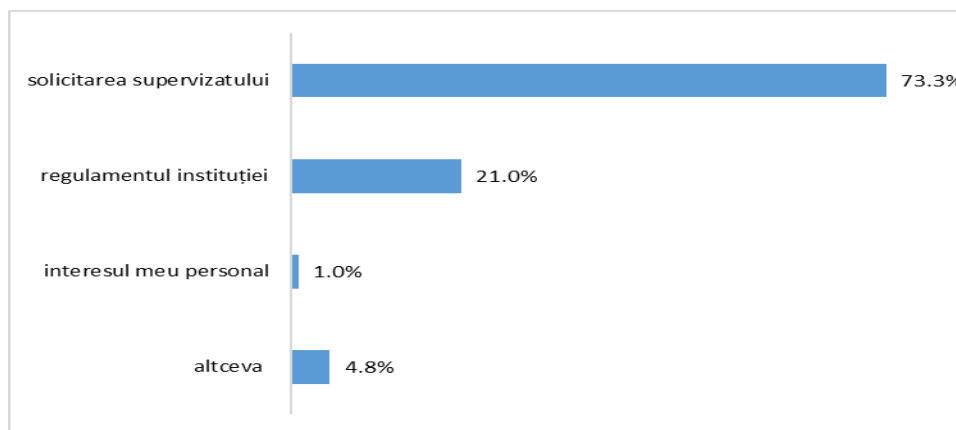


Fig.3.9. Factorii care determină selectarea tipului de supervizare (% , supervizori)

În schimb fiecare al 5 supervizor se ghidează de regulamentul instituțional în alegerea tipului de supervizare. Analiza dezagregată a datelor nu a evidențiat careva diferențe între categorii de supervizori.

Solicitarea supervizării individuale poate fi realizată atât de supervizor, cât și supervizat, în care aceștia identifică necesitatea. Studiul în rândul supervizaților a relevat că mai puțin de a treia parte dintre ei (27,6%) **manifestă mai des ei inițiativa de a solicita acest tip de supervizare.** În categoria dată sunt cei din zona de Nord, asistenți sociali, cu vârsta cuprinsă între 36-45 ani și cu o experiență de muncă de 11-14 ani. Totodată, **inițiativa parvenită mai frecvent de la supervizor** este raportată de fiecare al treilea supervizat (30,3%), în mare parte fiind din mun.Chișinău, lucrători sociali și cu o experiență de muncă de până la 1 an. Mai mult de 2/5 dintre supervizați (41,9%) au indicat că atât ei, cât și supervizorii **în egală măsură solicită ședințele de supervizare** individuală. În categoria dată sunt mai des supervizații din Centru, asistenții parentali profesioniști și cei cu experiența de muncă mai mare de 15 ani.

Indiferent de tipul de supervizare ales, este necesară o alegere în funcție de nevoile supervizatului în contextul în care acesta are nevoie de suport în depășirea stării de dificultate în aspect profesional.

Activitatea de supervizare poate fi supusă multiplelor provocări, inclusiv generate de dificultățile cu care se confruntă supervizorii și le afectează capacitatea de a presta această activitate în corespundere cu așteptările supervizaților și în corespundere cu standardele naționale.

O parte din aceste dificultăți ar fi supraîncărcarea cu cazuri și sarcini, pregătirea insuficientă în supervizare și sprijin instituțional insuficient.

Studiul sociologic desfășurat în rândul supervisorilor „Opinii și practici de supervizare profesională în asistența socială” relevă faptul că activitatea de supervizare desfășurată îi mulțumește – 71,4%, dintre care într-o pondere mai mare sunt supervisorii cu o experiență de muncă mai mare (77,4%) și care au în supervizare mai mult de 11 supervizați (81%).

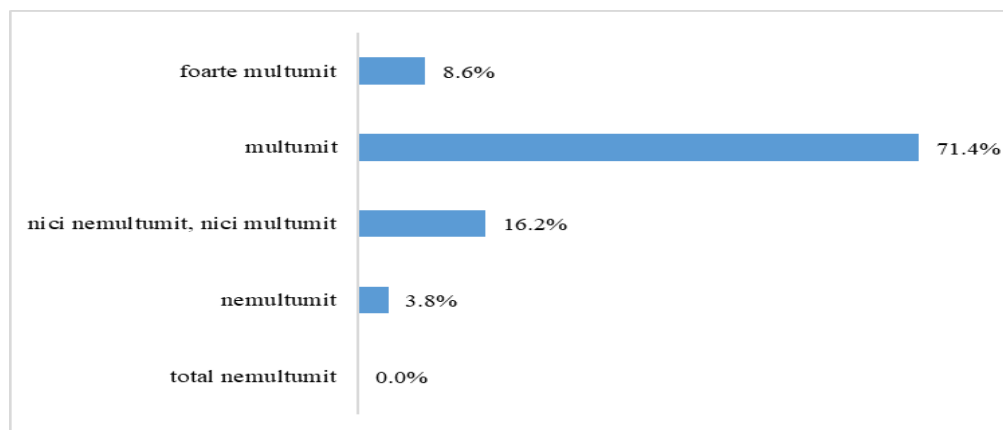


Fig.3.10. Mulțumirea față de activitatea de supervizare desfășurată (% , supervisorii)

De asemenea, supervisorii cu o vârstă mai mare (83,3%) sunt mai mulțumiți de activitatea desfășurată comparativ cu cei mai tineri (57,1%). Aspectele care aduc mulțumire cu privire la activitatea de supervizare se referă în special la *ajutorul care îl oferă colegilor pentru a spori calitatea muncii prestate de aceștia* (36%), fiind caracteristic supervisorilor care supervisează un număr mai mare de persoane (mai mult de 6 persoane).

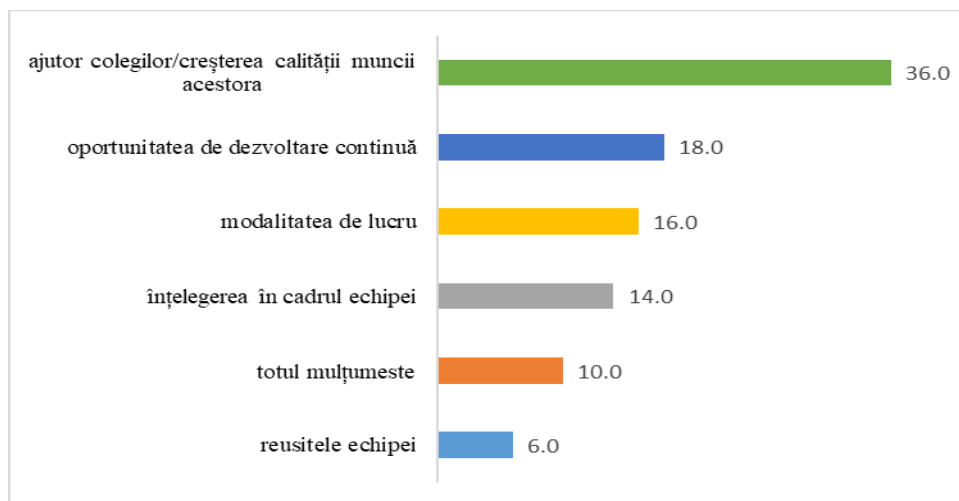


Fig.3.11. Aspecte care mulțumesc supervisorii în activitatea de supervizare (%)

Aceste date sunt confirmate și prin datele studiului calitativ, evidențiindu-se mulțumirea supervisorilor în raport cu impactul activității sale asupra performanțelor supervizaților.

„Mă mulțumește interesul cu care sunt ascultată de cei noi, cu entuziasmul cu care vin să lucreze, rezultatele pe care le obțin, primii pași în calitate de asistenți sociali.” (IA_supervisor_1)

„Ajutând specialistul cum să intervină mai bine în problemele beneficiarilor și ajutorarea acestuia de a face o clarificare pentru sine în ceea ce face și cum face, este cea mai mare satisfacție a mea în calitate de supervisor.” (I_E_3)

Oportunitatea de dezvoltare continuă reprezintă o altă situație care mulțumește o parte din supervizori - 18%, în special cei care au o experiență de supervizori mai mare de 7 ani (33,3%) și supervizează 6-10 persoane (20,7%). Modalitatea de lucru (16%) și înțelegerea din cadrul echipei (14%) reprezintă aspecte ale mulțumirii în rândul supervizorilor. Atmosfera în cadrul echipei contează în cazul supervizorilor care au în supervizare un număr mic de persoane (20,8%) și cu vârsta de până la 35 de ani (23,1%). În schimb modalitatea de lucru îi mulțumește mai des pe supervizorii cu experiență de supervizare mai mare de 7 ani (20%). În același timp, fiecare al zecelea supervisor este mulțumit de toate aspectele activității desfășurate.

„Deschiderea oamenilor pentru supervizări și dorința acestora de a participa activ la ședințele de supervizare sunt aspecte ce mă motivează să continui activitatea mea în calitate de supervisor.” (I_E_3)

„Relația cu colegii mei (supervizați) este destul de normală.” (IA_supervizor_2)

Fiecare al 5 supervisor a exprimat nemulțumire față de activitatea desfășurată: 16,2% erau nici mulțumiți, nici nemulțumiți și 3,8% erau nemulțumiți. Nemulțumirea acestora era generată de o serie de aspecte, printre care principalul este *remunerarea precară* (33,3%) (Fig. 3.25.), în special fiind nemulțumiți supervizorii cu o experiență în domeniu mai mare de 7 ani (50%) și cei care au în supervizare un număr de 6-10 supervizați (41,9%).

„Mă nemulțumește salariul mic, volumul mare de muncă.” (IA_supervizor_3)

„Salariul totuși nu este atât de motivant cât te jertfești pentru profesie.” (IA_supervizor_4)

„Și salariul supervisorului nu este atractiv.” (I_E_1)

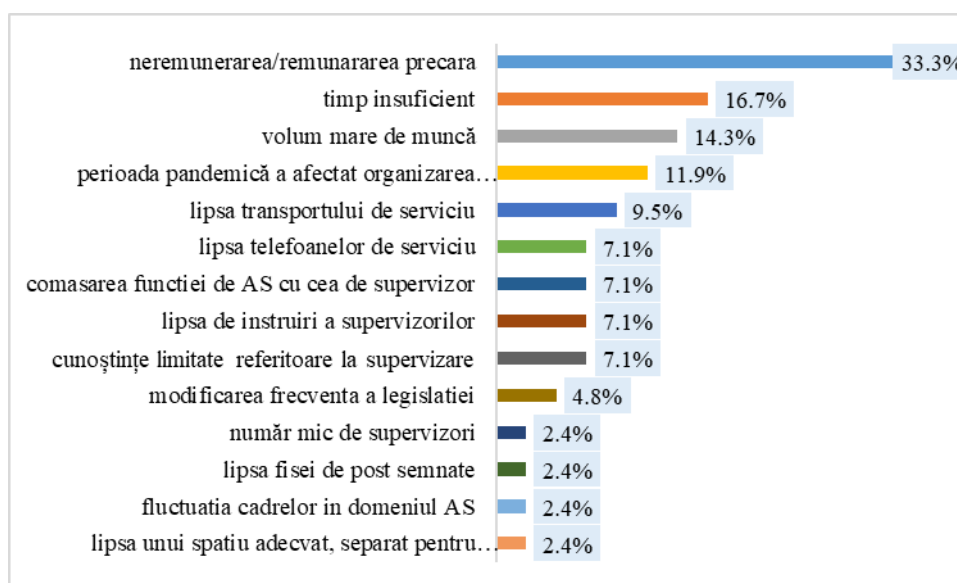


Fig.3.12. Aspecte care nemulțumesc supervizorii (% cumulate)

Un alt aspect care îi nemulțumește se referă la *timpul insuficient* avut la dispoziție – 16,7%, caracteristic în special celor care au număr mic de supervizați – până la 5 persoane (28,6%) și cu o experiență de supervizare între 4-6 ani (26,7%). Această cauză a nemulțumirii trebuie analizată în coraport cu *volumul sarcinilor de muncă* – 14,3% dintre supervizori confruntându-se cu această dificultate. Problema dată a fost sesizată de către supervizorii cu vârsta de până la 35 ani (33,3%), cu o experiență de supervizare de 4-6 ani (26,7%) și cei care supervizează până la 5 persoane (28,6%). Totodată *atribuirea sarcinii de supervizare funcției de asistent social* reprezintă o dificultate pentru 7,1% dintre supervizori, aceasta fiind menționată în special de supervizorii cu experiență de muncă în domeniul asistenței sociale de până la 5 ani (20,0%), de cei cu experiență de supervizare de până la 3 ani (15,4%) și au un număr mic de supervizați (14,3%). În cadrul studiului calitativ această problemă a fost abordată, indicându-se dificultatea cumulării funcției de supervizor. În condițiile existenței unei unități separate, unii supervizori și experți consideră că ar fi mai eficientă activitatea de supervizare.

„Cred totuși că supervizorul trebuie să fie o unitate separată, dar nu cu jumătate de salariu, fiindcă nu se reușește lucrul. Eu din practică pot să spun, că eu lucrând la masa mea de lucru, permanent sunt sustrasă de către asistenții sociali care vin după sfaturi, după ajutor, la consultații, dar eu am și lucrul meu de bază și dacă ar fi doar unitatea de asistent social supervizor plătită, ar fi mai bună dacă s-ar face numai supervizare și atunci mai mult poți să dai, dar așa eu am lucrul meu pe care trebuie să-l fac și nu se reușește, de ajutat ajutam, dar nu dăm în acel volum pe care ar trebui să-l oferim și cunoștințe și suport.” (IA_supervizor_1)

„Supervizorul trebuie să fie eliberat de alte sarcini... Omul trebuie să fie liber, să fie concentrat pe problema supervizării, pe problema ghidării. Noi pur și simplu nu dispunem de timp suficient ca să-i acordăm supervizării atenția necesară.” (IA_supervizor_2)

„Toată lumea a zis că supervizarea nu poate fi făcută pe bază de voluntariat sau ca atribuții suplimentare pe care, pur și simplu, ți le deleagă și, din considerentul ăsta, oamenii fac de formă.” (I_E_7)

Unii experți în supervizare consideră că în activitatea de supervizare prestată un aspect care îi nemulțumește, mai ales la supervizările externe, se referă la distanța pe care trebuie să o parcurgă până la supervizați, în condițiile în care marea parte a supervizorilor își desfășoară activitatea în Chișinău.

„Distanța – unele grupuri de supervizați sunt în teritoriu, ceea ce face mai greu accesul la ei. Specialiștii în mare parte sunt concentrați în Chișinău.” (I_E_3)

Pregătirea profesională în domeniu insuficientă reprezintă o dificultate pentru 14,2% dintre supervizori, dintre care jumătate au indicat asupra *cunoștințelor limitate referitoare la supervizare* , iar cealaltă jumătate – *lipsa de instruire a supervizorilor* . Aceste aspecte le sunt caracteristice atât

supervizorilor cu experiență de muncă mai mare de 15 ani (20%), cât și celor cu experiență de muncă de până la 3 ani (20,0%). Această dificultate a fost enunțată și în cadrul studiului calitativ.

„Înainte de a fi numită supervizor, nu am participat la instruire.” (IA_supervizor_1)

„Ele (ședințele de supervizare) sunt făcute destul de superficial, nu întotdeauna eficient, și asta o explică cei care sunt puși în situația să facă supervizare, care poate nici nu au fost instruiți.”

(I_E_5)

Lipsa cunoștințelor cu privire la rolul supervizării influențează participarea supervizaților în cadrul ședințelor.

„Unii participanți nu văd și nu înțeleg rolul lor în participarea la supervizări, este nevoie de timp ca ei să simtă impactul acestora în munca cotidiană.” (I_E_3)

Aceste date pot fi completate cu cele referitoare la faptul că unii supervizori se simt nepregătiți suficient pentru ședințele de supervizare: 3,8% întotdeauna și 60% uneori au acest sentiment, cu ponderi mai mari în rândul supervizorilor cu o experiență de supervizare mai mică de 3 ani. Totuși, mai mult de fiecare al treilea supervizor (36,2%) consideră că sunt pregătiți de ședințele de supervizare, în special cei care au o experiență mai mare de 7 ani de supervizare (48,4%).

Necesitatea desfășurării instruirilor periodice ale supervizorilor a fost evidențiată în cadrul studiului calitativ. Prin participarea la diverse activități de instruire supervizorii își extind orizontul de cunoștințe, care le vor fi utile în activitatea de supervizare. O modalitate prin care are loc familiarizarea supervizorilor cu ultimele modificări legislative sunt ședințele săptămânale organizate de structura ierarhic superioară.

„Pentru a realiza activitatea de supervizor, noi tot avem nevoie de mai multă informație, să avem cel puțin o dată în lună seminare pentru creșterea profesională, să avem cu ce să ne împărtășim cu colegii. La Direcția generală noi lunar avem ședințe, la care ni se aduce la cunoștință careva informații din legea nouă.” (IA_supervizor_1)

„Un supervizor ar fi de dorit să aibă cunoștințe socio-umane, studii în domeniul asistenței sociale, instruire, cursuri de formare în asistență socială.” (IA_supervizor_3)

Pandemia a afectat desfășurarea ședințelor de supervizare. Această dificultate a fost evidențiată de aproximativ 12% dintre supervizori. *Lipsa unor condiții de muncă*, precum lipsa transportului de serviciu și a telefonului, afectează în mediu 8,3% dintre supervizori. Această problemă a fost menționată ca problemă în special de supervizorii care supervisează 6-10 persoane (12,9%) și au o experiență de supervizare mai mare de 7 ani (21,4%). În situația dată se atestă o realizare precară a rolului supervizorului în transmiterea informației către superiori pentru ca aceștia să înțeleagă necesitatea îmbunătățirii condițiilor de muncă proprii, cât și ale supervizaților, așa cum menționează cercetătoarele Kim H și Stoner M. [123, p.21]

O dificultate identificată în cadrul studiului calitativ se referă la *lipsa interesului supervizaților față de activitatea profesională*, ceea ce demotivează supervizorii în a-și continua activitatea. Indiferent de modalitatea aplicată în cadrul ședințelor, supervizorilor nu le reușește să sporească interesul față de activitatea profesională. Motivația scăzută a asistenților sociali de a activa în domeniu ar putea fi explicată prin salarizarea precară comparativ cu multitudinea sarcinilor de muncă și încărcătura profesională a acestora.

„Mă nemulțumește faptul că nu toți asistenții sociali se află la locul lor de muncă, unde ar trebui să se afle, pentru că aici noi cunoaștem că pot fi oameni cu inimă mare, devotați muncii, dar se mai întâmplă că se mai găsește în colectiv câte o persoană, care așteaptă să-i treacă ziua de muncă, adică nu are interes față de profesie. Și aici sunt nemulțumită pentru că atât de mult cât nu m-aș strădui s-o atrag, nu are interes și atunci nu știm cum să lucrăm cu astfel de persoană.” (IA_supervizor_1)

Unele dintre dificultățile cu care se confruntă supervizorii ar putea fi explicate prin antrenarea acestora și în alte activități de muncă. Astfel, 96,2% dintre supervizori au indicat că sunt implicați și în alte activități decât supervizare. Acest aspect este determinat de cadrul normativ în vigoare. În același timp, unii experți consideră că cumularea funcției de supervizor de către asistenții sociali comunitari nu este benefică în condițiile în care supervisează colegii, iar activitatea de supervizare necesită o pregătire temeinică.

„Pentru că supervizarea este altceva, asta poate e mai degrabă un mentorat, un fel de grup de suport, numai nu este supervizare, din considerentul că totul fac asistenții sociali comunitari, care tot lucrează în sistem și nu se știe câtă expertiză au ei. Și nu cred că este eficient ce fac asistenții sociali, pentru că ei au volumul lor de muncă ca ASC și ca supervizor.” (I_E_2)

„Sunt niște sarcini suplimentare pentru asistentul social supervizor.” (I_E_4)

Prestarea activității de supervizare ar putea fi influențată și de înțelegerea incorectă a misiunii supervizării de către supervizați, aceștia considerând că supervizorul ar fi necesar să-i asiste în teren pe supervizați.

„Ei pur și simplu nu înțeleg de multe ori ce înseamnă un supervizor, ei nu înțeleg că supervizorul este o persoană care intervine atunci când un asistent social nu știe ce să facă. Ei de multe ori înțeleg așa că dacă e supervizor înseamnă că atunci când trebuie să ies în sector, supervizorul trebuie să meargă cu mine.” (IA_supervizor_2)

O parte dintre dificultățile care afectează activitatea profesională a supervizorilor, ar putea fi argumentate prin diversele situații cu care se confruntă aceștia. Doar jumătate dintre supervizori (51,4%) *se simt relaxați și confortabili în cadrul ședințelor de supervizare*, în timp ce 40% simt acest sentiment uneori. O pondere de aproximativ 9% a fost înregistrată în rândul supervizorilor care nu se simt niciodată relaxați și confortabili, ceea ce poate conduce la frustrare. Acest sentiment

este prezent în special în rândul supervisorilor cu o experiență de supervizare de până al 3 ani (11,1%) și care au un număr mai mare de 6 supervizați (peste 9,4%). Lipsa confortului emoțional în relația de supervizare este determinată, în opinia unor experți, de părțile implicate în supervizare, care sunt colegi. În astfel de situații ar putea apărea lipsa de încredere și frică în a vorbi despre eșec sau greșeală, din teama de a nu fi judecat.

„Supervizarea trebuie să fie doar în cadrul unde au încredere tot ceea ce fac, să nu le fie frică să zică, că greșesc sau că ceva au făcut. Dar nu știu cât e de corect sau de încredere am eu în colegul meu să-i zic tot ce... oricum eu am să-i zic doar ceea ce vrea să audă sau ceea ce-i bine, nu știu cât e de sinceră supervizarea asta ... la noi supervizarea este greșit interpretată, deoarece este percepută ca un control în care vine cineva și-mi zice ceea ce trebuie să fac, dar nu e asta supervizare.” (I_E_2)

„Nu este funcție de control și nu este funcție de a judeca. Este dimpotrivă de a-l susține și de a contribui să-și îmbunătățească performanța.” (I_E_4)

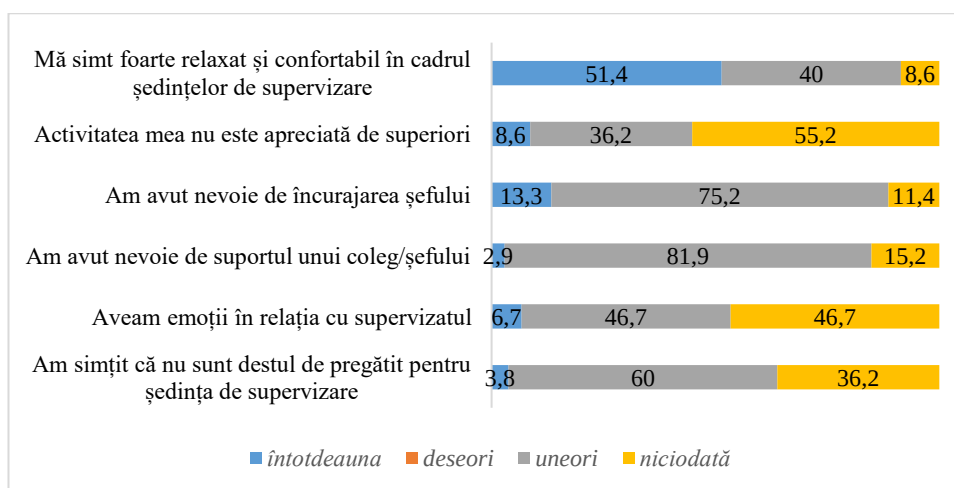


Fig. 3.13. Distribuția opiniilor supervisorilor cu privire la diverse situații cu care s-au confruntat în activitatea de supervizare (%)

Activitatea de muncă a supervisorilor și dedicația acestora este apreciată în cadrul instituției de asistență socială, fapt menționat de mai mult de jumătate dintre supervisorii (55,2%). Circa a treia parte dintre supervisorii (36,2%) consideră că **activitatea lor** uneori **nu este apreciată de superiori**, într-o măsură mai mare această opinie fiind expusă de supervisorii mai în vârstă (61,%) și cei cu o experiență de supervizare mai mare de 7 ani (41,9%). Totodată 8,6% dintre supervisorii au indicat că de fiecare dată superiorii nu apreciază activitatea lor, preponderent fiind supervisorii cu un număr mic de supervizați (10%) și cu vârsta cuprinsă între 46 și 55 ani (16,7%).

Chiar dacă supervisorul, în corespundere cu atribuțiile de funcție, trebuie să ofere ghidare și suport pentru profesioniștii din domeniu pentru a excela, acesta tot are nevoie de ghidare și suport în activitatea profesională. Astfel, 2 din 15 supervisorii (13,3%) **a avut nevoie întotdeauna de încurajarea șefului**, într-o măsură mai mare supervisorii din zona Nord (25,7%) și cei care

supervizează mai mult de 11 persoane (19%). De asemenea supervizorii cu experiență mare au indicat nevoia suportului șefului (22,6%). Totodată, aproximativ fiecare al 10 supervizor nu a avut niciodată nevoie de încurajarea supervizorului, printre care mai des supervizorii cu un număr mai mic 5 supervizați (15%), cu o experiență de supervizare de 4-6 ani (17,2%) și cei din zona Centru (14,8%).

De **suportul colegilor sau a șefului în activitatea de supervizare** au avut nevoie mereu un număr destul de mic de supervizori – 2,9%, iar marea majoritate – 81,9% - au sesizat această nevoie uneori. Nu au indicat asupra acestei nevoi 15,2% dintre supervizori, dintre care supervizorii cu un număr mic de supervizați (35%), cei din zona Centru (24,1%) și cei cu 4-6 ani de experiență de supervizare (24,1%). Oferirea suportului informațional supervizorilor de către managerul STAS sau a serviciului este o responsabilitate indicată în cadrul normativ național, inclusiv fiind menționată și de supervizorii intervievați.

„În cazul în care apar dificultăți apelăm la șeful Direcției, la supervizorul din cadrul Direcției generale pentru careva consultații.” (IA_supervizor_1)

Suportul și încurajarea șefului este importantă inclusiv pentru supervizori, mai ales ținând cont de faptul că aceștia **au emoții în relația cu supervizatul** – 6,7% întotdeauna, iar 46,7% uneori. De regulă sunt supervizorii tineri (19-35 ani) și cu experiență mică de supervizare. Mai puțin de jumătate dintre supervizori – 46,7% - nu au emoții niciodată în relaționarea cu spervizații, în cele mai dese cazuri fiind cei cu experiență mare de supervizare (61,3%).

Mediul de muncă este un factor important în realizarea adecvată a sarcinilor de muncă. Studiul în rândul supervizorilor evidențiază o slabă reconciliere a vieții profesionale cu cea personală. Doar 8,6% dintre supervizori nu s-au confruntat cu **problema oboselii generată de activitatea de muncă care ar putea afecta realizarea altor sarcini gospodărești**. În această categorie sunt în special supervizorii tineri de până la 35 ani (14,3%), cei din zona Centru (11,1%) și cei cu o experiență de muncă de supervizor de până la 3 ani (11,1%).

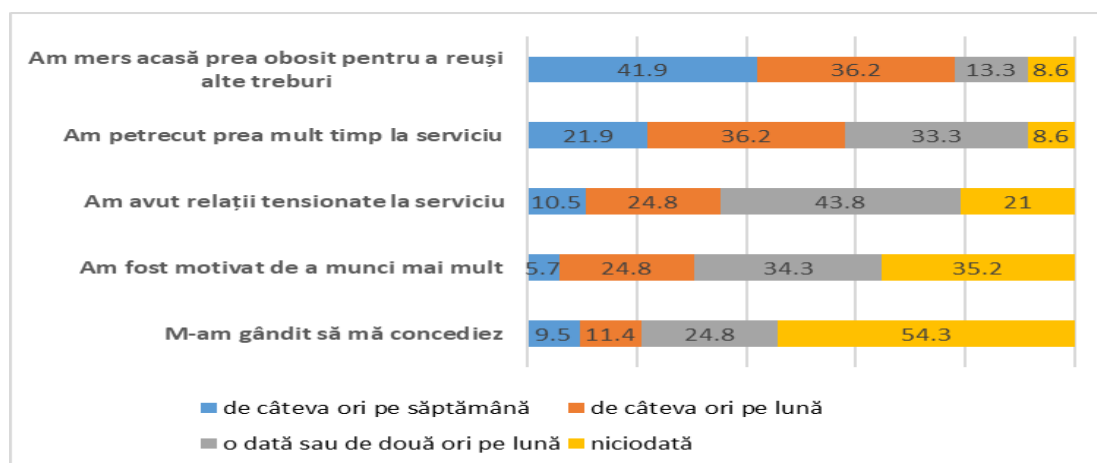


Fig.3.14. Opinii ale supervizorilor cu privire la situațiile cu care s-au confruntat la locul de muncă, în ultimele 3 luni (%)

Totuși aproximativ 7 din 10 supervizori (78,1%) s-au confruntat cu problema oboselii la locul de muncă cel puțin de câteva ori pe lună sau săptămână, preponderent fiind supervizorii de 46-55 ani (88,8%), cei cu o experiență de peste 7 ani (87,1%) și cei care au un număr mai mare de 11 supervizați (76,2%).

Mai mult de jumătate din supervizori (57,1%) au menționat că **petrec prea mult timp la serviciu** de cel puțin câteva ori pe lună/săptămână, ceea ce ar putea fi generat de sarcinile de muncă multiple. Această practică este menționată mai des de către supervizorii de peste 46 ani (mai mult de 66%), cei cu o experiență mai mare de 7 ani de supervizare (74,2%) și cei care au de supervizat 6-10 persoane (62,5%). Nu s-au confruntat cu această problemă niciodată 8,6% dintre supervizori, în special cei tineri (21,4%) și cu o experiență de supervizare de până la 3 ani (17,8%).

Relațiile de muncă tensionate este o altă situație menționată de supervizori. Cu așa cazuri nu s-au confruntat niciodată 21% dintre supervizori, în special cei de 36-45 ani (24,4%), cu o experiență de supervizare de până la 3 ani (31,1%) și cei din zona de Centru (24,1%). Totuși fiecare al zecelea supervizor (10,5%) s-a confruntat cu această situație cel puțin de câteva ori pe săptămână, iar aproximativ a patra parte (24,8%) – de câteva ori pe lună. Săptămânal sunt raportate relații tensionate de către cei cu vârsta 36-45 ani (14,6%) și cu o experiență de supervizare de 4-6 ani (17,2%).

Cea mai mare parte a supervizorilor - 43,8% - au indicat tensionarea relațiilor de muncă cu o frecvență de o dată sau de două ori pe lună, fiind în special cei de peste 56 ani (61,2%), cu o experiență mai mare de supervizare (58,1%) și din zona Sud (50%). În cadrul interviurilor cu supervizorii nu au fost identificate anumite situații conflictuale între supervizori și supervizați, menționând că relațiile între ei sunt colegiale.

„Între mine și colegi nu este situație de conflict... lucrăm colegial cot la cot.” (IA_supervizor_4)

Practici de motivare în muncă a supervizorilor a fost indicată de mai mult de 64%. Totuși mai mult de a treia parte din supervizori (35,2%) au menționat că niciodată nu au fost motivați de a munci mai mult, idee expusă de supervizorii de 46-55 ani (50%), cu o experiență de supervizare mai mare de 7 ani (45,2%) și cei care au în supervizare până la 5 persoane (40%).

Totodată, trebuie de menționat că doar 1 din 20 de supervizori (5,7%) sunt motivați de câteva ori pe săptămână de a munci mai mult, printre care sunt supervizorii tineri (10,7%), cu o experiență de muncă de 4-6 ani (10,3%) și cei care supervizează mai mult de 11 persoane (14,3%).

Aceste date ar putea fi analizate și în raport cu cele privitoare la **ideea de concediere**. Mai mult de jumătate – 54,3% - nu s-au gândit niciodată la concediere, în timp ce aproximativ fiecare al zecelea (9,5%) a făcut-o de cel puțin câteva ori pe săptămână, iar 36,2% - de cel puțin o dată sau de câteva ori pe lună. Profilul celor care se gândeau la concediere de cel puțin câteva ori pe săptămână este vârsta 36-45 ani (12,2%), experiență de muncă în supervizare de 4-6 ani (17,2%)

și 6-10 persoane supervizate (12,5%). Aceste date conduc spre concluzia că sarcinile multiple de muncă și condițiile de muncă au o influență asupra atitudinilor supervizorilor față de muncă. În acest context, codurile deontologice în domeniul supervizării indică necesitatea includerii supervizorilor în activități de supervizare și de formare continuă, pentru consolidarea competențelor de supervizare și de evitare a arderii profesionale a supervizorilor.

3.2. Modele de relaționare a supervizorului cu supervizatul

Supervizarea este un proces care implică cunoștințe și abilități de implementare a practicii din domeniul asistenței sociale, ceea ce presupune deținerea acestora de către supervizor și transmiterea lor către supervizați. Scopul primordial al supervizării constă în sporirea eficienței profesionale, fiind corelată cu satisfacția în muncă.

Pornind de la principiile asistenței sociale apreciative, în concepția cercetătoarei Muntean A. supervizarea întrunește următoarele caracteristici:

- *Centrarea pe experiență*: procesul de învățare pleacă de la experiențele supervizorilor și ale supervizaților despre ei înșiși și despre lume, iar beneficiarii serviciilor sociale sunt considerați potențiale surse și creatori de cunoștințe, pornindu-se de la experiențele lor din viața personală;

- *Centrarea pe succes*: supervizarea se concentrează pe valorificarea momentelor de maxim succes și mândrie din experiența supervizaților, considerându-le drept inspirație pentru succesele viitoare, iar succesele trecute sunt conștientizate, amplificate și anticipate în proiectarea unor succese viitoare. Prin împărtășirea succeselor în cadrul ședințelor de supervizare, are loc o motivare a supervizatului de a excela.

- *Focalizarea legăturii dintre viziunea pozitivă și acțiunea pozitivă*: rolul supervizării este de a crea viziune pozitivă (despre oameni, instituții, comunitate, beneficiari etc.); or, acestea constituie resurse de energie și totodată un motor pentru acțiunea pozitivă;

- *Crearea unei relații de parteneriat între supervizați în acest proces*: acest tip de relații stimulează interacțiunea, participarea și atitudinea pozitivă față de ceilalți participanți la supervizările de grup, față de beneficiarii serviciilor oferite de către asistenții sociali și față de supervizare, care este văzută drept o resursă și un ghid care poate contribui la maximizarea încrederii supervizaților în propria lor experiență prin crearea condițiilor de valorizare a acestei experiențe de către ceilalți participanți la grup;

- *Principiul constructivist în supervizare* afirmă că în practica socială supervizarea este o construcție a tuturor actorilor ce intră în interacțiune, fiind dependentă de cunoștințele, credințele, valorile și ideile acestora. Cu alte cuvinte, prin acest principiu are loc o confirmare a teoriei schimbului social.

- *Principiul poetic* se referă la constituirea și reconstituirea permanentă a practicii sociale și a definițiilor operate față de mediul intervenției, la fel cum un poem poate fi interpretat și reinterpretat permanent, astfel încât la fiecare interpretare să ofere noi semnificații. Astfel, mediul de intervenție (și, implicit, stilul practicii sociale) se schimbă după cum se schimbă interpretările proprii despre acest mediu;

- *Principiul anticipării* constată că imaginile, ideile, speranțele persoanelor despre viitor ghidează comportamentele și acțiunile lor, care conduc la apariția acestui viitor. Imaginile pozitive legate de viitor conduc la acțiuni pozitive, iar cele negative conduc la acțiuni și comportamente negative sau reactive;

- *Principiul protecționismului social* se referă la faptul că realitatea se manifestă sub forma unui *determinism răsturnat*, adică nu se găsește un raport cauză-efect, ci invers. Astfel, stabilirea unor obiective de către supervizați determină, de fapt, cauzele care pot produce efectele așteptate; dacă supervizatul dorește să dezvolte la beneficiar comportamente pozitive, atunci caută acele cauze care pot produce efectele așteptate, implicându-l pe beneficiar în construirea și dezvoltarea acelei viziuni [19, p.212-214].

Supervizarea oferă prilejul profesionistului de a reflecta asupra propriei munci. Relația dintre supervisor și supervizat poate fi văzută ca o alianță de lucru, primul servind drept model celui din urmă. Cercetătoarea Jourdan-Ionescu C. identifică trei etape în evoluția relației dintre supervisor și supervizat: definirea rolului celui care oferă suport (1); încadrarea practicii (2) și susținerea pe calea autonomiei (3) [120, p.20-23], supervizarea având ca scop sporirea autonomiei supervizatului în activitatea profesională. Din această perspectivă, cercetătoarea consideră că procesul de supervizare se axează pe atingerea a 10 obiective: urmărirea dezvoltării legăturii supervizatului cu persoana sau familia pe care o sprijină, cu referire la importanța acordată procesului de ajustare reciprocă; explicarea supervizatului a obiectivelor individualizate în raport cu beneficiarul; sprijinirea supervizatului în explicarea obiectivelor în fața persoanei pe care o asistă; amintirea principiilor unui program de intervenție; aducerea în prim-plan a importanței lucrului prin joc, umor etc.; favorizarea legăturilor cu mediul; verificarea constantă a acordajului supervizatului cu persoana-țintă și familia sa; verificarea trăirilor pe care le are supervizatul față de munca de sprijin; valorizarea muncii făcute de supervizat și încurajarea observării progreselor realizate, chiar dacă minime; verificarea constantă a acordajului dintre supervizat și supervisor [39, p174].

Aceste obiective pot fi integrate în următoarele modele de supervizare, care oferă o înțelegere comună a domeniului pentru supervizat și supervisor:

a) *modelul developmental*, supervizarea vizează dezvoltarea și autonomizarea treptată a supervizatului, bazate pe planificarea și pregătirea intervențiilor,

- b) *modelul artistic*, conform căruia în cadrul supervizării se pune în prim-plan capacitatea supervizatului de a-și dezvolta un stil personal,
- c) *modelul didactic*, în care aspectul principal este feedback-ul oferit de supervizor pe baza datelor aduse de supervizat [39, p.181].

Complementar la această clasificare, Lowy L., citându-l pe Van der Waals, propune alte trei modele de supervizare: *orientată spre muncă* (1), *orientată spre teorie și metodă* (2) și *orientată spre instruire* (3) [127, p.55-62], acestea regăsindu-se în tipurile de modele analizate mai jos.

În literatura de specialitate sunt prezentate și alte modele de supervizare, precum:

(i) *modelul parteneriatului feminin*, care este utilizat pentru a dezvolta o perspectivă alternativă, mai eficientă, modelului tradițional de supervizare [117, p.23-38]. Acest model se caracterizează ca un model axat pe colaborare, împuternicire și justiție socială în relația supervizor-supervizat. Dezvoltat pe principiile și valorile feminismului, modelul propune o nouă abordare: crearea unui spațiu de sprijin egalitar atât pentru supervizor, cât și supervizat, ambii având posibilitatea de a-și dezvălui identitatea, rolurile și experiențele personale și profesionale trăite. Modelul accentuează relația de colaborare și parteneriat între supervizat și supervizor, fără a evidenția relația ierarhică, ceea ce facilitează ca aceștia să facă schimb de cunoștințe, practici și idei. Totodată, este valorificată unicitatea fiecărei persoane îndepărtându-se de abordarea standardizată sau universală. În cadrul modelului de relație se promovează gândirea critică și reflexivă, fiind încurajați ambele părți de a analiza ideile, valorile și dilemele profesionale. Acest model promovează ideea unei relații egalitare, ceea ce susține parțial teoria capitalului social aplicată în explicarea supervizării (prin exercitarea puterii nu poate fi realizată plinar supervizarea).

(ii) *modele a practicilor fundamentate de teorie*, care se bazează pe teorii, modele și perspective pe care asistenții sociali le utilizează în intervențiile lor. O contribuție la dezvoltarea modelului au avut-o cercetătoarele finlandeze Muurinen H. și Kaariainen A., fiind inspirate de concepția lui Dewey J, conform căruia conceptele, teoriile și sistemele de gândire sunt considerate importante în fundamentarea practicii, astfel încât asistenții sociali să fie sprijiniți în efortul de a utiliza datele de cercetare în activitatea practică [134]. Studiul pilot desfășurat de Muurinen H. și Kaariainen A. a permis identificarea faptului că teoriile asistenței sociale ajută la înțelegerea specificului practicii de asistență socială. Astfel, acestea au propus utilizarea de teorii sau conceptualizări teoretice în analiza situațiilor și a problemelor sociale, accentuând importanța luării deciziilor bazate pe dovezi. Totodată, se conchide că în lipsa unor modele relevante bazate pe dovezi, perspectiva teoriei explicative poate oferi profesioniștilor cadre pentru ghidarea intervențiilor.

- *modele structural-funcționale*, care se referă la funcțiile supervizării, obiectivele și structura supervizării. În categoria dată de modele sunt incluse modelul funcției supervizării, modelul integrativ și modelul autorității, aplicate în special în domeniul psihologiei. Din perspectiva asistenței sociale, în categoria dată sunt incluse *modelul 4x4x4*, dezvoltat de Morrison T. și *modelul 5x5*, elaborat de Consiliul de asistență socială din Irlanda de Nord. Aceste modele sunt analizate pe deplin în lucrarea cercetătorului Maclean S. „*Working towards accreditation: putting the pieces together*”, acestea asociindu-se teoriei sistemice a supervizării. *Modelul 4x4x4* cuprinde corelarea celor patru obiective ale supervizării cu funcțiile supervizării. Morrison T. a identificat patru funcții ale supervizării, indicând:

a) funcția managerială – de asigurare a practicii performante și competente, care poate fi identificată prin măsurarea performanței profesionistului, respectarea politicilor și procedurilor de lucru, înțelegerea rolului și a responsabilităților de către supervizat, înțelegerea scopului supervizării, revizuirea periodică a activității profesionale în corespundere cu cerințele și normele din domeniu, formularea și implementarea planurilor de activitate în corespundere cu prioritățile instituției, păstrarea înregistrărilor conform reglementărilor în domeniu, acțiunea supervizatului ca membru al echipei, oferirea evaluării formale periodice supervizatului etc.;

b) funcția de dezvoltare profesională continuă, care poate fi stabilită ca fiind realizată prin competența profesională a supervizatului, evaluarea cunoștințelor și abilităților supervizatului, înțelegerea stilului de învățare preferat al supervizatului și a blocajelor de învățare, evaluarea nevoilor de formare continuă și a modalităților de formare a competențelor necesare, stabilirea scopurilor profesionale de către supervizat, reflectarea asupra muncii și a intervenției, oferirea de feedback constructiv de către supervisor, angajamentul supervizatului de a se autoevalua și autodezvolta profesional etc.;

c) funcția de suport – de susținere personală, poate fi determinată ca fiind realizată prin următoarele aspecte: validarea supervizatului în calitate de profesionist și persoană, crearea unui climat sigur pentru reflectarea asupra muncii și a impactului ei asupra supervizatului, discutarea de către supervizat asupra sentimentelor, emoțiilor și trăirilor pe care le are în afara fricii și desconsiderării, oferirea suportului în identificarea blocajelor emoționale create de activitatea profesională, sprijinirea supervizaților expuși oricărei forme de discriminare și abuz, monitorizarea stării de sănătate fizice și emoționale a supervizatului, cu accent pe impactul stresului asupra acestuia, suportul acordat în reflecțiile asupra dificultăților de relaționare a supervizatului cu alți colegi în vederea soluționării conflictului etc.;

d) funcția de mediere – angajamentul supervizatului, de împărtășire a valorilor și normelor instituționale, determinată prin clarificarea misiunii instituției, alocarea resurselor într-un mod eficient, prezentarea nevoilor personalului către managementul superior, consultarea și informarea

personalului cu privire la evoluția instituției, reprezentarea personalului în raport cu alte instituții, participarea personalului în procesul de luare a deciziilor etc. [87, p.197-213]

În cadrul modelului sunt identificate 4 părți interesate, printre care beneficiarii de servicii, personalul, instituția și partenerii (Figura 3.15). Astfel, modelul depășește mult relația dintre supervisor și supervizat, punându-se accent pe abordarea holistă a supervizării. În aplicarea acestui model supervisorii vor acorda o atenție deosebită asupra împărtășirii de către supervizat a situațiilor cu care se confruntă în activitatea profesională, a reflectării asupra acestor situații, analizei dificultăților cu care s-a confruntat în cadrul intervențiilor, pentru a înțelege și a identifica acțiuni de depășire. În același timp modelul are în vizor și relaționarea supervizatului cu alte sisteme, precum colegii, partenerii sau beneficiarii.

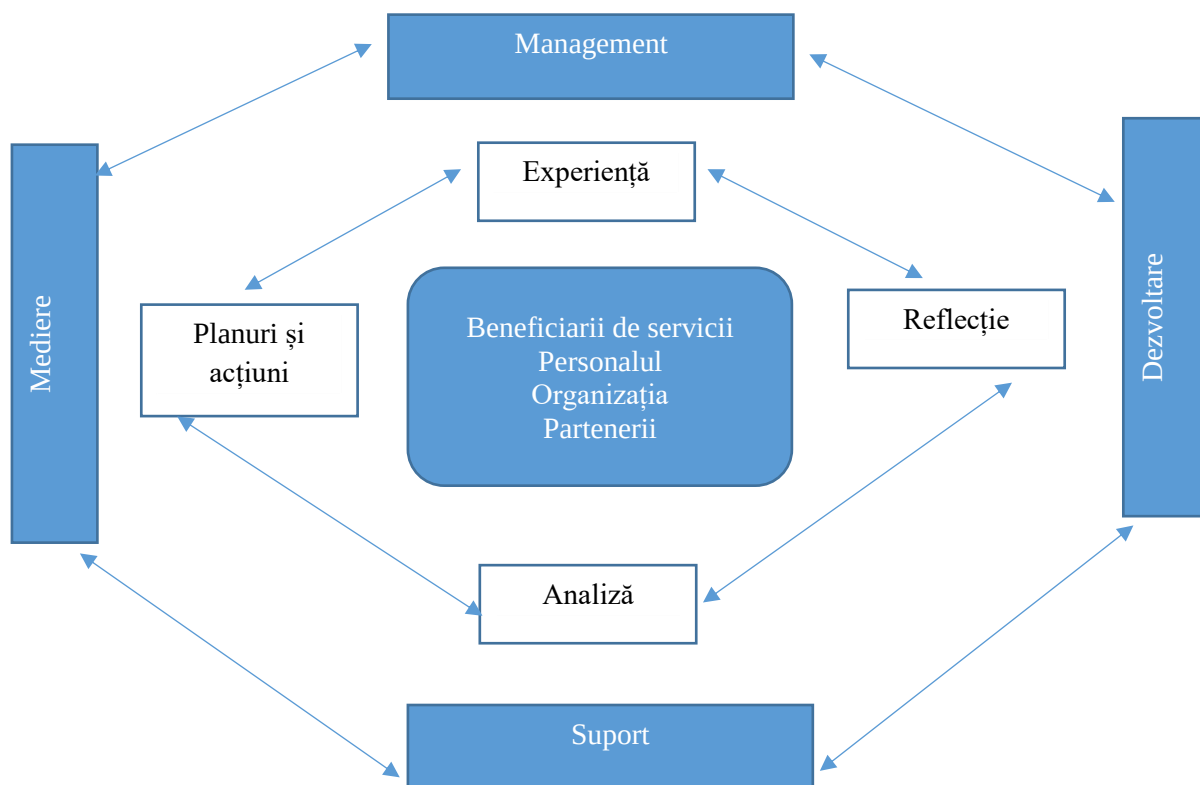


Fig.3.15. Reprezentarea schematică a modelului 4x4x4 [148]

Modelul 5x5 a fost conceptualizat ca având a câte 5 domenii și dimensiuni, prezentate în Figura 3.16. Acest model este un model reflexiv de supervizare, considerat a fi un model sociologic, care pune „socialul” în centrul asistenței sociale. Modelul este explicat pe baza celor 5 domenii, care ulterior au influență asupra celor 5 dimensiuni de reflecție.

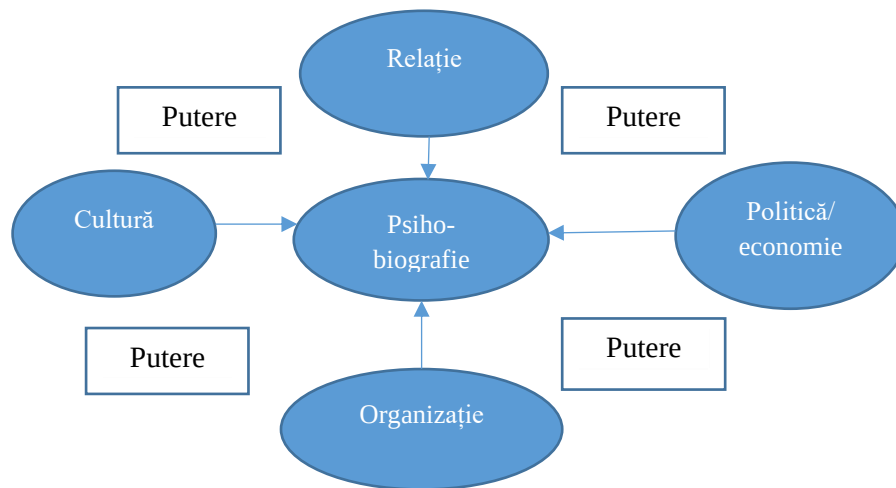


Fig.3.16. Reprezentarea schematică a celor 5 domenii ale modelului 5x5 [142, p.9]

Primul domeniu – *psihobiografie* – evidențiază traseul vieții unei persoane într-un cadru de timp și mediu social sau, cu alte cuvinte, istoria de viață. În abordarea traseului vieții se va avea în vedere modul în care evenimentele importante din viață au avut consecințe la nivel psihologic/emoțional asupra persoanei. Prezintă un interes deosebit efectul bolii, trecerii de la o etapă de viață/vârstă la alta, bătrânețea, dizabilitatea, trauma etc. asupra oportunităților de creștere și dezvoltare. La această fază se va elabora o poveste a cazului/beneficiarului. În acest caz, persoanele pot elabora narațiuni (poveste semnificativă despre viața proprie), stabili modalități de identificare socială, identifica emoțiile trăite care ar putea afecta pozitiv sau negativ modul în care persoana de percepe pe sine sau alții și dezvoltarea rezilienței. Finalitatea aceste faze este identificarea traseului vieții unei persoane și a factorilor, inclusiv sociali, care l-au determinat. În acest context, supervizatul ar trebui să explice modul în care a înțeles traseul vieții unui beneficiar.

Cel de-al doilea domeniu este cel al *relaționării*, cu accent pe atașament, relațiile familiale și recunoașterea socială. Din perspectivă teoretică, atașamentul semnifică necesitatea omului de a lega relații puternice cu alte persoane pe tot parcursul vieții. În același timp, atașamentul constant oferă atât copiilor, cât și adulților siguranță și reprezintă un mecanism de a face față emoțiilor pozitive sau negative și de a dezvolta competențe sociale și reziliență. Relațiile de familie prezintă un interes deosebit pentru înțelegerea situației unui beneficiar, în acest caz asistenții sociali sunt interesați de modul în care se comunică în familie, rolurile familiale, soluționarea problemelor și luarea deciziilor, angajamentul emoțional și controlul în familie. Un rol important în formarea identității sociale îl are recunoașterea socială prin acte de dragoste, recunoașterea drepturilor omului și valorificarea contribuției la constituirea sau funcționarea unei rețele sociale. Astfel, asistentul social și supervizorul ar trebui să reflecte asupra aspectelor prezentate atât cu privire la beneficiar, cât și la propria persoană.

Domeniul *cultură* scoate în evidență faptul că atât beneficiarii, cât și supervizatul și supervizorul, sunt parte a unei culturi, care include valori, norme și obiceiuri care definesc personalitatea cum este și cum ar trebui să fie. Supervizatul și supervizorul vor fi atenți la practica lor, care ar trebui să fie sensibilă cultural și adaptată.

Domeniul *organizației* relevă faptul că viața unei persoane este afectată de organizațiile cu care intră în contact: școala, universitatea, locul de muncă, centre de plasament, spital etc. Acestea sunt caracterizate de birocrație și management. La această etapă se va analiza modul în care organizațiile cu care s-a relaționat (beneficiar sau supervizat) au influențat traseul vieții.

Domeniul *politică/economie* se referă la un macro domeniu al vieții sociale, analizându-se modul în care politica și economia au influențat viața oamenilor și dezvoltarea politicilor publice. Acestea – politica și economia – au condus spre accentuarea inegalităților în majoritatea societăților. În acest context se va analiza experiența de a trăi în sărăcie, discriminare socială și inegalitate.

Conform autorilor modelului, nu este necesară acoperirea tuturor domeniilor în cadrul unei ședințe de supervizare. Misiunea supervizorului constă în încurajarea supervizatului de a alege câteva domenii relevante care pot fi puse în discuție și pe analiza modului în care experiențele sale ar fi putut modela viziunea sa asupra problemei.

Aceste domenii, într-un mod combinat, ajută la explicarea sensului și experienței umane. Modelul accentuează că o persoană nu are doar fațeta psihologică, dar este parte a lumii sociale. Astfel, identitatea este un proces social puternic influențat de alții (alte persoane). În acest context, se relevă importanța asistenței sociale „bazate pe relații”, beneficiarul având nevoie de un răspuns profesionist expus cu empatie, fără prejudecată și prin valorizarea punctelor forte ale beneficiarului. Astfel, acest model centrează abordarea asistenței sociale spre împuternicirea beneficiarilor, văzuți în contextul rețelelelor sociale la care aparțin.

Totodată, modelul conține 5 dimensiuni de reflexie (prezentate în Figura 3.17.), fiecare din acestea racordându-se la domeniile prezentate mai sus.

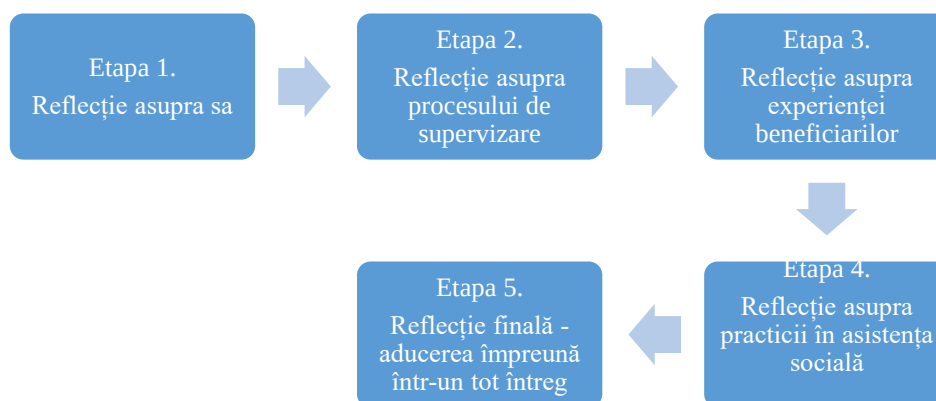


Fig.3.17. Reprezentarea schematică a celor 5 dimensiuni de reflexie ale modelului 5x5
[142, p.45]

La etapa întâia, care corespunde primei dimensiuni de reflecție, atât supervizatul, cât și supervizorul iau în considerare separat modul în care fiecare din domeniile prezentate mai sus au avut impact asupra vieții lor, perspectivelor, convingerilor și scopurilor lor, în mod special asupra viziunii lor cu privire la asistență socială ca o activitate de sprijin a persoanelor în dificultate. Ambii participanți ai procesului de supervizare vor medita asupra „poveștilor de viață” ale lor proprii, vor reflecta asupra modului în care emoțiile au influențat experiența personală, inclusiv luând în considerare și influența culturii, economiei, politicii și organizațiilor asupra perspectivelor lor. Această etapă este importantă prin faptul că în lipsa unei conștientizări a modului în care viața socială i-a modelat, ei ar putea cădea pradă unei practici incorecte, opresive și nesigure.

La etapa a doua, supervizatul și supervizorul iau în considerare modul în care domeniile le modelează interacțiunea. Ambii reflectă asupra modului în care experiența lor diversă în domeniile de mai sus influențează relaționarea lor. În acest caz experiența de viață ar putea avea un impact asupra nevoilor de dezvoltare profesională, experiența diferită în organizație ar putea crea potențiale neînțelegeri. În astfel de situații se consideră că prezentarea informațiilor trebuie să fie adecvată, selectivă și relevantă, nefiind îngădit dreptul de a fi împărtășite gândurile, sentimentele și experiențele proprii doar dacă persoana se simte confortabil.

În cadrul celei de a treia etapă, supervizorul și supervizatul încearcă să reflecteze împreună asupra modului în care domeniile au afectat viața, perspectivele, nevoile, experiența și riscurile cu care se confruntă beneficiarii. Acest fapt presupune o înțelegere aprofundată a vieții beneficiarilor prin empatie și sensibilitate. În acest mod se clarifică modalitatea de desfășurare a evaluării, planificării și intervenției.

Etapa a patra este dedicată examinării de către supervizat împreună cu supervizorul a modului în care relaționarea cu beneficiarii este influențată de domeniile examinate. Un aspect sensibil la această etapă este vârsta, apartenența de gen, culturală, religioasă sau socială a supervizatului care influențează relația cu beneficiarul, inclusiv evaluarea, stabilirea obiectivelor și intervenția.

Etapa de final este cea a reflecției integrate. Informațiile acumulate la celelalte etape sunt reunite și analizate minuțios de către supervizat și supervizor, ceea ce permite identificarea temelor și a perspectivelor de utilizare a lor în practica asistențială. Supervizații meditează asupra faptului cum experiența lor de viață și cea profesională influențează modalitatea de relaționare cu beneficiarii care au o experiență diferită, acest fapt implicând un proces de meta-reflecție.

În concluzie, cele cinci dimensiuni se construiesc, cumulativ, pentru aprofundarea înțelegerii propriei persoane de către asistentul social și supervizor, a rolului lor și a nevoilor beneficiarului. Aceste dimensiuni pot fi aplicate secvențial – uneori de sinestător, în alte cazuri împreună cu supervizorul.

Modelul 5x5 este un model complex aplicat în supervizare, care necesită o abordare comprehensivă atât a perspectivei beneficiarului, cât și a supervizatului și supervisorului. Totodată aceste modele se încadrează în teoria sistemică asupra supervizatului.

(iii) *modele de proces interacțional*, care se concentrează pe interacțiunea dintre supervisor și supervizat în procesul de supervizare [164]. În acest aspect prezintă interes concepția lui Shulman L. expusă în lucrarea „*Interactional supervision*”, care lansează cinci ipoteze cu privire la supervizare: (1) interacțiunea dintre supervisor și supervizat este critică și determină rezultatul, (2) există elemente comune tuturor ședințelor de supervizare, (3) există abilități universale care se aplică, (4) poate fi făcută o paralelă între supervizare și alte forme de sprijin, (5) relația profesională între supervisor și supervizat este esențială, deoarece prin ea se realizează munca. Astfel, procesul de supervizare implică deținerea unui set de competențe pentru a realiza cu impact relaționarea cu supervizatul.

Toate modele de supervizare prezentate accentuează importanța supervizării în sporirea eficienței intervenției în domeniul asistenței sociale, prin transfer a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor de la o persoană cu experiență către una mai puțin experimentată în domeniu. Astfel, supervizarea integrează cunoștințele teoretice și practice referitoare la intervenția într-un caz anume. În acest context, supervizarea este un proces pedagogic și de evaluare (Naslund J.), și de durată între un profesionist cu o anumită competență și unul și mai mulți profesioniști fără acea competență (Caplan D.) [46, p.162]. Se poate conchide că supervizarea este un proces interactiv, care are drept scop eficientizarea activității de asistență socială.

Relaționarea supervisorului cu supervizatul poate fi analizată pornind de la principiile supervizării. Astfel, „*Mecanismul de supervizare profesională în asistența socială. Ghid de implementare practică*” (ediția 2017) propune următoarele principii care ar fi necesare de aplicat în procesul de supervizare profesională:

1. primordialitatea interesului suprem al beneficiarului,
2. accesibilitatea supervizării, care presupune că supervizarea trebuie să fie disponibilă tuturor angajaților, indiferent de experiența de muncă,
3. responsabilitate comună, ceea ce semnifică că participanții la supervizare – atât supervisorul, cât și supervizatul – trebuie să fie conștienți de relevanța supervizării, să fie pregătiți pentru ședințe și să se implice activ,
4. caracterul sistematic și neîntrerupt al supervizării, care conduce la eficientizarea managementului, dezvoltare organizațională și suport continuu,
5. orientarea supervizării pe sprijin și mediere, negociere și soluționare de conflicte, promovarea gândirii critice reflexive și constructive,

6. promovarea practicilor anti-discriminatorii, semnificând înțelegerea și respectul diferențelor de percepții, valori, opinii și emoții ale supervizaților [66, p.7].

În lucrările lui Wilkins D., sunt propuse 7 principii ale supervizării [171, p.213-229] în cazul asistenței sociale a familiei și copilului: colaborare (1), gândire cu voce tare (2), reflecție emoțională în legătură cu lucru de caz (3), identificarea explicită a nevoilor, riscurilor, vătămării și punctelor forte (4), concentrarea asupra ideilor de ajutor și rezultate definite de părinți și copii (5), explorarea mai multor perspective (6) și planificarea de ce și cum se realizează practica (7).

Pornind de la perspectivele teoretice, în cadrul cercetării realizate în rândul supervizorilor s-au identificat o serie de situații care permit identificarea modelelor de relaționare a supervizorului cu supervizatul prin prisma principiilor supervizării.

Principiul cu privire la interesul suprem al beneficiarului: marea majoritate a supervizorilor (97,1%) acordă prioritate în procesul de supervizare **înțelegerii perspectivei beneficiarului**. Ponderea celor care aplică acest principiu în toate cazurile este de 41,9%. De asemenea mai mult de 4/5 din supervizori (81,9%) dintre supervizori **oferă suport supervizaților de a lucra în cadrul unui plan de intervenție specific pentru beneficiarii săi**, în timp ce aproximativ 1/5 (18,1%) o fac rareori sau niciodată. În această categorie – cei care nu oferă acest gen de suport – sunt supervizorii de 36-45 ani, din zona de Sud, cu o experiență de supervizare de 4-6 ani și care supervisează până la 10 persoane. **Încurajarea supervizatului de a-și face timp pentru înțelegerea ce zice și ce face beneficiarul** este aplicată de 95,2% dintre supervizori, dintre care 42,9% o fac întotdeauna. **Încurajarea explicațiilor supervizatului referitoare la comportamentul beneficiarilor** este o practică a 88,6% dintre supervizori, dintre care 43,8% o fac întotdeauna. În același timp, aproximativ fiecare al 10 supervizor (11,4%) o fac rareori sau niciodată, în special fiind cei care au un număr mai mare de supervizați și cu o experiență de 4-6 ani.

Aplicarea de către supervizori a principiului cu privire la orientarea supervizării pe sprijin a fost identificat prin următoarele date. Practica de a aplica **sugestia directă ca metodă de lucru cu supervizatul** este identificată în cazul a 87,6% dintre supervizori, dintre care mai mult de a cincea parte (23,8%) o aplică întotdeauna. Aceștia sunt în special cei cu până la 3 ani de experiență în supervizare (26,7%) și cu mai puțin de 5 supervizați (30%). Metoda respectivă de lucru este aplicată rareori de aproximativ 12% dintre supervizori și niciunul nu a menționat că nu o utilizează.

Practica de a **oferi moduri alternative de intervenție în cazul unor erori comise de supervizat**, este menționată de către 92,4% dintre supervizori, dintre care întotdeauna o fac 39%. La această practică apelează rareori 7,6% dintre supervizori.

Supervizarea profesională are ca obiectiv și facilitarea gândirii critice reflexive. Studiul a identificat că 78,1% dintre supervizori se așteaptă ca **supervizatul să mediteze asupra comentariilor pe care le face supervizorul**, dintre care 28,6% se așteaptă întotdeauna. În cazul a

mai mult de a cincea parte nu se așteaptă ca supervizatul să mediteze, dintre care 4,8% niciodată și 17,1% rareori, considerându-se că acești supervizori mai puțin pun accentul pe formarea unei gândiri reflexive a supervizaților. Această practică este mai des întâlnită în rândul supervizorilor cu vârsta 36-45 ani, cu o experiență de 4-6 ani, având mai mult de 11 persoane în calitate de supervizați și din zona de Nord. Totodată, fiecare al treilea supervizor (32,4%) consideră că **supervizații sunt capabili** întotdeauna **să reflecte asupra ceea ce comunică supervizorul**, în timp ce 36,2% consideră că supervizații aproape tot timpul sunt capabili de acest gen de reflecție.

De asemenea, într-o pondere de 91,4%, supervizorii **încurajează supervizații să își determine propriile intervenții cu beneficiarii săi**. Această practică este realizată întotdeauna de 42,9%, iar 8,6% fac rareori sau niciodată, în special fiind supervizorii din zona de Sud și de peste 56 ani.

Un aspect relevant în cercetare este existența unei înțelegeri comune asupra tehnicilor de intervenție. Astfel, 59,1% dintre supervizori consideră că supervizații **înțeleg** întotdeauna sau aproape tot timpul **comportamentul beneficiarului și tehnicile de intervenție într-un mod asemănător cu al supervizorului**, dintre care 16,2% au menționat întotdeauna, în special supervizorii care au în supervizare până la 5 persoane. Acest fapt se întâmplă deseori în cazul a 37,1% dintre supervizori, iar 3,8% - rareori.

Fiecare al cincilea supervizor (21%) consideră că supervizații **se identifică** întotdeauna **cu ei (supervizorii) în modul în care gândește și comunică cu beneficiarii lor**, iar 28,6% - aproape tot timpul. Aceste date conduc spre ideea că are loc un transfer de cunoștințe și de bune practici de la supervizor către supervizați. Totuși, 12,4% dintre supervizori au indicat că astfel de situații se întâlnesc rareori sau niciodată în rândul supervizaților.

Activitatea de supervizare reprezintă o activitate care implică efort din partea ambelor părți participante, pentru a asigura transmiterea și perceperea mesajului. Studiul a evidențiat că 70,5% dintre supervizori **depun** deseori sau întotdeauna **eforturi pentru a înțelege supervizatul**, dintre care mai mult de a treia parte (35,2%) fac acest lucru de fiecare dată. Pe de altă parte aproximativ fiecare al treilea supervizor (29,5%) depune astfel de eforturi rareori sau niciodată, ceea ce poate fi explicat fie prin atitudinea formală a supervizorului față de cele relatate de supervizați, fie prin claritatea mesajului transmis de către aceștia. În aceeași ordine de idei, studiul a evidențiat că 90,5% dintre supervizori **facilitează exprimarea supervizatului în timpul ședințelor**, dintre care 39% o fac întotdeauna. Doar 9,5% dintre supervizori aplică rareori această tehnică în cadrul ședințelor de supervizare, în special cei cu o experiență de 4-6 ani, cu 6-10 supervizați în subordine și de 36-45 ani.

Modalitatea de punere în practică a principiului responsabilității comune în activitatea de supervizare a fost identificată prin o serie de itemi. **Lucrul împreună cu supervizatul asupra**

obiectivelor specifice ale ședinței de supervizare este o practică a 89,5% dintre supervizori, dintre care 36,2% o fac întotdeauna. De asemenea fiecare al zecelea supervizor (10,5%) aplică această practică rareori sau niciodată, în special fiind supervizorii de peste 56 ani, din zona de Sud, cu o experiență de supervizare de 4-6 ani și care supervizează mai mult de 11 persoane.

În cadrul ședințelor de supervizare implicarea trebuie să fie a ambilor, atât a supervizorului, cât și a supervizatului. În studiu s-a stabilit că în cazul a 34,3% dintre supervizori ***supervizații în timpul ședințelor vorbesc mai mult ca supervizorii***, în timp ce 52,4% dintre supervizori au menționat că acest fapt se întâmplă rareori. Mai mult de a zecea parte dintre supervizori (13,3%) au indicat că astfel de comportamente nu se întâmplă niciodată. Implicarea echilibrată a ambilor părți în timpul ședințelor de supervizare contribuie la atingerea obiectivelor ședințelor de supervizare.

Supervizarea are menirea de a contribui la eficientizarea managementului și la dezvoltare instituțională, prin oferirea unui suport continuu. Prin aplicarea practicii de ***încurajare a supervizaților de a vorbi despre munca lor în modul în care se simt confortabil*** poate fi adusă plus valoare la eficientizarea intervențiilor, dar și la evitarea arderii profesionale. Încurajarea unor astfel de discuții permit supervizatului să fie mai deschis și cooperant în procesul de supervizare. În cadrul studiului s-a stabilit că practica de încurajare este aplicată de 92,4% dintre supervizori, dintre care 44,8% - întotdeauna. Totodată, 7,6% dintre supervizori o aplică rar sau niciodată, în special cei din zona de Sud și cu vârsta cuprinsă între 36-45 ani.

Datele studiului atestă că 58,1% dintre supervizori consideră că ***supervizatul este mai mult curios decât speriat să discute în timpul supervizării despre dificultățile sale***. În cazul a mai mult de a cincea parte dintre supervizori (21%) acest fapt se întâmplă deseori. Aceste date conduc spre ideea unei relații de muncă constructive, în care supervizații își expun dificultățile cu care se confruntă în timpul activității de muncă. Totuși, în cazul a aproximativ 21% dintre supervizori astfel de comportamente se întâmplă rareori sau niciodată, ceea ce poate fi interpretat ca o situație de nesiguranță și frică a supervizaților de a-și expune dificultățile din activitatea profesională. Datele prezentate pot fi complimentate cu cele cu privire la opinia supervizorilor referitoare la ***confortul supervizaților de a lucra cu supervizorul***. Majoritatea supervizorilor (98,1%) consideră că supervizații par să se simtă confortabil de a lucra cu supervizorul, dintre care 39% au menționat că întotdeauna au avut așa un sentiment.

Un aspect identificat în cadrul studiului se referă la aplicabilitatea sugestiilor supervizorilor. Mai mult de jumătate dintre supervizori (53,3%) au menționat că ***supervizații aplică în mod consecvent*** întotdeauna sau aproape tot timpul ***sugestiile pe care le fac în timpul ședințelor de supervizare***. În același timp, 39% dintre supervizori au menționat că sugestiile lor sunt aplicate

deseori de către supervizați, iar 7,6% - rareori, dintre care s-au remarcat supervizorii cu un număr mai mare de 11 supervizați și cu o vârstă mai mare de 56 ani.

Principiul planificării supervizării a fost identificat prin datele cu privire la **oferirea suportului supervizatului de a respecta planul ședințelor de supervizare**. Aceasta este o practică menționată de 65,7% dintre supervizori. În schimb mai mult de a treia parte din supervizori nu ajută supervizații de a respecta planul ședințelor, fiind o practică exprimată mai des de supervizorii de 36-45 ani, cu experiență de 4-6 ani și care supervizează 6-10 persoane.

Luarea în considerare cu atenție și sistematic a informației pe care supervizatul o aduce la ședințele de supervizare este identificată în marea majoritate a cazurilor, doar 2,9% dintre supervizori rareori fac acest lucru.

Principiul promovării practicilor anti-discriminatorii a fost posibil de identificat prin următoarele date: mai mult de jumătate dintre supervizori (52,4%) întotdeauna **sunt tacticoși la comentarea performanței supervizaților**, iar aproximativ a patra parte (24,8%) – aproape tot timpul. Aproximativ a cincea parte dintre supervizori sunt deseori tacticoși cu supervizații lor în analiza performanței acestora, ceea ce permite stabilirea faptului că supervizorii manifestă respect față de supervizați.

Cercetătorii Efstation J.F., Patton M.J. și Kardash C.M. [109, p.322-329] în baza acestui set de itemi din Inventarul Alianței de Lucru în Supervizare, au dezvoltat 3 scale care permit stabilirea tipului de relație dintre supervizor și supervizat: scala cu referire la relație, scala de focalizare pe beneficiar și scala de identificare. Inventarul poate fi aplicat și în cazul supervizării în asistența socială, acesta reflectând și principiile supervizării.

Modelul bazat pe relație a fost calculat în baza mediilor aritmetice a răspunsurilor de la 7 itemi (Anexa 7). Supervizorii care întrunesc acest model sunt cei care: încurajează supervizații să își determine propriile intervenții cu beneficiarii săi; încurajează supervizații să vorbească despre munca lor; încurajează explicațiile supervizaților cu privire la comportamentul beneficiarilor; permite ca supervizații să vorbească mai mult; face efort să își înțeleagă supervizații; sunt tacticoși în comentarii și facilitează exprimarea supervizatului.

Media aritmetică pe care a întrunit-o acest model, este de 5,3 din maxim 7, ceea ce corespunde unul nivel mediu. Acest nivel este caracteristic la 61,9% dintre supervizori, în special celor care au o experiență mai mare de 7 ani de supervizare (71%), din zona de Nord (65,7%) și care supervizează 6-10 persoane (62,5%). Aproximativ fiecare al treilea supervizor (29,5%) s-a plasat la nivel înalt în aplicarea modelului, printre care s-au remarcat supervizorii de 46-55 ani (50%), cu o experiență de până la 3 ani (37,8%) și cu un număr de până la 5 supervizați (35%).

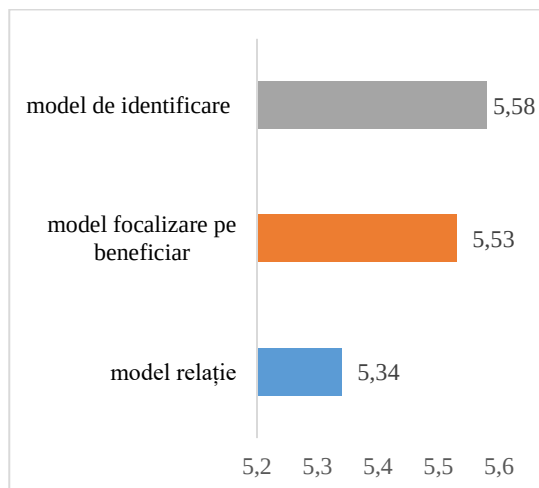


Fig.3.18. Media aritmetică a modelelor de relaționare a supervisorului cu supervizații

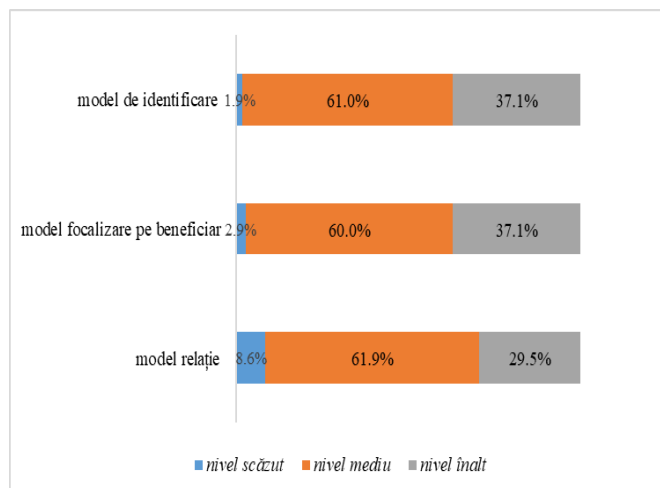


Fig.3.19. Distribuția modelelor pe nivele

Modelul focalizare pe beneficiar a fost calculat în baza răspunsurilor la 9 itemi (Anexa 7), supervisorii care împărtășesc acest model: ajută supervizatul să lucreze în cadrul unui plan de intervenție specific pentru beneficiarii săi; ajută supervizatul să se respecte planul ședințelor; ia în considerare cu atenție și sistematic informația pe care supervizatul o aduce la ședințele de supervizare; lucrează împreună cu supervizatul asupra obiectivelor specifice ale ședinței de supervizare; așteaptă ca supervizatul să mediteze asupra comentariilor pe care i le face supervisorul; aplică sugestia directă ca metodă de lucru; acordă prioritate înțelegerii perspectivei beneficiarului; încurajează supervizatul să își facă timp să înțeleagă ce zice și ce face beneficiarul și oferă moduri alternative de intervenție în cazul unor erori comise de supervizat.

Acest model a acumulat o medie aritmetică de 5,53, ceea ce corespunde nivelului mediu sau are o aplicare parțială: 3 din 5 supervisorii, dintre care supervisorii de 36-45 ani (70,7%), din zona de Sud (87,5%), cu o experiență de supervizare de 4-6 ani (72,4%) și care supervizează 6-10 profesioniști (65,6%).

Nivelul înalt sau aplicarea totală a acestui model este specific la 37,1% dintre supervisorii, preponderent de cei cu vârsta de 46-55 ani (55,6%), din zona Centru (44,4%), cu experiență mică de supervizare (44,4%) și au în supervizare mai mult de 11 persoane (47,6%).

Aplicarea acestui model la nivel scăzut este realizată de un număr mic de supervisorii – 2,9%, nesemnificativ statistic.

Modelul bazat pe identificare a fost calculat în baza răspunsurilor la 7 itemi (Anexa 7). Supervisorii, care întrunesc caracteristicile acestui model, au supervizați care se identifică cu supervisorul, fapt stabilit în baza următoarelor aspecte: supervizatul este mai mult curios, decât speriat, să discute în timpul supervizării despre dificultățile sale; supervizatul pare să se simtă confortabil să lucreze cu supervisorul; supervizatul înțelege comportamentul beneficiarului și

tehnicele de intervenție într-un mod asemănător cu al supervisorului; supervizatul este capabil să reflecte asupra ceea ce îi spune supervisorul; supervisorul se menține acordat cu supervizatul în timpul ședinței de supervizare; supervizatul se identifică cu supervisorul în modul în care gândește și comunică cu beneficiarii săi și aplică în mod consecvent sugestiile pe care le face supervisorul în timpul ședințelor de supervizare.

Media aritmetică a acestui model este de 5,58, cea mai înaltă comparativ cu celelalte două modele descrise mai sus. Aplicarea acestui model corespunde nivelului mediu, preponderent supervisorilor de 19-35 ani (64,3%), din zona de Sud (75%), cu 4-6 ani de supervizare (75,9%) și care supervisează 6-10 specialiști (64,1%). Aplicarea la nivel înalt a modelului este specifică la 37,1% dintre supervisorii, dintre care celor cu vârsta cuprinsă de 46-55 ani (44,4%), din zona de Centru (46,3%), cu mai puțin de 3 ani de experiență în supervizare (46,7%) și cu un număr de maxim 5 supervizați (50%). Nivelul scăzut al aplicării modelului dat este de 1,9% din supervisorii.

Perspectiva supervizaților cu privire la relaționarea cu supervisorul poate fi identificată în baza instrumentului propus de Arcinue F. – Scala supervizării de grup (Group Supervision Scale) [84], care se aplică în evaluarea supervizării de grup. Acest instrument întrunește 16 itemi, măsurați pe o scală Likert cu 5 trepte (1- dezacord total, 5 – acord total). În baza acestuia au fost stabilite trei categorii distincte de situații care ar caracteriza experiența relaționării supervizatului cu supervisorul: scala siguranței grupului, scala dezvoltării abilităților și conceptualizării cazurilor și scala managementul grupului. Fiecare scală ulterior a fost analizată pe 3 nivele: nivel scăzut (medie 1,00-2,00), nivel mediu (2,01-4,00) și nivel înalt (4,01-5,00) (Anexa 8).

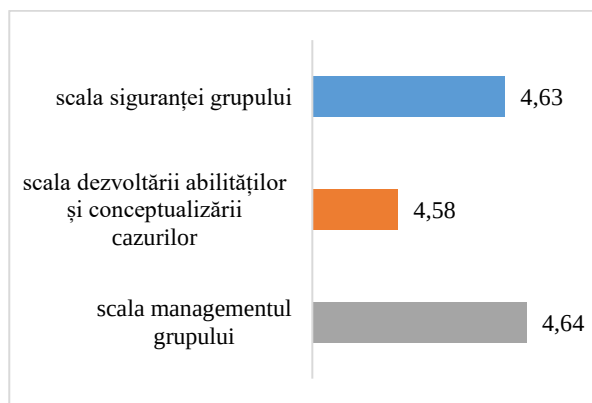


Fig.3.20. Media aritmetică a scalelor cu privire la experiența supervizaților cu supervisorii în cadrul ședințelor de grup

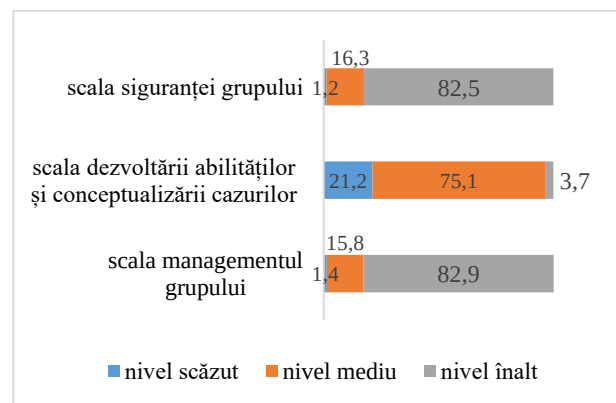


Fig.3.21. Distribuția scalelor pe nivele (%)

Scala siguranței grupului

Scala dată este construită în baza a 5 itemi, axat pe acțiuni ale supervisorului de încurajare a autodescoveririi supervizatului; încurajare a exprimării opiniilor, întrebărilor și preocupărilor referitoare la activitatea profesională de către supervizat; creare a unui mediu sigur pentru

supervizare; urmărire a ceea ce se întâmplă în cadrul grupului și încurajare a supervizatului de oferire a feedback-ului reciproc.

Acest tip de relaționare a obținut o medie de 4,63, cei mai mulți supervizați (82,5%) atribuind valori înalte itemilor propuși pe scală, dintre care 90,6% dintre cei care participă săptămânal la ședințele de supervizare de grup, asistenții parentali profesioniști și cei personali. Aprecierea medie a fost realizată de 16,3% dintre supervizați, în special cei care participă anual la astfel de ședințe.

Scala dezvoltării abilităților și conceptualizării cazurilor

La baza acestei scale stau 6 itemi, care se referă la: oferirea feedback-ului util referitor la abilitățile și intervențiile supervizaților; oferirea de sugestii și informații utile referitoare la intervenție; facilitarea explorării constructive a ideilor și tehnicilor de lucru cu beneficiarii; oferirea de informații utile referitoare la înțelegerea cazurilor și diagnoza acestora; suport în înțelegerea și formularea problemelor centrale ale beneficiarilor și ajutor în înțelegerea gândurilor, sentimentelor și comportamentelor beneficiarilor.

Media aritmetică a acestui tip de experiență a supervizaților cu supervizorii a fost de 4,58. Analiza acestuia pe nivele arată faptul că un număr relativ mic de supervizați – 3,7% - au plasat la nivel înalt, în special șefii de servicii, cei cu o experiență mai mare de 15 ani. Nivelul mediu a fost atribuit de $\frac{3}{4}$ dintre supervizați (75,1%), preponderent de asistenții parentali profesioniști, cei cu o experiență de peste 15 ani și care participă săptămânal la ședințele de grup. Fiecare al cincilea supervizat (21,2%) a atribuit valori scăzute itemilor, cei mai mulți fiind asistenții sociali comunitari, de 46-55 ani și care participă trimestrial la ședințe.

Scala managementului grupului

Acest tip de scală este elaborat în baza a 5 itemi: stabilirea de către supervizor în mod activ a limitelor și normelor pentru întreg grupul; face dovada unui management eficient; redirecționarea unei discuții în momentul adecvat; gestionarea bine a timpului acordat fiecărui membru al grupului și oferirea unei structuri suficiente în supervizarea de grup.

Valoarea mediei aritmetice pentru acest tip de scală este de 4,65. Mai mult de 4/5 din supervizați (82,9%) s-au plasat pe trepte înalte ale scalei, preponderent fiind asistenții parentali profesioniști, cu o experiență de muncă mai mare de 15 ani, din mun.Chişinău și care participă lunar la ședințe de grup. Nivelul mediu a fost atribuit de 15,8% dintre supervizați, remarcându-se supervizații din zona Sud, asistenții sociali, cu experiență de muncă de până la 1 an și care participă anual la ședințe de supervizare de grup. Nivelul scăzut a fost identificat în cazul a 1,4% dintre supervizați.

În rezultatul acestei analize, se poate de afirmat că **supervizorii pun un accent mai mare pe siguranța grupului de supervizați și pe managementul acestuia. Dezvoltarea abilităților și**

conceptualizării cazurilor, destul de importantă în asistența socială, este pe un loc secund, ceea ce ar putea avea impact asupra prestării serviciilor beneficiarilor.

Rezultatele cercetării vin să completeze concepția cercetătorului Brule P., care a identificat trei stiluri de supervizare: didactic, experiențial și democratic. *Stilul didactic* corespunde unui supervizor îndrumător cu rolul de expert. Supervizorul urmărește dirijarea supervizatului prin ordine obiective și stimulează achizițiile cognitive ale unor tehnici specifice și ale unor concepte teoretice. *Stilul experiențial* definește un supervizor nondirectiv, care adoptă o atitudine de sprijin. Supervizorul are ca obiectiv să-l determine pe supervizat să înțeleagă experiențele pe care el însuși le-a trăit în relațiile de sprijin. *Stilul democratic* este adoptat de supervizori, care joacă mai degrabă rolul de coleg față de supervizat [181]. Prin comportamente de susținere, de confruntare, prin discuții și confruntări supervizorul încurajează funcționarea profesională a supervizatului. Aceste stiluri pot fi adoptate de același supervizor în mod succesiv în diferite etape ale formării supervizatului.

Relaționarea supervizorilor cu supervizații este determinată de *calitățile personale ale supervizorilor*. În cadrul studiului au fost colectate opiniile supervizorilor și ale supervizaților cu privire la trăsăturile personale ale supervizorilor. Evaluarea trăsăturilor de personalitate ale supervizorului a fost efectuată pe scală ordonată de 7 trepte, de la 1 „aproape deloc nu este caracteristic” la 7 – „îi este foarte caracteristic”. În general, datele studiului au evidențiat o apreciere pozitivă a atât din partea supervizorilor, cât și a supervizaților, cu o medie aritmetică ponderată de 5,87 în rândul supervizorilor și de 5,88 în rândul supervizaților.

Trăsătura de personalitate cu ponderea cea mai înaltă atât în rândul supervizorilor, cât și supervizaților este *trăsătura de a fi prietenos* – 6,5 în rândul supervizorilor și 6,3 în rândul supervizaților. Ponderi la fel de înalte – de 6,5 - au fost înregistrate la autoaprecierea de către supervizori a trăsăturilor: *de încredere, deschis* și *receptiv*. Aceste trăsături au fost apreciate de către supervizați în ponderi de 6,1-6,2. Trebuie de menționat că în cazul supervizaților nici o altă trăsătură a supervizorilor nu a fost apreciată cu o pondere de 6,3 sau mai mare.

În grupul trăsăturilor care au acumulat o ponderi situate în intervalul 6,0-6,3 atât în rândul supervizorilor, cât și supervizaților au fost incluse: *informativ* (6,2), *realist* (6,3/6,2), *concentrat* (6,1/6,0), *practic* (6,1/6,0), *angajat* (6,2/6,0), *explicit* (6,1/6,0) și *concret* (6,2/6,0).

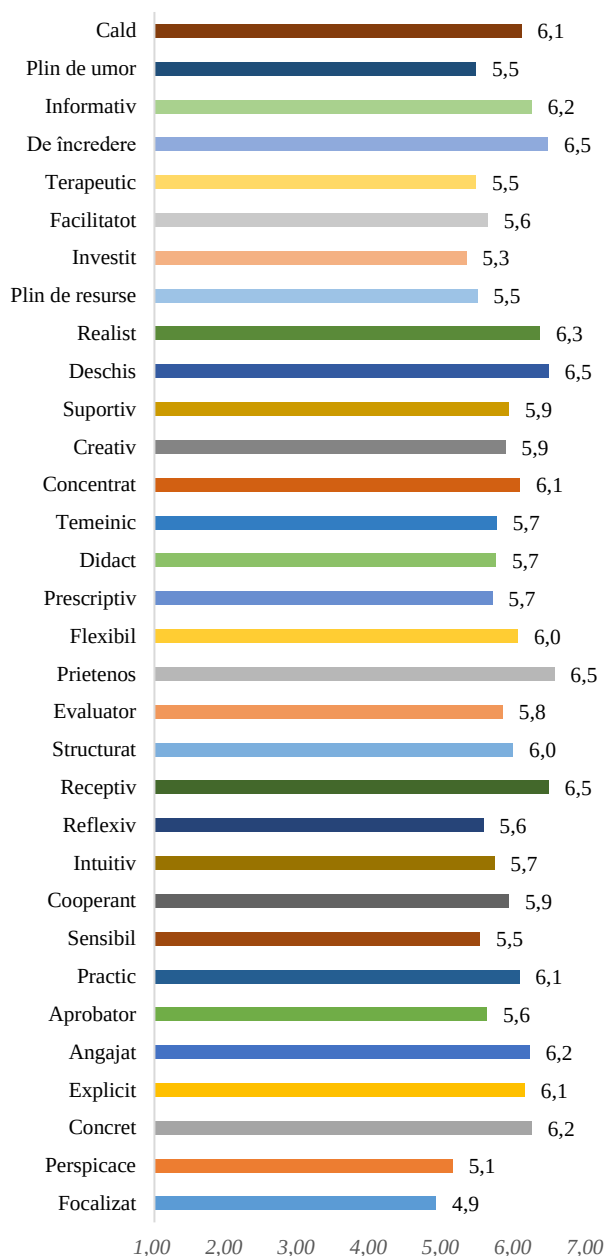


Fig.3.22. Autoaprecierea trăsăturilor personale de către supervizori (% supervizori)

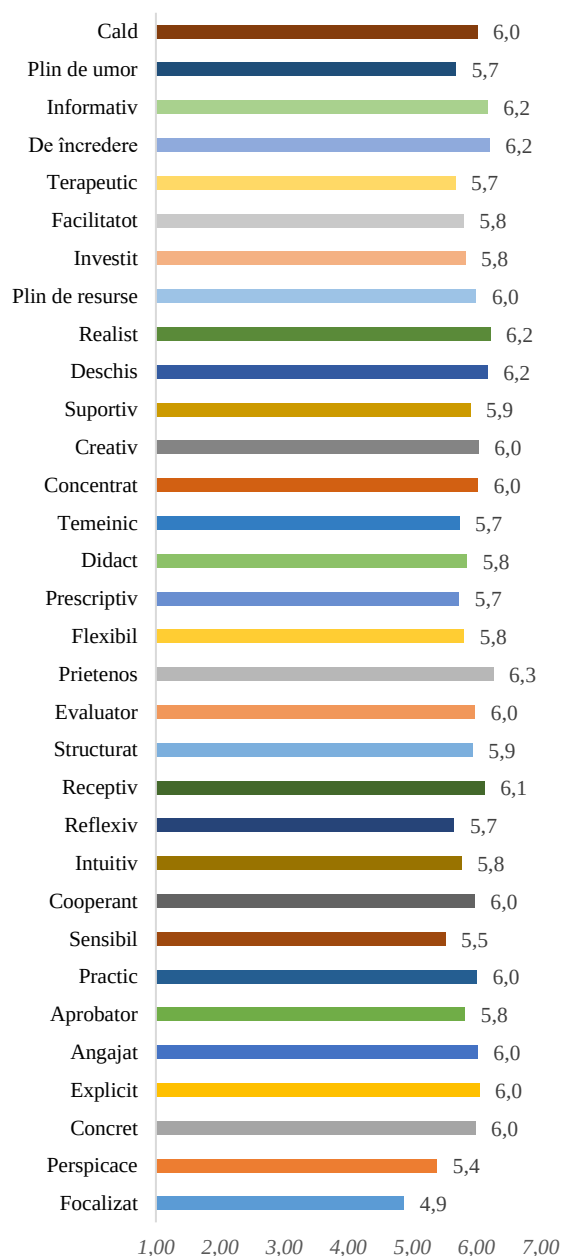


Fig.3.23. Aprecierea trăsăturilor supervizorilor de către supervizați (% supervizați)

Trăsătura care a înregistrat media aritmetică mai înaltă, cu excepția celor indicate mai sus, urmare a aprecierii supervizorilor a fost **structurat**. Cea mai mare parte a trăsăturilor au acumulat medii aritmetice mai înalte urmare a aprecierilor făcute de supervizați comparativ cu supervizorii, după cum urmează: **plin de umor, terapeutic, facilitator, investit, plin de resurse, creativ, didact, evaluator, intuitiv, cooperant, aprobator** și **perspicace**. Aceleași ponderi ale mediilor aritmetice au acumulat trăsăturile: **suportiv, temeinic, prescriptiv, focalizat** și **sensibil**. Trăsătura care a fost apreciată de ambele categorii de respondenți cu cea mai mică notă a fost trăsătura de a fi **focalizat** - 4,9.

Studiul calitativ în rândul experților a confirmat datele cantitative, suplinind lista trăsăturilor cu calități precum motivant, comunicativ și să aplice tehnici de ascultare activă.

„Un supervisor ar trebui să fie motivant, să înțeleagă în profunzime ceea ce se petrece într-un proces de supervizare, să aibă gândire creativă, excelente abilități de comunicare și ascultare activă.” (I_E_3)

Urmare a colectării acestor date și aplicând modelul de scorare aplicat de Friedlander M.L. și Ward L.G [115], au fost identificate următoarele **stiluri** sau **tipaje de supervizori**: (1) stilul atractiv, (2) stilul sensibil la nivel interpersonal și (3) stilul orientat spre sarcină. Analiza acestor stiluri a fost realizată pe 3 nivele: scăzut (scorul 1-3), mediu (scorul 4-5) sau înalt (6-7) în funcție de mediile aritmetice ale grupului de trăsături caracteristice fiecărui stil.

Stilul atractiv este caracterizat prin trăsături precum prietenos, flexibil, suportiv, deschis, de încredere, cald. Acest stil înregistrat o medie aritmetică pe eșantionul supervizorilor de 6,25 și de 6,05 pe eșantionul supervizaților.

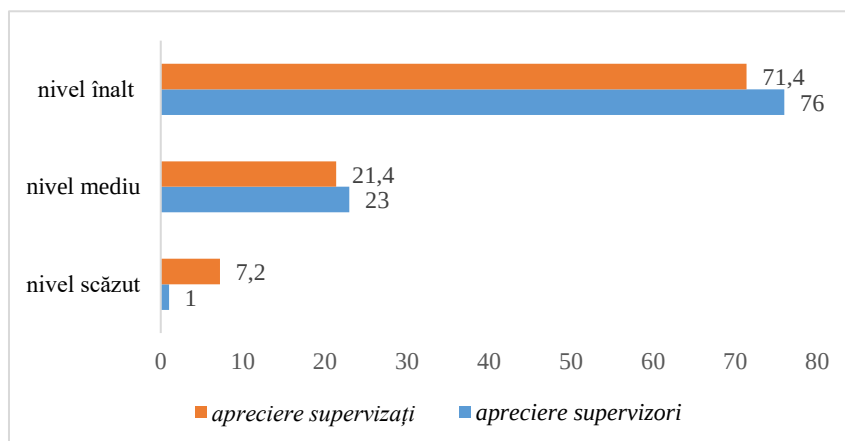


Fig.3.24. Aprecierea supervizorilor și supervizaților a stilului atractiv al supervisorului (%)

Supervizorii într-o pondere mai mare (75%) își apreciază stilul atractiv cu valori ale scorului între 6-7 (valori înalte) decât în aprecierea supervizaților (71,4%). În categoria dată au fost încadrați în special supervizorii de 46-55 ani și cu o experiență de supervizare mai mare 7 ani. Totodată supervizații care au apreciat cu aceste valori supervizorii lor, sunt de aproximativ aceeași vârstă cu supervizorii lor și asistenții parentali profesioniști.

De asemenea, aproximativ fiecare al cincilea supervisor și supervizat atribuie un nivel mediu acestui stil, preponderent sunt cei de peste 56 ani și cu 5 persoane în supervizare. În cazul supervizorilor, aceștia sunt de peste 56 ani și cu o experiență mică de supervizare. Aprecierea la nivel mediu al stilului atractiv este specifică specialiștilor (psiholog, logoped etc.) și supervizaților cu supervizori mai în vârstă.

7,2% dintre supervizați au indicat valori scăzute acestui stil, în mod deosebit supervizații de 19-35 ani și care au supervizori de aceeași vârstă sau mai tineri ca ei.

Stilul sensibil la nivel interpersonal conceptualizat prin trăsături, precum: perspicace, angajat, intuitiv, reflexiv, creativ, plin de resurse, investit și terapeutic, a înregistrat o medie aritmetică pe eșantionul de supervizori de 5,59, iar pe cel de supervizați – 5,79.

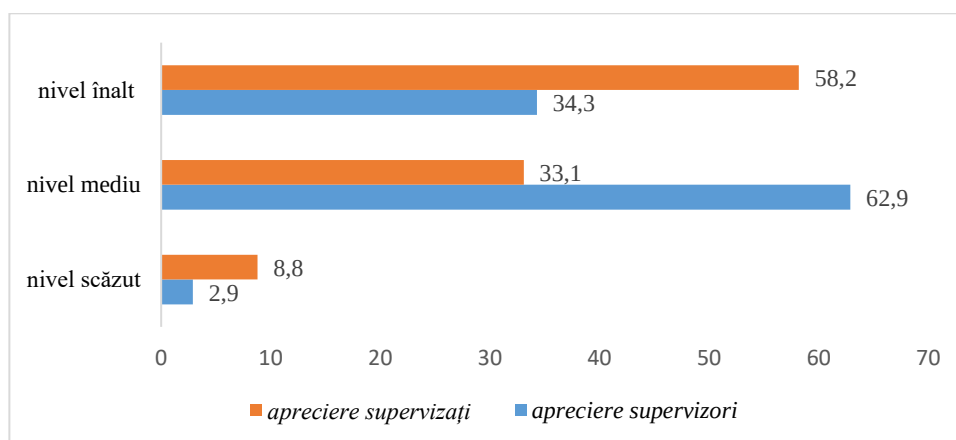


Fig.3.25. Aprecierea supervizorilor și supervizaților a stilului sensibil la nivel interpersonal al supervizorului (%)

În cazul stilului dat, nivelul înalt a înregistrat o pondere mai mare în rândul supervizaților (58,2%) comparativ cu supervizorii (34,3%). Supervizații care au apreciat cu aceste valori (6-7) supervizorii lor, sunt de aproximativ aceeași vârstă cu supervizorii lor și asistenții parentali profesioniști. În schimb în cazul supervizorilor care s-au încadrat în această categorie sunt cei cu o experiență de supervizare de până la 3 ani și au în supervizare puțini supervizați.

Nivelul mediu al aprecierii stilului sensibil la nivel interpersonal a înregistrat o pondere mai mare în rândul supervizorilor, aproximativ dublu față de cea a supervizaților. Aprecierea la nivel mediu al stilului sensibil este specifică asistenților sociali și supervizaților cu supervizori mai în vârstă.

Cu valori scăzute a fost apreciat acest stil 8,8% dintre supervizați, în special cei ce 56-69 ani, asistenții personali și cei care exercită funcția de șef/manager de serviciu.

Stilul orientat pe sarcină a fost măsurat prin cumularea valorilor înregistrate de trăsăturile supervizorilor, așa cum: focalizat, concret, explicit, practic structurat, evaluator, didactic, temeinic și concentrat. Acest stil a obținut o medie de 5,83 în rândul supervizorilor și 5,81 în rândul supervizaților.

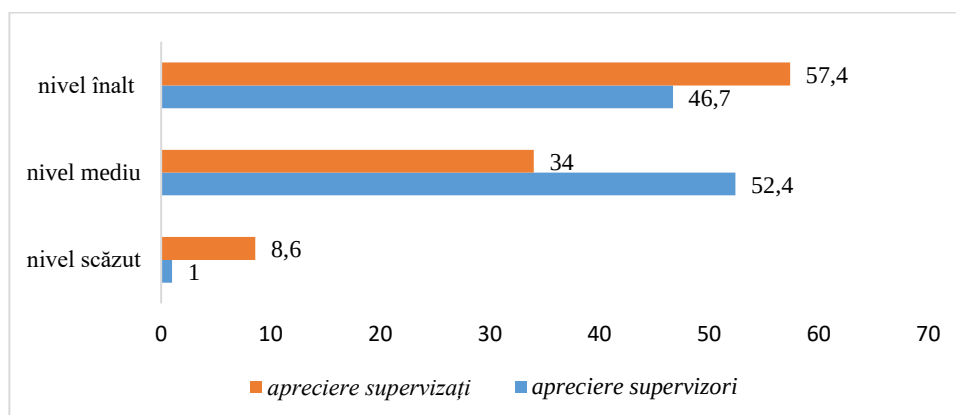


Fig.3.26. Aprecierea supervisorilor și supervizaților a stilului orientat spre sarcină al supervisorului (%)

Și în cazul acestui stil al supervisorului se înregistrează o frecvență mai mare a atribuirii scorului înalt de către supervizați (57,4%) decât supervisorii (46,7%). În mare parte sunt supervisorii de 46-55 ani și cu o experiență de 4-6 ani. Acest stil cu ponderile înalte a fost indicat de supervizații care au supervisorii de aproximativ aceeași vârstă și asistenții parentali profesioniști.

Frecvența aprecierii stilului dat cu scoruri medii este mai mare în rândul supervisorilor (52,4%), în special cei cu o experiență de supervizare de peste 7 ani și cei care au peste 11 supervizați. În cazul acestora (supervizați) s-au remarcat supervizații cu o vechime de muncă mai mare de 15 ani, din categoria specialiștilor și care au supervisorii mai în vârstă.

Aproximativ 9% dintre supervizați au atribuit scoruri scăzute acestui stil de supervisor, dintre care sunt mai des lucrătorii sociali și care au supervisorii mai tineri.

În concluzie, stilul atractiv de supervisor a înregistrat cele mai înalte valori și este cel mai des identificat de către supervizați și supervisorii, în schimb stilul sensibil la nivel interpersonal a înregistrat poziția a treia în topul stilurilor de supervisor. O diferență mică între aprecierile supervizaților și supervisorilor s-a înregistrat în cazul stilului orientat spre sarcină.

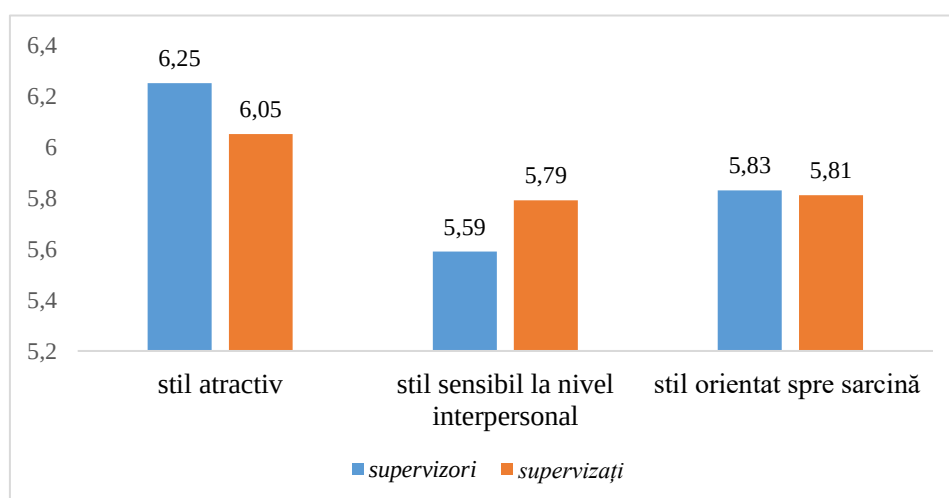


Fig.3.27 Aprecierea stilurilor de supervisor (media aritmetică)

Studiile arată că pentru a asigura că supervizarea va contribui la transformare, supervizorii ar trebui să posede trăsăturile, precum:

- *angajat*, în sensul de a fi prezent pentru supervizat și de a-l aduce în conștiința supervizorului),
- *curios*, având o mentalitate deosebită,
- *analitic*, dând dovadă de înțelepciune și cunoștințe practice,
- *intuitiv*, fiind în consonanță cu emoțiile,
- *onest/corect*, demonstrând fermitate în acțiuni,
- *compasiv/sensibil* la vulnerabilități și de a putea gestiona situațiile [155, p.17-18].

Totodată, la nivel macro supervizorii ar trebui să fie: *practicieni lideri*, pentru a putea transforma practica de asistență socială; *deschiși și onești* pentru a-și împărtăși greșelile cu ceilalți pentru a fi evitate de ceilalți și de a-i motiva și mobiliza să învețe; *vizionari*, știind cum pot contribui la dezvoltarea asistenței sociale și *focalizați* pe identificarea lacunelor în practica asistenței sociale și a nevoilor de formare.

Studiul calitativ în rândul supervizorilor și al experților a permis stabilirea calităților pe care ar trebui să le întrunească aceștia, printre care:

- competența, care se manifestă prin cunoașterea legislației în domeniu

„Să aibă cunoștințe în legislație în primul rând, trebuie să posede toate instrumentele cu care trebuie să lucreze un asistent social.” (IA_supervizor_2)

„Supervizorul trebuie să fie în primul rând competent, să cunoască legislația.” (IA_supervizor_1)

„Cadrul legal, trebuie să cunoască cum să pună întrebările corect, cunoștințe în domeniul social.” (I_E_3)

- omenie și capacitatea de a relaționa cu oamenii într-o manieră constructivă

„Supervizorul în al doilea rând trebuie să fie cu inimă mare, să știe... să poată a se împărtăși cu ceea ce consideră util, cu tinerii specialiști. Să cunoască lucrul bine.” (IA_supervizor_1)

„Un supervizor trebuie să fie în primul rând un om săritor la nevoie, el trebuie să fie un om bine pregătit, să cunoască obligațiunile sale de funcție, să cunoască legislația noastră în vigoare.” (IA_supervizor_5)

- empatie și flexibilitate

„Consider că un supervizor trebuie să aibă mai multe calități, în primul rând trebuie să posede cunoștințe în domeniu, să cunoască legislația, să fie empatic, flexibil. Să aibă abilități de comunicare, de a lucra în echipă.” (IA_supervizor_3)

- competența de comunicare

„Să poată să comunice.” (IA_supervizor_4)

„Să aibă excelente abilități de comunicare și ascultare activă.” (I_E_3)

Aceste calități au fost identificate și în studiul cercetătoarei Muntean A., totodată cuprinzând și alte calități ale supervisorului, printre care obiectivitate, inteligență, creativitate, integritate morală etc. [54, p.126]

Un indicator în evaluarea relației cu supervisorul și calitatea muncii acestuia este **recomandarea acestuia de către supervizat altor colegi**. Studiul în rândul supervizaților relevă că 64,6% dintre aceștia ar recomanda cu siguranță supervisorul lor altor colegi, în special remarcându-se asistenții personali și asistenții parentali profesioniști. Aproape fiecare al treilea supervizat (30,7%) probabil ar recomanda, iar 2,3% - nu ar recomanda.

Totodată în situația în care ar putea alege un alt supervisor, 63,2% dintre supervizați ar opta cu siguranță tot pentru supervisorul actual, iar fiecare al treilea (31,3%) probabil că ar alege supervisorul actual. Alegerea altui supervisor ar fi o opțiune a 5,5% dintre supervizați, dintre care probabil că ar schimba supervisorul 4,7% dintre supervizați. Această opțiune a fost menționat în special de asistenții sociali și personalul cu 11-14 ani de activitate de muncă.

În discuțiile individuale cu supervisorii, aceștia au apreciat calitatea relațiilor cu supervizații, valorizând ideile și activismul acestora.

„Eu aş spune că relațiile cu supervizații sunt bune, ne înțelegem între noi, adică nu am probleme. Îmi place că asistenții sociali nou-veniți au idei pe care le spun, nu se tem să-și expună părerea. Totdeauna sunt activi.” (IA_supervisor_1)

În concluzie, formarea calităților de supervisor necesită efort prin formare profesională, reflexie și autoreflexie, prin jonglarea caracteristicilor reușind să creeze o atmosferă lucrativă în cadrul ședințelor de supervizare.

3.3. Contribuții ale supervizării profesionale asupra realizării asistenței sociale

În sens general, supervizarea este desemnată drept o activitate care transferă cunoștințe, abilități și atitudini de la o persoană cu experiență către una cu mai puțină experiență, care poate fi atât managerul unei echipe, cât și o persoană venită din afara organizației. În acest context, supervizarea poate fi asociată cu un proces educativ, prin care o persoană care deține abilități și cunoștințe își asumă responsabilitatea de a îndruma o persoană mai puțin abilitată. În cazul sistemului de asistență socială, supervizarea este considerată *o metodă de suport profesional oferită personalului angajat în sistemul de asistență socială, în scopul sporirii abilităților acestuia de lucru cu beneficiarii, asigurării calității și eficienței activității și prevenirii epuizării profesionale*. În acest fel supervisorii au sarcina de a oferi suport supervizaților în stabilirea clară a priorităților în activitatea profesională, în determinarea celor mai eficiente abordări cu privire la activitatea profesională și în luarea deciziilor [123, p.21]. Se poate conchide că supervizarea are

un rol important în gestionarea și managementul lucrului asupra cazurilor, reflectarea asupra practicii asistenței sociale, sprijinirea dezvoltării profesionale a profesioniștilor din sistem, oferirea de suport emoțional supervizaților și asigurarea unei mai bune integrări profesionale. Aceste aspecte au fost relevate în studiul calitativ desfășurat în rândul experților.

„Eu înțeleg supervizarea ca și asigurarea unui proces calitativ de lucru... Supervizarea e un instrument prin care noi ajutăm oamenii care intră în sistem să lucreze calitativ.” (I_E_5)

Ședințele de supervizare desfășurate de supervizorii participanți la studiile calitative abordează o serie de **tematici**, determinate de interesul supervizaților și fiind stabilită prin consens cu supervizorul.

„Supervizații au obligația să vină în ședința de supervizare cu o temă care ar dori să o abordeze, prin decizie comună se stabilește tema care urmează a fi discutată. Dacă se reușește ca supervizatul să primească răspuns mai repede de timpul alocat supervizării, se discută o altă întrebare a supervizaților.” (I_E_3)

Astfel tematicile identificate sunt:

- aspectele normative cu privire la activitatea de asistență socială, precum managementul de caz, custodie etc.

„Cel mai des tematici abordate în cadrul ședințelor de supervizare de grup sunt cele legate de legislație, iată spre exemplu schimbările ce au parvenit în managementul de caz, apoi au mai fost schimbări ceea ce ține de custodie. Le aduc la cunoștință colegilor care sunt actele necesare.” (IA_supervizor_1)

„De obicei în cadrul ședințelor se informează asistenții sociali despre noile modificări în legislație, regulamente, ordine, decizii pe care ne bazăm în activitatea pe care o desfășurăm.” (IA_supervizor_3)

„Abordez cadrul normativ-legal, metodologii de lucru.” (I_E_3)

- discutarea unor cazuri concrete

„Discutăm anumite cazuri concrete. De exemplu este un caz în care este nevoie de ajutorul supervizorului, cum de lucrat cu părinții care nu vor să conlucreze.” (IA_supervizor_2)

„Aici putem discuta mult și bine din asistența socială și cazuri care sunt cele mai interesante și asistenții sociali care nu pot să se lămurească cu aceste cazuri, încercăm ca fiecare asistent să le explice cum a făcut, ce au făcut și vedem unde putem să ne implicăm.” (IA_supervizor_4)

- arderea profesională și relația superior-supervizat, în special menționată de experți

„Discutăm despre arderea profesională, relația superior-subordonat.” (I_E_3)

Unii experți consideră că prevenirea arderii profesionale prin oferirea suportului emoțional profesioniștilor din domeniul Asistenței sociale este mai puțin realizată, atenția în sistem fiind îndreptată mai mult asupra suportului metodologic.

„Dacă primul obiectiv legat de formare, de suport metodologic pentru angajații din sistem, mai mult sau mai puțin, este acoperit, atunci cel de-al doilea, cumva, rămâne încă totalmente neacoperit. Mă refer la partea de prevenire a arderii profesionale și tot ce este legat de sprijinul psihologic.” (I_E_7)

Sedințele de supervizare reprezintă o oportunitate pentru supervizați de a discuta cu supervizorul despre munca desfășurată și impactul acesteia asupra supervizaților și asupra beneficiarului. Totodată, prin supervizare se poate de identificat ce funcționează în sistem și ce nu, pentru ca ulterior să se dezvolte mecanisme pentru a atinge rezultate mai bune. Activitatea de supervizare este relevantă pentru asigurarea bunăstării și dezvoltării profesionale a specialiștilor din sistem, pentru a spori profesionalismul lor în obținerea de performanțe profesionale.

„Supervizarea ar contribui direct la cum asigur eu calitatea dosarului meu.” (I_E_5)

Nu în ultimul rând, supervizarea este esențială pentru discuțiile cu privire la provocări și potențialele soluții centrate în beneficiul persoanelor asistate. Unele studii [172, p.350] au indicat faptul că supervizarea contribuie la îmbunătățirea rezultatelor activității profesionale, sporirea încrederii, determinarea nivelului de stres și menținerea la locul de muncă. Acest fapt a fost confirmat și în studiul calitativ desfășurat în rândul supervizorilor.

„Încerc să-i susțin prin fapte proprii, în primul rând, ei văzând cum muncesc eu, fac și ei după mine. Văd la mine acele cazuri reușite a copiilor, de exemplu, care au mers spre adopție, a copiilor ajutați, sprijiniți... rezultate pozitive și aceste rezultate pe dânșii îi încurajează. ..ei vor să ajungă la satisfacția sufletească pe care o am și eu. Să ajungă la rezultate.” (IA_supervizor_1)

„Supervizarea doar face bine, împluternicește specialiștii ca să facă lucru mai bun pentru beneficiari. Câștigă numai beneficiarul.” (I_E_2)

Un rol important îl are supervizarea în evaluarea nevoilor de instruire/dezvoltare profesională a supervizaților. Evaluarea necesităților de instruire a personalului angajat în cadrul STAS-urilor se realizează în baza unei proceduri standardizate, care prevede că evaluarea necesităților se desfășoară o dată pe parcursul anului și pe grupuri de personal de către managerul/supervizorul grupului de personal. Studiul calitativ în rândul supervizorilor și a experților a permis stabilirea faptului că evaluarea nevoilor de formare continuă și dezvoltarea profesională este realizată superficial de către supervizori, determinată de lipsa unei metodologii adecvate și a unor finalități ale evaluării.

„Susțin creșterea și dezvoltarea profesională a supervizaților prin încurajarea de a se informa despre toate prevederile legale în domeniu, participarea la instruiți, seminare, ședințe, aprecierea lucrului acestora prin cuvinte de laudă.” (IA_supervizor_3)

„Promovez și încurajez participarea la formări continui sau ateliere de lucru. Pentru a crește și a se dezvolta profesional fiecare supervizat are nevoie să își stabilească scopuri și obiective clare și măsurabile, ei trebuie să fie evaluați pentru munca pe care o depun și să primească feedback constructiv pentru punctele forte și domeniile unde ar trebui să se dezvolte, să aibă acces la informare și resurse sigure prin participare la seminare, conferințe, ședințe pe parte legislativă actualizate etc.” (I_E_3)

În contextul scăderii numărului de absolvenți ai programului de formare profesională Asistență socială și angajarea în sistem a personalului cu altă formare profesională, rolul supervizării va fi unul primordial în pregătirea profesională și inserția în muncă a acestora.

„Numărul studenților descrește, e clar că învățământul formal nu răspunde la necesități. E clar că calitatea la ceea ce facem noi va fi grav afectată, pentru că noi nu avem profesioniști cu studii relevante în domenii, nu avem suficienți... Asta este clar și de asta rolul mecanismului de supervizare o să devină unul foarte important.” (I_E_5)

Totuși unii experți consideră că în prezent nu se asigură conexiunea deplină între supervizare și evaluarea nevoilor de formare profesională, care de obicei se realizează în regim de urgență, fără o planificare prealabilă.

„Totodată s-a constatat că nu prea este conexiune la nivel de sistem dintre procesul de identificare a necesităților, pe care le au angajații și planul de supervizare profesională. Planul de formare continuă și planul de supervizare, trebuie să existe între ele o conexiune și o viziune pe segmentul dat.” (I_E_7)

Trebuie de menționat că lipsa supervizării are impact asupra calității prestării serviciilor, fiind determinate de: lipsa responsabilității specialistului față de instituția de asistență socială pe care o reprezintă, tendința de acțiune independentă și neconsultată cu colegii și alți specialiști, încercarea de a lua în mod independent decizii semnificative cu impact asupra beneficiarului, comunității și instituției, etc. Astfel de situații ar putea să conducă la un management neprofesionist al cazurilor aflate în lucru și al planificării intervenției în cazul beneficiarilor, inclusiv la luarea unor decizii irelevante și fără impact. Totodată, poate fi afectată performanța specialiștilor din cauza lipsei de sprijin și a erorilor comise în procesul de intervenție [66, p.8].

Stresul la locul de muncă și arderea profesională pot fi determinate de lipsa supervizării profesionale, în momentul în care supervizații se simt neapreciați, lăsați în afara unui sprijin și suport adecvat. Cercetătorii Miley K.K., O'Melia M. și DuBois B. indică faptul că în situația în care asistenții sociali nu obțin sprijin suficient din partea colegilor și a supervizorilor și nu li se

recunosc suficient meritele lor, mediul de muncă reprezintă o sursă de ardere profesională, având ulterior implicații grave asupra lor. Studiile desfășurate au evidențiat faptul că stresul profesional comportă un impact asupra prestării serviciilor, în mod special asistenței sociale fiind mai puțin obiectivi, mai puțin pozitivi și mai puțin interesați de beneficiari [46, p.430-431]. În același timp, situațiile descrise mai sus pot determina fluctuația forței de muncă în sistem, fapt confirmat și prin datele studiului calitativ în rândul experților.

„Noi avem această fluctuație în sistem, care este cauzată, apropo, și de arderea profesională, nu doar de salariile mici... Prin intermediul supervizării, dacă se va face într-o manieră profesionistă, noi putem preveni și salva foarte multe resurse.” (I_E_7)

Studiul în rândul supervizaților „Evaluarea satisfacției supervizatului urmare a ședințelor de supervizare” a permis identificarea situației în care fiecare al treilea profesionist supervizat (34,4%) s-a gândit să se concedieze. Din totalul celor 177 persoane care s-au gândit în ultimele 6 luni să se concedieze, ponderea cea mai mare au înregistrat-o cei din zona Centru, asistenței sociale, cei cu vârsta de până la 45 ani, cu o vechime în muncă de 1-5 ani, care participă mai des la ședințe de grup organizate lunar, iar la cele individuale – la necesitate. Alte aproximativ 16% dintre supervizați nu au putut răspunde.

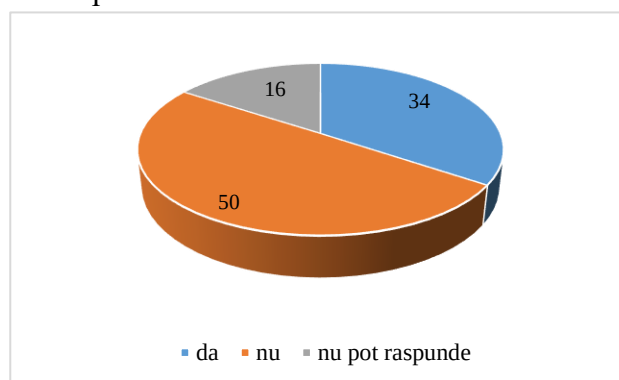


Fig.3.28. Ponderea supervizaților care s-au gândit să abandoneze activitatea de muncă în ultimele 6 luni (%)

Studiile desfășurate la nivel internațional relevă rolul supervizării în diminuarea fluctuației în domeniul asistenței sociale, indicându-se asupra necesității de alocare a resurselor financiare suficiente pentru desfășurarea supervizării. De asemenea, studiul realizat de Chiler Ph. și Crisp B.R. au stabilit importanța supervizării în crearea bunăstării emoționale a asistenților sociali [97, p.232-242].

Supervizarea are un rol important în sporirea autonomiei supervizatului prin asumarea responsabilității, aspecte cercetate și de Benefiel M. și Holton G. [88, p.17]. În baza instrumentului dezvoltat de Stoltenberg C.D. – Chestionarul nivelurilor supervizatului [10, p.565-567] - poate fi stabilită contribuția supervizării la dezvoltarea unui comportament autonom sau dependent al supervizatului de supervizare.

Scala dezvoltată – scala dependență-autonomie – este calculată în baza a 10 itemi.³ În cercetarea sociologică desfășurată în rândul supervizaților s-au stabilit trei niveluri de autonomie: nivel înalt de autonomie, nivel mediu de autonomie și nivel scăzut de autonomie (Anexa 9).

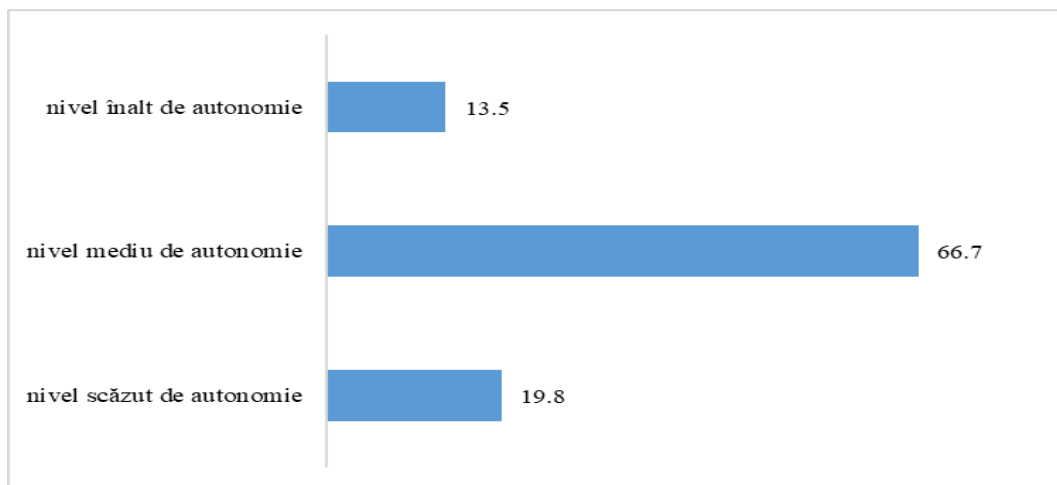


Fig.3.29. Nivelurile de autonomie-dependență ale supervizatului (%)

Nivelul înalt de autonomie și dependență minimă este caracteristic la 13,5% dintre supervizați, printre care într-o măsură mai mare supervizaților din zona Centru, de 46-55 ani, cu o experiență de muncă de 6-10 ani, care participă la necesitate la ședințele de supervizare individuală.

Nivelul mediu de autonomie și dependență este specific la cea mai mare parte din supervizați - 66,7%, preponderent celor din mun.Chișinău, asistenților personali, celor de 56-69 ani și care participă anual la ședințele de supervizare individuală.

Aproximativ fiecare a cincilea supervizați (19,8%) a înregistrat un **nivel scăzut de autonomie** și înalt de dependență. În această categorie sunt supervizații din zonele de Nord și Sud, asistenții parentali profesioniști, de 36-45 ani, cu o experiență de muncă de peste 15 ani și participă lunar la ședințele de supervizare individuală.

Aceste date indică faptul că **este nevoie de consolidat capacitățile supervizaților prin diverse modalități, inclusiv supervizare, pentru a spori nivelul de autonomie a acestora și a îmbunătăți calitatea prestării serviciilor sociale. Misiunea supervizării de a spori autonomia supervizaților în ulterioara activitate este realizată parțial.**

„Deci prin supervizare, tu îl împuternicești pe specialist singur să-și găsească soluții, fiindcă așa îl faci mult mai autonom pe parcurs, dar așa cum e la noi mai degrabă e un fel de mentorat, un fel de consultare, expertiză ceva. Supervizorul nu trebuie să dea indicații ce trebuie să facă, dar să-l ajute singur să facă autonom. Pe mine supervizarea m-a învățat singură să gândesc și să

³ Chestionarul pentru supervizați, întrebarea 19, itemii 2, 3, 4*, 5*, 6*, 7, 8, 9, 10*, 12. Itemii cu * indică scorare inversă. Se adună itemii, apoi se împarte rezultatul la numărul de itemi

caut soluții... ceea ce nu există aici, în cadrul supervizării în care se face în domeniul de asistență socială.” (I_E_2)

Studiul desfășurat în rândul supervizorilor atestă o percepție pozitivă a acestora față de aprecierile muncii lor în mediul profesional. Supervizorii consideră că în proporție de 16,2% că atât șeful lor direct, cât și supervizații le apreciază în foarte mare măsură munca desfășurată. Totodată, peste 13% consideră că sunt apreciați în foarte mare măsură de către colegii lor.

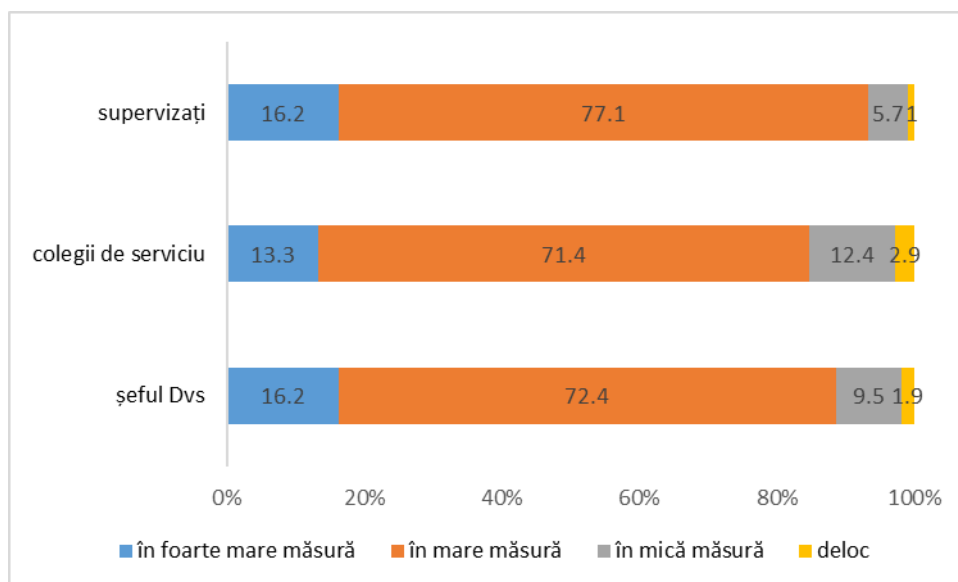


Fig.3.30. Opinii ale supervizorilor față de aprecierea lor de către diverse categorii de colegi (%)

Opinia dominantă în rândul supervizorilor este că aceștia consideră că sunt apreciați atât de șeful lor, colegii lor, cât și de supervizați în mare măsură – peste 70% la fiecare din categoriile enumerate. Totuși 12,4% dintre supervizori consideră că sunt apreciați în mică măsură de către colegii lor, în special fiind caracteristică această opinie supervizorilor de 19-35 ani (14,3%) și celor cu o experiență de supervizare de 4-6 ani (17,2%). Aproximativ fiecare al 10 supervizor (9,5%) consideră că nu este apreciat de către șeful lor, preponderent fiind supervizorii din zona de Nord (14,3%) și cei cu o experiență mai mare de 7 ani (12,9%).

Fiecare al 20 supervizor (5,7%) consideră că este apreciat în mică măsură de către supervizați, în special această opinie fiind exprimată de supervizorii de 36-45 ani (9,8%), cei din Sud (18,8%) și care supervizează mai mult de 11 persoane (19%).

Studiul în rândul supervizaților a relevat că mai mult de jumătate din ei – 59,5% - consideră că urmare a supervizării **activitatea lor s-a eficientizat**. Această opinie a fost identificată într-o pondere mai mare în rândul supervizaților care au un acces mai mare la supervizare individuală (62,3%), din mun.Chișinău (72,2%), asistenți parentali profesioniști (69,6%) și cu o experiență de muncă de 1-5 ani (65,9%).

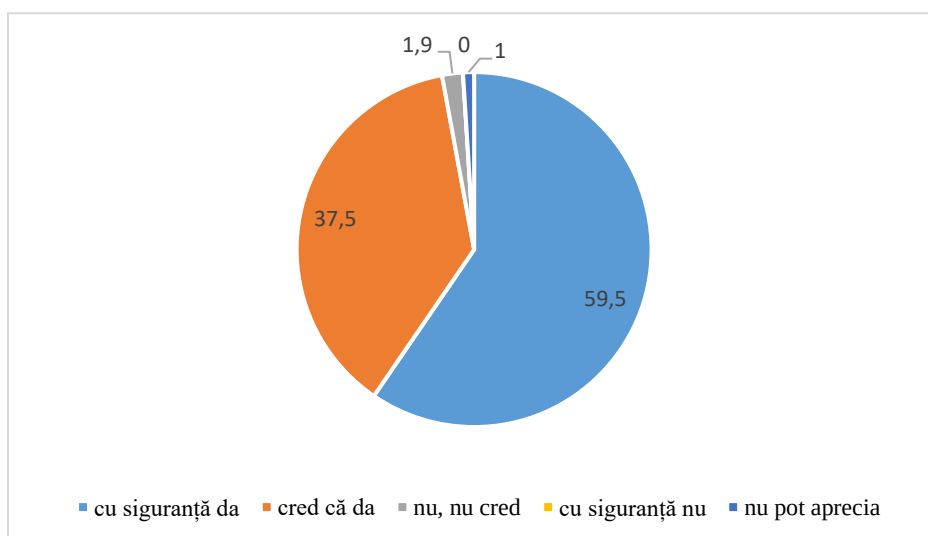


Fig.3.31. Opinii ale supervizaților cu privire la impactul supervizării asupra eficientizării activității supervizatului (%)

În opinia a 37,5% dintre supervizați, participarea la activitățile de supervizare a avut probabil o influență asupra eficientizării activității lor. În categoria dată s-au încadrat în special supervizații cu acces mai bun la supervizare de grup (37,6%), din zonele de Nord și Sud (42,6%), cei cu o experiență de muncă de 11-14 ani și specialiștii, precum psihologi, logopezi etc.

În vederea înțelegerii complexe a modului în care supervizarea influențează activitatea profesioniștilor din domeniul asistenței sociale, a fost elaborată **scala eficienței supervizării**, constituită din scorurile obținute la 15 itemi⁴ (Anexa 10), măsurați pe o scală ordinală în 7 trepte. Nivelurile de eficiență a supervizării stabilite au cuprins nivel scăzut (scor 1,00-3,99), nivel mediu (scor 4,00-5,99) și nivel înalt (scor 6,00-7,00).

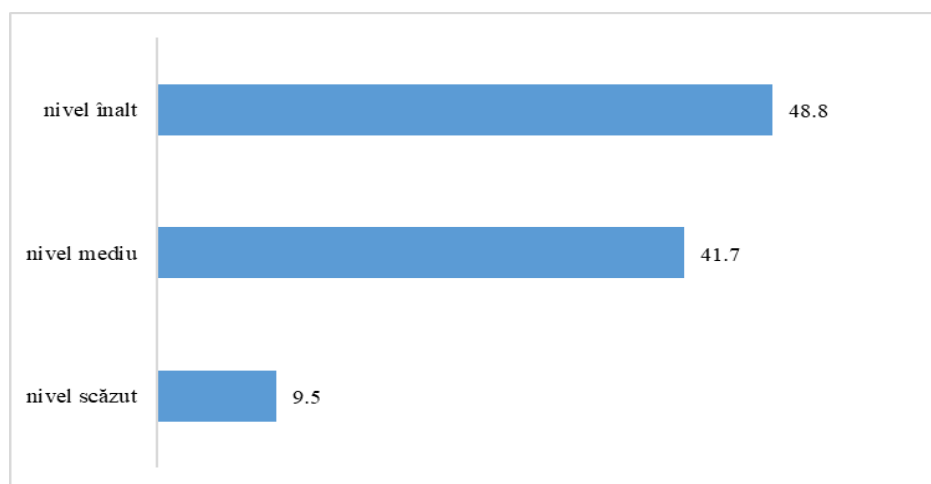


Fig.3.32. Niveluri de eficiență ale supervizării (% , n=496 supervizați care au participat la ședințe de supervizare)

⁴ Chestionarul pentru supervizați, întrebarea 20, la itemii 20.4 și 20.5 scorul a fost inversat. Se adună itemii, apoi se împarte rezultatul la numărul de itemi

Studiul în rândul supervizaților a evidențiat că **nivelul înalt de eficiență al supervizării** este identificat de către 48,8% dintre aceștia. Preponderent acest nivel este stabilit în rândul supervizaților din mun.Chișinău, asistenților parentali profesioniști, de 46-55 ani, cu o experiență de muncă de până la 1 an și cei care nu s-au gândit în ultimele 6 luni să se concedieze.

Nivelul mediu de eficiență al supervizării a fost atestat în rândul a 41,7% dintre supervizați. Acest nivel este specific supervizaților din zona de Nord, asistenților sociali, celor de 56-69 ani, cu o vechime în muncă de 6-10 ani și cei care s-au gândit să se concedieze.

Aproximativ fiecare al zecelea supervizat (9,5%) a înregistrat un **nivel scăzut de eficiență**. În categoria dată au fost încadrați preponderent supervizații din zona Sud, șefii/managerii de servicii, de 56-59 ani, care sunt în sistemul asistenței sociale de peste 15 ani și care s-au gândit să se concedieze.

Datele relevă că vârsta supervisorului nu influențează nivelul de eficiență al supervizării.

Analiza relației dintre nivelul de eficiență a supervizării și stilurile supervisorului, prin aplicarea testului Pearson Chi-Square, relevă o asociere statistic semnificativă dintre variabilele analizate.

Tabelul 3.2. Analiza relațională între nivelul de eficiență a supervizării și stilurile supervisorului (%)

Stilul supervisorului		Nivelul de eficiență a supervizării			Valoarea Pearson Chi-Square	p	Coeficientul V al lui Cramer
		Nivel scăzut	Nivel mediu	Nivel înalt			
Stil atractiv	Nivel scăzut	59,4	34,4	6,3	174,121***	0,000	0,419
	Nivel mediu	11,5	73,1	15,4			
	Nivel înalt	4,4	33,3	62,2			
Stil sensibil la nivel interpersonal	Nivel scăzut	53,8	33,3	12,8	188,659***	0,000	0,436
	Nivel mediu	9,9	67,9	22,2			
	Nivel înalt	3,4	28,5	68,1			
Stil orientat spre sarcină	Nivel scăzut	57,9	31,6	10,5	213,046***	0,000	0,463
	Nivel mediu	8,4	69,9	21,7			
	Nivel înalt	3,8	27,1	69,2			

Asteriscurile reprezintă semnificație statistică: * p<0,1; **p<0,05; *** p<0,01, unde p-prag de semnificație

În baza valorii pragului de semnificație mai mic ca p<0,05 se poate respinge ipoteza nulă conform căreia „Nu există nici o relație dintre stilul supervisorului și nivelul de eficiență a supervizării”. Astfel conform datelor din Tabelul 3.2. se poate conchide că există o relație dintre

stilurile supervizatului și nivelul de eficiență: pentru nivelurile scăzute ale celor trei stiluri se înregistrează niveluri scăzute de eficiență a supervizării, ceea ce poate fi observat și în cazul celorlalte niveluri.

Verificarea intensității asocierii variabilelor sus-numite prin coeficientul V al lui Cramer denotă o intensitate moderată în cazul celor 3 stiluri ale supervisorului (valoarea coeficientul V al lui Cramer poate lua valori între 0 și 1, unde 1 semnifică asociere perfectă, iar 0 – lipsă de asociere).

Analiza de corelație dintre eficiența supervizării și nivelul de dependență/autonomie a supervizatului evidențiază o relație moderată dintre acestea.

Tabelul 3.3. Analiza relațională între nivelul de eficiență a supervizării și nivelul de autonomie/dependență a supervizatului (%)

		Nivelul de eficiență a supervizării			Valoarea Pearson Chi-Square	p	Valoarea Cramer's V
		Nivel scăzut	Nivel mediu	Nivel înalt			
Scala dependenței -autonomiei	Nivel scăzut de autonomie	17,3	45,9	36,7	12,270**	0,015	0,111
	Nivel mediu de autonomie	7,6	41,1	51,4			
	Nivel înalt de autonomie	7,5	38,8	53,7			

Asteriscurile reprezintă semnificație statistică: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$, unde p-prag de semnificație

Datele din Tabelul 3.3. relevă că pragul de semnificație este mai mic ca $p < 0,05$, ceea ce ne permite să respingem ipoteza nulă „Nu există o relație dintre nivelul de dependență-autonomie și nivelul de eficiență a supervizării”. Astfel, se poate afirma că relația dintre variabile este statistic semnificativă. În pofida acestui fapt valoarea coeficientului V al lui Cramer denotă o intensitate a asocierii slabă, întrucât valoarea acestuia se apropie de 0.

Analiza datelor pe itemii scalei a permis conturarea faptului că există o serie de aspecte care au impact negativ asupra eficienței supervizării în activitatea profesională a celor din sistemul asistenței sociale, printre care:

- superficialitatea discuțiilor dintre supervizat și supervisor (58,3%),
- lipsa feedback-ului la întrebările supervizatului (32,7%),
- lipsa suportului din partea supervisorului de a înțelege de ce și cum trebuie făcute lucrurile (11,3%),
- lipsa suportului în identificarea a ceea ce este bine pentru beneficiar (10,5%).

Profesionalizarea profesioniștilor din domeniul asistenței sociale este o altă contribuție a supervizării. Studiul în rândul supervizaților a evidențiat că 73,7% dintre aceștia sunt total de acord cu faptul că supervisorii îi încurajează în formarea profesională continuă, cei mai mulți fiind cei din mun.Chișinău și cu o experiență de muncă de peste 15 ani. Fiecare al cincilea supervizat

consideră că este parțial susținut și încurajat în formarea profesională continuă, preponderent supervizații din zona Sud, asistenții sociali și cu o experiență de muncă de până la 1 an. Totodată 6,1% dintre supervizați au indicat lipsa de încurajare în acest aspect din partea supervisorilor.

Există și alte situații cu impact negativ care au acumulat o pondere sub 10%, dar care merită a fi identificate de fiecare supervisor pentru a-și eficientiza activitatea. **Neaplicarea unor instrumente de evaluare a ședințelor de supervizare în cadrul STAS-urilor face dificilă înțelegerea satisfacției, eficienței și impactului acestora asupra activității profesioniștilor din domeniul asistenței sociale.** Studiul calitativ în rândul supervisorilor a evidențiat că aceștia nu aplică careva instrumente specifice de evaluare a satisfacției supervizaților sau a calității ședințelor, oferind în cadrul interviurilor răspunsuri evazive. Evaluarea calității supervizării este realizată de unii supervisorii indirect, considerând că numărul întrebărilor adresate de supervizați și prezența la ședințe reprezintă indicatori ai calității.

„Cum are loc evaluarea satisfacției supervizaților cu privire la ședințele de supervizare? Prin încrederea pe care o au față de mine, că dacă nu au încredere în mine, atunci ei nu ar veni cu întrebări. La ședințele de supervizare prezența este bună.” (IA_supervisor_1)

„Trebuie să existe un mecanism și de evaluare inclusiv a acestor acțiuni de supervizare.” (I_E_6)

Unele practici de evaluare a satisfacției supervizaților au fost identificate în cazul sectorului asociativ, fiind identificate aspectele care mulțumesc sau nemulțumesc în baza cărora se ajustează programul și conținutul supervizărilor. În acest caz se desfășoară discuții sau se aplică un chestionar simplist.

„Pentru a evalua gradul de satisfacție a supervizaților de obicei discutăm deschis despre așteptări/rezultate, sau se aplică un chestionar din câteva întrebări. În urma informației culese de la supervizați se încearcă a se adapta structura ședinței așa încât să fie utilă și practică pentru participanți, dar totodată să nu își piardă din calitate și structura unei ședințe conform metodologiei.” (I_E_3)

Trebuie de menționat faptul că un aspect care influențează superficialitatea abordării activității de supervizare profesională este lipsa monitorizării de către MMPS a acestei activități. În contextul reformei Restart, nu sunt colectate la moment date cu privire la supervizarea realizată, accentul punându-se pe prestarea efectivă a serviciilor de asistență socială, chiar dacă la demararea reformei se indica una din sarcinile care urma să le realizeze STAS-urile de supervizare profesională a angajaților serviciilor sociale și oferirea asistenței metodologice [52, p.13].

„Nu există la moment un regulament cu privire la supervizare, ar trebui de reglementat clar atribuțiile supervisorului. Nu se colectează careva date cu privire la supervizarea realizată.” (I_E_1)

„Până când noi încă nu am ajuns să discutăm despre supervizare ca o activitate în cadrul reformei RESTART. Cumva pare prematur la această etapă. Atâta timp cât nu ne-am clarificat cumva care este baza...este nevoie de un fel de manual foarte detaliat cu proceduri standard de operare a supervizării în asistență socială.” (I_E_5)

În concluzie, supervizorul nu este doar un formator al supervizatului, având menirea de a-l orienta într-un cadru valoric spre aplicarea diverselor teorii și metode de lucru, dar este un important factor ce incită supervizatul spre o experiență nouă. Aceasta este axată spre a învăța să se cunoască pe sine și să uzeze de el însuși, de propriile resurse și cunoștințe în intervenția pe care o realizează în beneficiul persoanelor aflate în dificultate.

3.4. Concluzii

1. Practicile de organizare și desfășurare a activității de supervizare evidențiază existența formelor de realizare - internă sau externă. În Republica Moldova, în sistemul public de asistență socială supervizarea are loc într-o formă de cascadă, în format intern. Totodată, practica supervizării externe a fost identificată în cadrul unor organizații nonguvernamentale. Studiul desfășurat a relevat opinii diferite cu privire la supervizarea externă, fiind enunțată ideea costurilor pe care le implică acest tip de supervizare. Totuși, ea este eficientă în depășirea arderii profesionale, iar cea internă s-a stabilit că este mult mai aplicativă în realizarea sarcinilor administrative și de ghidare în activitatea profesională.
2. Prestarea activităților de supervizare poate fi realizată atât în cadrul ședințelor individuale, cât și în cele de grup, acest fapt fiind determinat de scopul, tematica, timpul avut la dispoziție etc. Studiul desfășurat a evidențiat practici de organizare a supervizării într-o pondere mai mare în grup decât în format individual. Totodată, cele individuale sunt desfășurate în funcție de nevoile supervizaților, iar cele de grup – lunar, fiind asociate activităților de raportare. Experiența de muncă și numărul persoanelor supervizate nu reprezintă factori de influență a periodicității ședințelor de supervizare individuală.
3. Durata ședințelor de supervizare este un aspect cercetat. Practicile unor țări stabilesc o durată de maxim 90 min. pentru ședințele individuale și de maxim 180 min. pentru ședințele de grup. Cercetarea desfășurată în Republica Moldova a stabilit o durată medie a ședințelor individuale de aproximativ 52 minute (49, 21 minute - supervizori, 54 minute - supervizați) și de 108 minute (112 minute – supervizori, 103,23 minute - supervizați) a ședințelor de grup. Totodată durata maximă raportată de participanți la studiu în cazul ambelor tipuri de supervizare depășește limita recomandată la nivel internațional. Durata ședințelor de supervizare ar putea

fi influențată de periodicitatea desfășurării ședințelor, de gravitatea cazurilor, de numărul persoanelor supervizate etc.

4. Frecvența și cantitatea activităților de supervizare de care au beneficiat mulțumește în mare parte supervizații. Totodată, s-a stabilit existența opiniei majoritare cu privire la eficiența ambelor tipuri de supervizare – individuală și cea de grup – în atingerea rezultatului, ușurința de a fi realizate și adaptate la nevoile supervizatului și eficiența.
5. Evaluarea calității supervizării primite pe o scală de la 1 la 5, a evidențiat o apreciere de 3,39 pentru supervizarea individuală și 3,40 pentru cea de grup. Aproximativ jumătate dintre supervizați au apreciat supervizarea primită drept bună. De asemenea, 2 din 5 supervizați au indicat că supervizarea primită s-a potrivit totalmente cu nevoile sale, iar jumătate au indicat că multe dintre nevoi au fost satisfăcute.
6. În baza unei scale de satisfacție a supervizatului, elaborată de autor, s-a stabilit că jumătate dintre supervizați au indicat un nivel maxim de satisfacție, 2 din 5 supervizați – nivel mediu, iar fiecare al zecelea – nivel scăzut de satisfacție. Periodicitatea organizării ședințelor influențează nivelul de satisfacție.
 - a) Analiza relațiilor dintre supervisor și supervizat a fost realizată prin prisma principiilor supervizării profesionale. Ca finalitate au fost determinate 3 modele în funcție de răspunsurile supervisorilor: *modelul bazat pe relație*, cu o medie de 5,3 din 7 (nivel mediu), caracteristic pentru 61,9% dintre supervisorii; *modelul focalizat pe beneficiar*, cu o medie de 5,53 (nivel mediu), aplicat de mai mult de 60% dintre supervisorii; *modelul bazat pe identificare*, cu o medie aritmetică de 5,58 (nivel mediu), aplicat de 61% dintre supervisorii. Nivelul înalt al modelelor, cu o aplicare de 37,1%, l-au întrunit modelul de identificare și cel focalizat pe beneficiar.
 - b) Perspectiva relaționării a fost determinată și în baza răspunsurilor supervizaților, fiind stabilite 3 modele/scale: *siguranței grupului*, cu o medie de 14,63, 82,5% dintre supervizați atribuindu-i un nivel înalt; *scala dezvoltării abilităților și conceptualizării cazurilor*, cu o medie de 4,48, la nivel înalt evaluând doar 3,7%; *scala managementului grupului*, cu o medie de 4,65, marea majoritate (82,9%) a supervizaților apreciind-o la nivel înalt. Datele relevă că în cadrul supervizării de grup un accent mai mare este pus de supervisorii siguranței și managementului grupului și mai puțin pe dezvoltarea abilităților, fapt ce poate avea impact asupra calității muncii asistenților sociali.
 - c) Personalitatea și stilul supervisorului au un rol determinant în relaționarea cu supervizații. Studiul desfășurat a permis identificarea a 3 stiluri, în baza răspunsurilor cu privire la caracteristicile supervisorului: *stilul atractiv*, cu o medie de apreciere a ambelor categorii de respondenți de 6,15 (de peste 70% dintre supervisorii și supervizați atribuind nivel înalt); *stilul*

sensibil la nivel interpersonal, cu o medie de 5,69, supervizații într-o măsură mai mare atribuind nivel înalt, în timp ce supervizorii – nivel mediu; *stilul orientat pe sarcină*, cu o medie de 5,82 pentru ambele categorii de respondenți, în acest caz regăsindu-se o diferență de percepere a stilului ca și în cazul celui de-al doilea stil prezentat. Aceste date vin să confirme ipoteza de lucru conform căreia eficiența supervizării este determinată de stilul de supervizare aplicat de supervizor.

7. Activitatea de supervizare desfășurată mulțumește marea majoritate a supervizorilor – 83,3%. Performanța supervizaților, modalitatea de lucru, spiritul de echipă, ș.a. sunt aspecte care mulțumesc cel mai mult supervizorii. De rând cu acestea, aspectele care nemulțumesc supervizorii sunt: remunerarea precară, volumul mare de muncă, lipsa timpului suficient etc. O altă dificultate ține de suplinirea funcției de supervizor cu cea de asistent social comunitar, care nu permite pe deplin realizarea sarcinilor de supervizare.
8. Chiar dacă studiile desfășurate de autor relevă un grad înalt al mulțumirilor din partea supervizaților cu privire la cantitatea și calitatea supervizării, doar a treia parte dintre supervizori se simt pregătiți pentru activitatea de supervizare. Acest fapt relevă nevoia desfășurării formărilor continue a supervizorilor.
9. Implicarea colegilor în calitate de supervizor are un impact asupra stării emoționale ale ambilor actori ai procesului de supervizare, sporind lipsa încrederii, frică și frustrarea.
10. Înțelegerea eronată a rolului supervizării și atribuirea preponderentă a funcției administrative (de control) conduce la denaturarea activității de supervizare. Aceste date vin să confirme ipoteza de lucru care lansează ideea că implementarea supervizării profesionale este influențată de nivelul de înțelegere a rolului acesteia.
11. O serie de situații cu care se confruntă la locul de muncă supervizorii au permis stabilirea unei slabe reconcilierii a vieții profesionale cu cea de familie. Astfel, 2 din 5 supervizori au mers acasă prea obosiți pentru a reuși alte treburi de cel puțin câteva ori pe săptămână. 1 din 5 au petrecut prea mult timp la serviciu pe parcursul unei săptămâni și fiecare al zecelea a avut relații tensionate la serviciu. Totuși, mai mult de jumătate dintre supervizori nu s-au gândit niciodată să se concedieze, fapt ce denotă un atașament față de profesie și domeniu.
12. O lacună identificată în cadrul studiului se referă la neaplicarea instrumentelor de evaluare a ședințelor de supervizare de către supervizori sau la nivel de STAS/serviciu, ceea ce determină o slabă cunoaștere a nevoilor supervizaților. Totodată, lipsa unui mecanism de monitorizare a activității de supervizare contribuie la slaba înțelegere a modului în care se realizează supervizarea și la inexistența datelor care să poată susține deciziile referitoare la consolidarea domeniului de asistență socială și a supervizării.

13. Supervizarea are un rol deosebit în îmbunătățirea activității profesionale, contribuind la identificarea nevoilor de formare. Sarcina de evaluare a nevoilor de formare profesională este exercitată de supervizorii într-un aspect superficial, fiind determinată de lipsa metodologiei și a neorganizării instruirilor necesare. Studiul a stabilit că în contextul angajării în sistem a personalului fără calificare în domeniul asistenței sociale se va necesita consolidarea domeniului supervizării, pentru a diminua diferența de competențe. Totodată, un impact al supervizării se identifică asupra prevenirii arderii profesionale și a fluctuației în sistem.
14. Unul dintre principiile supervizării se referă la sporirea autonomiei supervizatului în activitatea profesională. Cercetarea desfășurată a permis stabilirea faptului că mai mult de a zecea parte dintre supervizați au un nivel înalt de autonomie, iar marea parte – 67% – nivel mediu. Acest fapt evidențiază contribuția supervizării la sporirea profesionalismului specialiștilor și la eficientizarea activității și intervențiilor în beneficiul persoanelor în dificultate. Totodată, nivelul de autonomie este dependent de periodicitatea supervizării: cei care participă la necesitate la ședințele de supervizare au înregistrat nivel înalt de autonomie. Astfel, ipoteza de lucru „Eficiența supervizării profesionale, măsurată ca impact asupra nivelului de autonomie dezvoltat în rândul supervizaților, este determinată de stilul de supervizare” este susținută de datele cercetării.
15. Eficientizarea activității supervizaților urmare a participării la ședințele de supervizare a fost identificată de circa 60% dintre ei. Pentru a măsura eficiența supervizării, s-a aplicat o scală ordinală, stabilindu-se un nivel înalt de eficiență în rândul a 49% dintre supervizați. Aceste date confirmă repetat ipoteza de lucru menționată supra.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Dezvoltarea domeniului asistenței sociale nu poate fi văzută în afara unei forțe de muncă calificate, motivate în prestarea calitativă a serviciilor în adresa beneficiarilor, reziliente la crizele care afectează sistemele sociale și domeniul. În acest context, supervizarea profesională, fiind considerată un element de bază al domeniului asistenței sociale, contribuie la dezvoltarea identității profesionale și a practicii asistențiale, prin asigurarea unui transfer de bune practici și de creare a unui mediu de muncă care să prevină epuizarea profesională. O supervizare de calitate conduce și menține excelența în activitatea practică a specialiștilor din domeniul asistenței sociale, chiar dacă pe parcursul timpului acesteia i-au fost atribuite o serie de sarcini ceea ce a condus la o contestare a rolului supervizării în domeniul asistenței sociale. Cu toate acestea, cercetările în domeniu evidențiază necesitatea consolidării supervizării profesionale și diversificarea modalităților de desfășurare a acesteia sub influența transformărilor sociale și a crizelor, astfel încât să fie posibilă realizarea misiunii acesteia – dezvoltarea profesională, responsabilizarea și sporirea eficienței intervenției asistențiale și a performanței în muncă.

Rezultatele cercetării desfășurate au contribuit la extinderea cunoștințelor cu privire la realizarea supervizării profesionale în asistența socială din Republica Moldova, precum și la stabilirea modelelor de relaționare a supervisorului cu supervizații, a nivelului de eficiență al supervizării profesionale asupra sporirii nivelului de autonomie în realizarea intervenției și a tipajului/profilului supervisorului. Caracterul inovator al rezultatelor obținute se evidențiază prin cercetarea complexă a supervizării profesionale în asistența socială prin aplicarea metodelor de cercetare cantitativă și calitativă, evidențiindu-se modalitățile și lacunele în reglementarea, formarea profesională și implementarea acesteia în Republica Moldova. Totodată, rezultatele cercetării pot fi utilizate pentru dezvoltarea cadrului de evaluare și monitorizare al supervizării profesionale, care să asigure furnizarea de date fiabile pentru decidenții politici în elaborarea politicilor în domeniul asistenței sociale.

În aspect aplicativ, rezultatele cercetării contribuie la soluționarea problemei de cercetare, axată pe identificarea eficienței și a implicațiilor supervizării profesionale în domeniul de asistență socială din Republica Moldova, prin prisma provocărilor și a oportunităților acesteia în consolidarea domeniului de asistență socială. Prin fundamentarea teoretico-metodologică, studiul a relevat percepțiile și practicile în realizarea supervizării profesionale în asistența socială, identificându-se dificultățile și ariile de intervenție.

Scopul cercetării date a fost atins prin stabilirea cadrului de constituire și funcționare a supervizării profesionale în domeniul asistenței sociale din Republica Moldova, prin determinarea particularităților, lacunelor de reglementare și organizare și a impactului asupra eficientizării activității profesionale în domeniu, formulându-se o serie de recomandări în acest sens. Ipoteza de

bază a studiului potrivit căreia *consolidarea capitalului uman din domeniul asistenței sociale în contextul multiplelor schimbări și transformări de sistem din Republica Moldova, este influențată de capacitatea sistemului de livrare a supervizării profesionale, care să contribuie la extinderea competențelor și sporirea autonomiei în activitatea profesională*, a fost confirmată. Totodată, rezultatele obținute confirmă ipotezele de lucru.

Rezultatele științifice noi și originale obținute în cadrul cercetării sunt:

1. Cercetarea realizată a stabilit că supervizarea profesională în domeniul asistenței sociale din Republica Moldova s-a dezvoltat prin preluarea modelelor internaționale, instituționalizarea realizându-se relativ târziu. O contribuție în acest demers l-a avut societatea civilă, fiind oferit suport metodologic autorităților publice centrale în reglementarea, pilotarea și desfășurarea instruirilor dedicate supervizorilor. Prin contribuția partenerilor de dezvoltare și a societății civile a fost demarată în anul 2021 analiza mecanismului de supervizare profesională aplicat în Republica Moldova, fiind preconizate activități de revizuire și ajustare a acestuia. Totuși, reformarea sistemului de asistență socială a condus la „înghețarea” acest exercițiu, ceea ce va avea implicații asupra dezvoltării domeniului supervizării.

2. Reglementarea supervizării profesionale la primele etape de dezvoltare a cuprins doar două servicii sociale. Extinderea gamei serviciilor sociale și sporirea complexității activității în domeniul asistenței sociale au contribuit la amendarea cadrului normativ prin integrarea aspectelor cu privire la supervizare, inclusiv în anul 2023 în contextul reformării sistemului de asistență socială. Buna implementare a noilor prevederi nu a fost asigurată cu cadru normativ subsecvent (regulament cadru), inclusiv de monitorizare și evaluare etc.

3. Prestarea supervizării profesionale în Republica Moldova se realizează în formă de cascadă, asociindu-i-se mai mult funcția administrativă. Contribuția supervizării la evaluarea nevoilor de formare profesională și a performanței profesionale nu este stabilită în cadrul normativ. Totodată, nivelul de înțelegere a contribuției supervizării în profesionalizarea asistenței sociale determină acțiunile de consolidare a domeniului în aspect normativ și implementarea supervizării profesionale.

4. Rezultatele cercetării au evidențiat un impact negativ al suprapunerii sarcinii de supervizare cu sarcinile de muncă ale asistenților sociali-comunitari supervizori, ceea ce influențează calitatea, frecvența și durata ședințelor de supervizare. Instituirea poziției de asistent social-comunitar supervizor a fost o acțiune bine intenționată, însă ea nu a soluționat pe deplin problema accesibilității supervizării, în condițiile în care sarcina de muncă a asistenților sociali-comunitari cu atribuție de supervizor a crescut, fiind în dificultate de a atinge rezultatele scontate în procesul de supervizare. Unele țări pentru soluționarea acestei probleme au recurs la instituirea

poziției de supervizor în cadrul serviciilor sociale, atribuția de bază fiind prestarea activității de supervizare profesională.

5. O problemă identificată în cadrul cercetării se referă la formarea profesională a supervizorilor. Experiențele altor țări și standardele europene evidențiază obligația deținerii nivelului de calificare 7 CNC (master) pentru poziția de supervizor, fiind instituite programe specifice de formare profesională inițială și continuă. Totodată prestarea activității de supervizare este certificată, fapt ce asigură o profesionalizare continuă a supervizorilor. În Republica Moldova există dezvoltat un program de master dedicat supervizării prestat de o instituție de învățământ superior, totodată disciplinele care abordează subiectul supervizării sunt integrate în programele de studii la ciclul I și II și ale altor instituții de învățământ superior. De asemenea, studiul a evidențiat necondiționarea deținerii nivelului 7 de calificare pentru exercitarea funcției de supervizare în Republica Moldova.

6. Activitatea de formare profesională continuă în domeniul supervizării este realizată sporadic, în special cu susținerea din partea partenerilor de dezvoltare. Studiul a relevat o participare scăzută a supervizorilor la programe de formare profesională: doar fiecare al cincilea supervizor a fost participant la programe de formare profesională inițială înainte de ocuparea poziției. Realizarea programelor de formare profesională continuă a fost afectată de slaba implementare a cadrului normativ în domeniul formărilor inițiale și continue de către ANAS.

7. Studiul desfășurat a stabilit o preponderență a desfășurării supervizării profesionale în sectorul public al asistenței sociale în manieră internă, prin atribuirea sarcinii date unui specialist. Practici cu privire la supervizarea externă se atestă în sectorul non-guvernamental. Instituirea supervizării externe în sectorul public ar implica resurse financiare, o regândire a modului de organizare a supervizării, instituirea programelor de certificare a activității de supervizare, implementarea unor mecanisme de raportare, evaluare și monitorizare. Rezultatele cercetării au evidențiat opinia experților cu privire la eficiența supervizării externe în prevenirea arderii profesionale.

8. Satisfacția cu privire la supervizarea primită este influențată de tipul ședințelor de supervizare și de frecvența desfășurării acestora. Astfel, fiecare al doilea supervizat a manifestat un grad înalt de satisfacție, în mod special cei care au asistat săptămânal la ședințe de supervizare de grup (68,8%) și la cele individuale (75,5%).

9. Prin aplicarea analizelor statistice, au fost stabilite trei modele de relaționare a supervizorului cu supervizații, toate întrunind nivel mediu de aplicare și fiind aplicate de peste 60% dintre supervizori. Nivelul înalt de aplicare s-a stabilit în cazul modelului bazat pe identificare – în care supervizații se identifică cu supervizorii, și cel focalizat pe beneficiar – în care supervizații sunt ghidați în atingerea obiectivelor trasate în raport cu beneficiarii. Totodată, din

perspectiva supervizaților cu privire la supervizarea de grup, cei mai mulți – peste 80% – au indicat axarea supervisorilor pe managementul grupului și pe siguranța grupului, iar axarea pe dezvoltarea abilităților și a conceptualizării cazurilor este apreciată la un nivel mai scăzut.

10. Rezultatele cercetării relevă existența a trei stiluri de supervisor, cu o aplicabilitate mai mare a stilului atractiv, întrunind caracteristici precum prietenie, flexibilitate, încredere, deschidere. Celelalte două stiluri – stilul sensibil la nivel interpersonal (caracterizat prin trăsături ca perspicacitate, intuiție, creativitate etc.) și cel orientat pe sarcină (cu trăsături precum focalizare, concentrare, evaluare etc.), sunt apreciate în mod diferit de supervisor și supervizați. Plasarea acestor două stiluri pe poziții inferioare de apreciere este explicată prin faptul că doar 1 din 3 supervisor se simt pregătiți pentru activitatea de supervizare, ceea ce conduce la necesitatea dezvoltării și realizării programelor de formare a supervisorilor.

11. Eficiența activității de supervizare este posibil de identificat în măsura în care sporește autonomia profesioniștilor beneficiari ai supervizării. Cercetarea desfășurată a stabilit că aproximativ 1 din 10 supervizați au indicat un nivel înalt de autonomie, iar circa 67% - un nivel mediu de autonomie. Frecvența activităților de supervizare reprezintă un factor important în sporirea autonomiei în intervenția asistențială. Totodată, aproximativ 60% dintre supervizați au indicat o eficientizare a activității lor urmare a participării la ședințele de supervizare.

Urmare a desfășurării cercetării, au fost propuse următoarele **recomandări**:

a) *Ministerului Muncii și Protecției Sociale*

- revizuirea Clasificatorului Ocupațiilor din Republica Moldova prin instituirea unei poziții ocupaționale separate – supervisor în asistența socială, fapt ce va conduce la o mai bună prestare a activităților de supervizare și la sporirea performanței angajaților;
- reglementarea supervizării funcționale, fapt ce va conduce la delimitarea clară a tipurilor de supervizare;
- elaborarea și aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a supervizării profesionale în corespundere cu prevederile cadrului normativ, fapt ce va conduce spre o delimitare clară a sarcinilor supervisorului, a supervizatului și a desfășurării supervizării profesionale, inclusiv prin stabilirea rolului supervizării în evaluarea competențelor profesionale;
- revizuirea „Mecanismului de supervizare profesională în asistența socială” prin integrarea atribuțiilor în domeniul supervizării în raport cu noua structură a sistemului de asistență socială, în mod special ajustarea cadrului organizațional de implementare a mecanismului de supervizare profesională (1.4.), indicarea atribuțiilor de supervizare corespunzătoare ATAS (1.5.), includerea unui compartiment separat dedicat monitorizării supervizării profesionale;

- revizuirea fișei de post a specialiștilor cu atribuții de supervizor prin reglementarea nivelului de studii necesar (studii de master) pentru accesarea la funcție și a numărului de ore minime necesare de formare profesională în domeniul supervizării (a se vedea Anexa 12);
- instituirea cadrului de monitorizare și evaluare a desfășurării supervizării profesionale în cadrul ATAS-urilor/STAS-urilor și a serviciilor sociale, prin stabilirea indicatorilor de monitorizare, a periodicității raportării și a integrării acestor date în raportul anual de activitate al ministerului (a se vedea Anexa 13);
- revizuirea sarcinilor de muncă și a normelor de salarizare a asistenților sociali-comunitari supervizori, prin o corelare mai bună dintre sarcini și nivelul de retribuire a muncii;
- organizarea și desfășurarea periodică a activităților de formare continuă a specialiștilor cu atribuție de supervizor în vederea profesionalizării și îmbunătățirii activității de supervizare;
- desfășurarea periodică a studiilor de evaluare a calității supervizării profesionale;
- cooperarea cu sectorul asociativ și partenerii de dezvoltare în realizarea periodică a supervizării externe în scopul consolidării stării de bine a angajaților.

b) *Agențiilor teritoriale de asistență socială/structurilor teritoriale de asistență socială*

- evaluarea periodică a stării de bine a angajaților în vederea prevenirii arderii profesionale și a fluctuației în sistem;
- monitorizarea activităților de supervizare realizate la nivel instituțional și a calității acestora;
- evaluarea nevoilor de instruire ale supervizaților și supervizorilor în vederea sporirii performanței acestora;
- evaluarea periodică a eficienței supervizării și a satisfacției supervizaților în vederea îmbunătățirii calității activităților de supervizare;
- cooperarea cu mediul academic și sectorul asociativ în desfășurarea activităților de formare profesională inițială și continuă în domeniul supervizării.

c) *Instituțiilor de învățământ superior și prestatorilor de servicii educaționale*

- dezvoltarea de programe de formare continuă în domeniul supervizării profesionale;
- extinderea cooperării la nivel internațional prin preluarea bunelor practici în formarea profesională în domeniul supervizării;
- desfășurarea cercetărilor sociologice la tematica supervizării profesionale, rezultatele cărora vor contribui la perfecționarea mecanismului de supervizare, a instrumentelor de evaluare și monitorizare etc.

d) *Specialiștilor cu atribuții de supervizare*

- implicarea în activități de formare continuă formală și non-formală în vederea perfecționării activităților de supervizare și aplicarea celor mai inovatoare modele de relaționare cu supervizații;
- monitorizarea calității supervizării profesionale prestate prin aplicarea instrumentelor de evaluare la finele activităților, fapt ce va conduce spre îmbunătățirea activității;
- instituirea asociației profesionale a supervizorilor din domeniul asistenței sociale, fapt ce va crea premise de colaborare cu ANSE și de consolidare a poziției supervizorilor.

e) *Organizațiilor societății civile din domeniul asistenței sociale*

- cooperarea cu alte organizații la nivel internațional și european pentru transferul de bune practici în domeniul supervizării profesionale;
- continuarea sprijinirii sistemului public de asistență socială prin desfășurarea activităților de instruire și supervizare;
- desfășurarea, în cooperare cu mediul academic și partenerii de dezvoltare, a evaluărilor externe ale implementării mecanismului de supervizare în vederea sprijinirii procesului de elaborare a politicilor în bază de evidențe.

BIBLIOGRAFIE:

În limba română

1. Agenția Națională de Asistență Socială. Raportul de activitate a ANAS anul 2020-I sem.2021 [online] [citat 05.02.2024]. Disponibil: <https://www.anas.md/raportul-de-activitate-anas-2020-sem-2021/>
2. Agenția Națională de Asistență Socială. Raportul de activitate ANAS 2019 [online] [citat 05.02.2024]. Disponibil: <https://www.anas.md/raportul-de-activitate-anas-2019/>
3. Agenția Națională pentru Calificări. Standard ocupațional pentru educație și formare profesională. Supervizor în servicii sociale [online] [citat 18.01.2024]. Disponibil: http://intern.anc.edu.ro/virtualanc/crud/standarde/standarde_ocupationale_2014_prezent/brain/upload/SUPERVIZOR%20IN%20SERVICII%20SOCIALE.pdf
4. Anexa 1 la Regulamentul privind organizarea și funcționarea Sistemului de instruire inițială și continuă a personalului din domeniul asistenței sociale. Hotărârea Guvernului nr.38/2019. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2019, nr.59-65, art.118.
5. Anexa nr.1, Regulamentul-cadru privind organizarea și funcționarea Serviciului social „Asistență personală”, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.314/2012. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2012, nr.104-108, art.366.
6. Anexa nr.2, Standarde minime de calitate pentru serviciul social „Casă comunitară”, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr.936/2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr.202-205, art.1030.
7. Asociația Supervizorilor din România [online] [citat 19.01.2024]. Disponibil: <https://www.ghidul.ro/supervizare/>
8. BADSTUBER, G. Autodezvoltarea prin art-terapie. In: MUNTEAN A. (coord.) *Supervizarea: aspecte practice și tendințe actuale*. Iași: Editura Polirom, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.55-69.
9. BADSTUBER, G. Dezvoltarea proiectului de susținere a programului de formare în supervizare, în cadrul Universității de Vest din Timișoara. În: MUNTEAN A. (coord.) *Supervizarea: aspecte practice și tendințe actuale*. Iași, Editura Polirom, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.71-75.
10. BERNARD, J.M., GOODYEAR, R.K. Bazele supervizării clinice. București: Editura Trei, 2007. 687 p. ISBN 978-606-719-929-1.
11. BULGARU, M., BULGARU, O. Etica în asistența socială. Manual. Chișinău: CEP USM, 2014. 406 p. ISBN 978-9975-71-524-9.
12. BUZDUCEA, D. Asistența socială. Compendiu de istorie, teorie și practică. Iași, Editura Polirom, 2017. 231 p. ISBN 978-973-4670-680.
13. CANȚER, N. Monitorizare, evaluare și supervizare în asistența socială. Note de curs. [online]. Bălți, 2014. [citat 20.10.2019]. Disponibil: <http://tinread.usarb.md:8888/tinread/fulltext/canter/monitorizare.pdf>
14. CĂLĂUZ, A. Fl. Supervizarea, modalitate de îmbunătățire a performanțelor profesionale în asistența socială. În: *Revista de Asistență Socială*. 2017. Anul XVI, N. 2. pp. 161-172. ISSN 61583-0608.
15. CĂLĂUZ, A.FL. Supervizarea în serviciile sociale care activează împotriva violenței domestice. În: *Revista de Asistență Socială*, 2018, issue 4, pp.53-64. ISSN 1583-0608.
16. Centrul de formare și evaluare în asistența socială. Supervizare [online] [citat 19.01.2024]. Disponibil: <https://cfcecas.ro/supervizare-profesionala/>
17. CHEIANU-ANDREI, D. Asistența socială a victimelor/supraviețuitoarelor violenței în familie. În: *Asistența Socială: abordări teoretice și practice și aplicative. Suport de curs*. Chișinău: CEP USM, 2023. 271 p. ISBN 978-9975-3542-9-5. pp.137-152
18. COJOCARU, Ș. Metode apreciative în asistența socială. Ancheta, supervizarea și managementul de caz, Iași, Editura Polirom, 2005. 224 p. ISBN 973-46-0124-5.

19. COJOCARU, Ș. Supervizarea de grup apreciativă. În: MUNTEAN A. (coord.) *Supervizarea: aspecte practice și tendințe actuale*. Iași: Editura Polirom, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.211-224.
20. Colegiul Național al Asistenților Sociali din România. Selecție CNASR – Asistenți sociali supervizori [online] [citat 06.05.2024]. Disponibil: <https://cnasr.ro/blog/post/selecție-cnasr-asistenți-sociali-supervizori>
21. Colegiul Național al asistenților sociali. Codul deontologic al profesiei de asistent social [online] [citat 28.12.2024]. Disponibil: https://www.cnasr.ro/storage/app/media/uploads/12c6a09675620f589055800ba6ceceee/2017/06/Codul_deontologic_al_profesiei_de_asistent_social.pdf
22. COMAN, C. Statistică aplicată în științele sociale. Iași: Institutul European, 2011. 392 p. ISBN 978-973-611-722-0.
23. Concordia Academia. Supervizare în servicii sociale [online] [citat 05.02.2024]. Disponibil: <https://concordia-academia.ro/curs-supervizare-in-servicii-sociale/>
24. Concordia Moldova. Raport Anual 2022 [online] [citat 05.02.2024]. Disponibil: https://www.concordia.md/fileadmin/user_upload/Moldova/Rapoarte_anuale/Raport-Anual-2022.pdf
25. Consolidarea capacităților profesioniștilor din domeniul protecției copilului. Manual de instruire [online]. TdH Moldova, 2014. [citat 05.02.2024]. Disponibil: http://resurse.bnrm.md/phocadownload/resource_center/parteneriate/training_manual_part_1_ro_2158595.pdf
26. Copil.Comunitate.Familie. Proiectul "Consolidarea capacităților specialiștilor din domeniul Protecției Copilului din Republica Moldova – Faza II", implementat timp de 3 ani și-a atins rezultatele așteptate (15.01.2024) [online] [citat 05.02.2024]. Disponibil: <https://www.ccfmoldova.org/noutati/proiectul-consolidarea-capacitatilor-specialistilor-din-domeniul-protectiei-copilului-din>
27. Evaluarea situației privind formarea profesională inițială și continuă a personalului din domeniul protecției copilului și familiei în Republica Moldova [online] [citat 05.02.2024]. Disponibil: <https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2021-10/Raport%202%20Workforce%20278.pdf>
28. Formările în supervizarea asistenței sociale a copilului continuă... [online] [citat 20.01.2019]. Disponibil: <https://www.civic.md/interviuri/14615-formările-in-supervizarea-asistenței-sociale-a-copilului-continu.html>
29. FRUNZĂ, A. Supervizarea și dezvoltarea profesională a asistenților sociali. Iași: Lumen, 2017. 156 p. ISBN 978-973-166-444-6.
30. Ghid de implementare a mecanismului de supervizare profesională în asistență socială: aprobat prin ordinul Ministrului Muncii Protecției Sociale și Familiei Nr.15 din 10 noiembrie 2009. Chișinău: [s. n.], 2009.
31. Ghid de suport pentru implementarea practică a Managementului de caz în domeniul protecției copilului. [online] Chișinău: Bons Offices, 2023. ISBN 978-5-36241-085-8. [citat 28.12.2024]. Disponibil: <https://social.gov.md/wp-content/uploads/2023/10/Ghid-de-suport-Management-de-caz-in-domeniul-protectiei-copilului-2023.pdf>
32. Ghidul privind procedurile și metodologiile pentru desfășurarea misiunilor de inspecție și a activităților de investigare socială, 2023 [online] [citat 18.01.2024]. Disponibil: <https://www.mmanpis.ro/wp-content/uploads/2023/08/ghid-inspectia-sociala-1.pdf>
33. GRIBINCEA, T. Impactul serviciilor psihosociale asupra bunăstării sociale a persoanelor în etate. În: *Conferința Științifică Internațională "Preocupări contemporane ale științelor socio-umane". Ediția a VI-a - Mentalități ale societății în transformare*. Chișinău, 11-12 decembrie 2015. Volumul II. ISBN 9778-9975-933-82-7. pp.187-192.
34. Hotărârea Guvernului nr.440/2023 pentru modificarea Hotărârii Guvernului nr.149/2021 cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Muncii și Protecției Sociale. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2023, nr.220-222, art.539.

35. Hotărârea Guvernului nr.760/2014 pentru aprobarea Regulamentului-cadru cu privire la organizarea și funcționarea Serviciului de asistență parentală profesionistă și a standardelor minime de calitate. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2014, nr.282-289, art.815.
36. Hotărârea Guvernului nr.828/2015 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a organului local de specialitate în domeniul asistenței sociale și protecției familiei și a structurii-tip a acestuia. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, nr.317-323, art.930.
37. Hotărârea Guvernului nr.957/2023 cu privire la constituirea, organizarea și funcționarea agențiilor teritoriale de asistență socială. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2023, nr.472-473, art.1158.
38. Introducere în teoria și practica supervizării asistenței sociale a copilului (14.06.2011) [online] [cit 05.02.2024]. Disponibil: <https://www.civic.md/stiri/interviuri/14428-introducere-in-supervizarea-asistentei-sociale-a-copilului.html>
39. JOURDAN-IONESCU, C. Metodele și evaluarea supervizării. În: MUNTEAN A. *Supervizarea. Aspecte practice și tendințe actuale*. Iași, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.171-192.
40. KERCKHOVE, CH.V. Etică, deontologie și lege. O încercare de explorare a delimitărilor conceptuale din câmpul asistenței sociale. În: MUNTEAN A. (coord.) *Supervizarea: aspecte practice și tendințe actuale*. Iași: Editura Polirom, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.21-37.
41. Legea asistenței sociale nr.547/2003. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2004, nr.42-44, art.249.
42. Legea nr.122/2010 pentru modificarea și completarea Legii asistenței sociale nr.547-XV din 25.12.2003. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2010, nr.131-134, art.447.
43. Legea nr.123/2010 cu privire la serviciile sociale. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2010, nr.155-158, art.541
44. Legea nr.256/2023 pentru modificarea unor acte normative (reforma sistemului de asistență socială „Restart”. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2023, nr.341-342, art.603.
45. Legea nr.270/2018 privind sistemul unitar de salarizare în sectorul bugetar. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2018, nr.441-447, art.715.
46. LUNDEN, K. Supervizarea ca sprijin pentru profesioniști. În: MUNTEAN A. *Supervizarea. Aspecte practice și tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.161-169.
47. MILEY, K.K., O'MELIA, M., DUBOIS, B. Practica asistenței sociale. Iași: Polirom, 2006. 619 p. ISBN 978-973-681-997-1.
48. MILICENCO, S. Concepția supervizării în asistența socială: modele practice și principii de realizare. În: *Studia Universitatis (Seria Științe sociale)*, Nr.8 (98), 2016, pp.20-24. ISSN 2345-1017.
49. MILICENCO, S. Importanța supervizării în practica asistenței sociale. În: *Studia Universitatis Moldaviae, Seria Științe sociale*, 2013, nr.8(68), pp.21-25. ISSN 2345-1017.
50. MILICENCO, S. Supervizarea — instrument esențial pentru o intervenție eficientă. În: *Anuar Științific: Muzică, Teatru, Arte Plastice*, 2012, nr.1 (14), pp.162-165. ISSN 1857-2251.
51. MILICENCO, S. Supervizarea în Asistență Socială. În: *Asistența Socială: abordări teoretice și practice și aplicative. Suport de curs*. Chișinău: CEP USM, 2023. 271 p. ISBN 978-9975-3542-9-5. pp.241-269
52. Ministerul Muncii și Protecției Sociale. Reforma sistemului de asistență socială RESTART: pentru acces echitabil la servicii sociale de calitate. Martie 2023 [online] [cit 26.09.2024]. Disponibil: https://social.gov.md/wp-content/uploads/2023/05/Reforma-sistemului-de-asistenta-sociala_FINAL-1.pdf

53. Modulul „Supervizarea în asistența socială. Teorie și practică” [online] [citat 05.02.2024]. Disponibil: https://childhub.org/sites/default/files/5.7_supervizarea.pdf
54. MUNTEAN, A. Câteva aspecte privind supervizare. Inițierea supervizării în România. În: MUNTEAN, A., SAGEBIEL, J. *Practici în asistența socială. România și Germania*. Iași: Polirom, 2007. 411 p. ISBN 978-973-46-0544-6.
55. MUNTEAN, A. Cine poate fi supervisor? Așteptări și realități. În: MUNTEAN, A. (coord.) *Supervizarea: aspecte practice și tendințe actuale*. Iași: Editura Polirom, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.75-113.
56. NEAMȚU, N. Dimensiunea managerială în asistența socială. În: NEAMȚU G. (coord.) *Tratat de asistență socială*. Iași: Polirom, 2003. 364 p. ISBN 973-681-263-4. pp.367-401.
57. Nomenclatorul serviciilor sociale, aprobat prin ordinul Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei nr.353 din 15.12.2011 [online] [citat 02.02.2024]. Disponibil: <https://cnapss.gov.md/nomenclatoralserviciiorsociale>
58. OCERETNÎI, S. Aspecte ale supervizării asistenților sociali în contextul pandemiei COVID-19. În: *Asistența psihosocială în contextul noilor realități pe timp de pandemie*. Chișinău: CEP UPS „I.Creangă”, 2021, ISBN 978-9975-46-545-8. pp.38-43.
59. OCERETNÎI, S. Supervizarea în asistența socială: aspecte istoriografice. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2021, nr.11, ISSN 1814-3199, pp.281-288.
60. Ordin nr.11 din 12.11.2021 cu privire la aprobarea Clasificatorului Ocupațiilor din Republica Moldova. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2022, nr.6-16, art.23.
61. Ordin nr.288 din 06.07.2006 pentru aprobarea Standardelor minime obligatorii privind managementul de caz în domeniul protecției drepturilor copilului, emis de Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului și Adopție. În: Monitorul Oficial nr.637 din 24.07.2006 [online] [citat 18.01.2024]. Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/73764>
62. Ordin nr.500 din 18.01.2023 de aprobare a Norme metodologice privind formarea profesională specifică, precum și activitatea de supervizare profesională a inspectorilor sociali, emis de Ministerul Muncii și Solidarității Sociale. În: Monitorul Oficial nr.205 din 13.03.2023 [online] [citat 18.01.2024]. Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/265628#A485>
63. Ordin nr.64 din 19.05.2004 pentru aprobarea Standardelor minime obligatorii privind centrul de pregătire și sprijinire a reintegrării sau integrării copilului în familie, emis de Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului și Adopție. În: Monitorul Oficial nr.497 din 02.06.2004 [online] [citat 18.01.2024]. Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/52409>
64. Ordin nr.69 din 2004 pentru aprobarea Standardelor minime obligatorii privind managementul de caz în domeniul protecției copilului, emis de Autoritatea Națională pentru Protecția Copilului și Adopție. În: *Monitorul Oficial* nr.539 din 16.06.2004 [online] [citat 18.01.2024]. Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/52735>
65. Regulamentul cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Muncii (Anexa 1), modificat prin Hotărârea Guvernului nr.440/2023 pentru modificarea Hotărârii Guvernului nr.149/2021 cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Muncii și Protecției Sociale. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2023, nr.220-222, art.539.
66. RÎJICOVA, S., GRIGORAȘ, S. Mecanismul de supervizare profesională în asistența socială. Ghid de implementare practică. Chișinău: [s. n.], 2017.
67. RÎJICOVA, S., GRIGORAȘ, S. Managementul de caz. Ghid de suport pentru aplicare practică. [online] Chișinău, 2016. [citat 02.02.2024]. Disponibil: https://www.p4ec.md/ro/Documente/Ghiduri/GHID_Management_de_caz.pdf
68. RUNCAN, P.L., CĂLĂUZ, A. Fl. Supervizarea, formă de formare continuă în domeniul asistenței sociale. În: *Revista de Asistență Socială*, 2011, Vol.10, Issue 4. ISSN 1583-0608. pp.117-127.

69. SĂLĂJEANU, Fl. Supervizarea – practică sau teorie în România. În: MUNTEAN A. (coord.) *Supervizarea: aspecte practice și tendințe actuale*. Iași: Editura Polirom, 2007. 275 p. ISBN 978-973-46-0758-7. pp.201-209.
70. Standard ocupațional pentru educație și formare profesională. Supervisor în servicii sociale [online] [cit 06.05.2024]. Disponibil: <https://concordia-academia.ro/uploads/resurse/supervisor-in-servicii-sociale-pages-1-5.pdf>
71. Standarde minime de calitate a serviciilor sociale prestate în cadrul centrelor de plasament pentru persoane vârstnice și persoane cu dizabilități din gestiunea Agenției Naționale Asistență Socială, aprobate prin ordinul Ministerului Sănătății, Muncii și Protecției Sociale nr.1289/2020 [online] [cit 02.02.2024]. Disponibil: <https://www.anas.md/wp-content/uploads/2021/01/Standarte-minime-de-calitate.pdf>
72. Supervizare. În: TIMUȘ, A. (coord.) *Dicționar enciclopedic de sociologie*. Chișinău: S.n., 2013. 632 p. ISBN 978-9975-53-267-9. pp.542-545.
73. *Supervizarea în asistența socială. teorie și practică* [online] [cit 15.09.2019]. Disponibil: https://tdh-moldova.md/media/files/files/5_7_supervizarea_4039816.pdf
74. UNGURU, E. Construcția socială a supervizării în asistența socială. Iași: Lumen, 2019. 337 p. ISBN 978-973-166-532-0.
75. Universitatea de Vest din Timișoara. Plan de învățământ la programul de master „Management și supervizare în bunăstarea copilului și a familiei”. Anul de studii 2023-2025 [online] [cit 19.01.2024]. Disponibil: https://fsp.uvt.ro/wp-content/uploads/2023/10/Plan_de_invatamant_master_MSBCF_2023_2025.pdf
76. Universitatea „Al.I.Cuza” Iași. Departamentul de Sociologie, Asistență Socială și Resurse Umane. Plan de învățământ la programul de master „Supervizare și planificare socială”. Anul de studii 2021-2022 [online] [cit 19.01.2024]. Disponibil: <https://www.fssp.uaic.ro/departamente/sociologie-si-asistenta-sociala/specializari/master/supervizare-si-planificare-sociala>
77. Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți. Plan de studii [online] [cit 20.10.2024]. Disponibil: http://planstudii.usarb.md/?sp=12&ciclul=2&fbclid=IwAR3KTtscm0i30wHHa3H3LViZ3mVbttrd_8BJqw5CaUfEVDYkqJagjcPKamM
78. Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți. Planul de studii. Supervizarea în asistența socială [online] [cit 07.02.2024]. Disponibil: http://planstudii.usarb.md/?sp=12&ciclul=2&fbclid=IwAR3KTtscm0i30wHHa3H3LViZ3mVbttrd_8BJqw5CaUfEVDYkqJagjcPKamM

În limba engleză

79. ABOLTINA, L. Reflective Activity in Supervision of Social Workers. În: *Proceedings*, 2016, nr.4, pp.207-220 [online] [cit 21.10.2019]. Disponibil: <http://en.kra.lv/proceedings/4-2016/Proceedings%20LChrA%204%202016%20C4%80bolti%C5%86a%20Reflective%20Activity%20in%20Supervision%20of%20Social%20Workers.pdf>
80. ALSCHULER, M., SILVER, Th., McARDLE, L. Strengths-based group supervision with social work students. În: *Groupwork Vol.* 25(1), 2015, pp.34-57.
81. American Counselling Association Code of Ethics, 2005, pp.13-15 [online] [cit 10.10.2019]. Disponibil: [https://www.ncblcmhc.org/Assets/LawsAndCodes/ACA_Code_of_Ethics\(2005\).pdf](https://www.ncblcmhc.org/Assets/LawsAndCodes/ACA_Code_of_Ethics(2005).pdf)
82. Aotearoa New Zealand Association of Social Workers Code of Ethics [online] [cit 17.10.2019]. Disponibil: <https://anzasw.nz/anzasw-webinars/anzasw-webinar-new-code-of-ethics-and-the-impact-on-all-social-workers/>
83. ARCINUE, F. The Deelopment and Validation of the Group Supervision Scale, 2002. [online] [cit 17.09.2024]. Disponibil: <https://digitallibrary.usc.edu/asset-management/2A3BF1LQR1UK?&WS=SearchResults>

84. Association of National Organisations for Supervision and Coaching in Europe. Minimal standards for an educational program becoming a supervisor [online] [citat 27.01.2024]. Disponibil: https://anse.eu/about-anse/standards?doing_wp_cron=1706342217.1830880641937255859375
85. Association of National Organisations for Supervision and Coaching in Europe. Standards [online] [citat 16.10.2019]. Disponibil: http://www.anse.eu/about-anse/standards?doing_wp_cron=1571238034.7676370143890380859375
86. Association of National Organisations for Supervision and Coaching in Europe. Statutes of the ANSE [online] [citat 16.10.2019]. Disponibil: <http://www.anse.eu/about-anse/statutes>
87. BEDDOE, L. External Supervision in Social Work: Power, Space, Risk and the Search for Safety. În: *Australian Social Work*, 2012, Vol.65, nr.2, pp.197-213.
88. BENEFIEL, M., HOLTON, G. The Soul of Supervision: Integrating Practice and Theory. New York: Church Publishing Inc., 2010. 224 p. ISBN 081922376X.
89. BRAUN, V., CLARKE, V. Toward good practice in thematic analysis: avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. În: *International Journal of Transgender Health*, 2023, Vol.24, no.1, pp.1-6 [online] [citat 15.06.2024]. Disponibil: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9879167/#CIT0009>
90. British Association of Social Workers. The Code of Ethics for Social Work [online] [citat 21.10.2019]. Disponibil: <https://www.basw.co.uk/about-basw/code-ethics>
91. BUSSE S. Supervision between critical reflection and practical action. În: *Journal of Social Work Practice*, 2009, nr.23, pp.159-173.
92. Canadian Association of Social Workers Code of Ethics, 2005 [online] [citat 29.02.2024]. Disponibil: https://www.casw-acts.ca/files/attachements/casw_code_of_ethics_0.pdf
93. CARAS, A. Ethics and Supervision Process - Fundaments of Social Work Practice. [online] În: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2013, nr. 92, pp. 133-141. ISSN 1877-0428. [citat 20.01.2020]. Disponibil: <https://core.ac.uk/reader/82456490>
94. CARPENTER, J., WEBB, C.M., BOSTOCK, L. The surprisingly weak evidence base for supervision: Findings from a systematic review of research in child welfare practice (2000–2012). [online] În: *Children and Youth Services Review*, 2013, vol. 35 (11), pp. 1843–1853. [citat 06.05.2020]. Disponibil: <https://core.ac.uk/download/pdf/29026873.pdf>
95. CASPI, J., REID, W.J. Educational Supervision in Social Work: A Task-centered Model for Field Instruction and Staff Supervision. Columbia University Press, 2002. 274 p. ISBN 978-0-231-52843-6.
96. CHIBAYA N.H., ENGELBRECHT L.K. What is happening in an individual supervision session? Reflections of social workers in South Africa. [online] În: *Social Work/Maatskaplike Werk*. 2022, Vol.58, No.4, pp.520-545. [citat 15.11.2023]. Disponibil: <https://socialwork.journals.ac.za/pub/article/view/1079>
97. CHILLER, Ph., CRISP, B.R. Professional Supervision: A Workforce Retention Strategy for Social Work? În: *Australian Social Work*. 2012, vol.65, issue 2, pp.232-242.
98. CLARIDGE, T. Introduction to social capital theory. 2018 [online] [citat 24.08.2024]. Disponibil: <https://www.socialcapitalresearch.com/wp-content/uploads/edd/2018/08/Introduction-to-Social-Capital-Theory.pdf>
99. Code of Ethics for Employees in the Field of Social Services. Order no. A1-448, 05.07.2023, Ministry of Social Security and Labor of Lithuania [online] [citat 24.01.2024]. Disponibil: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f596df101af111eeb233e8b04dc9bb3d>
100. COJOCARU, Ș. Appreciative supervision in social work. New opportunities for changing the social work practice. În: *Revista de cercetare și intervenție socială*, 2010, vol.29. ISSN: 1584-5397. pp.72-91.
101. COLEMAN, J.S. Social Theory, Social Research, and a Theory of Action. [online] În: *The American Journal of Sociology*, 1986, Vol. 91(6), pp.1309–1335. [citat 11.10.2023]. Disponibil: <https://multinivel.netlify.app/readings/coleman1986.pdf>

102. DAMIAN, S., NECULA, R., CARAS, A., SANDU, A. Ethical Dimensions of Supervision in Community Assistance of Chronic Patients. [online] În: *Postmodern Openings*, nr.3 (3), 2012. ISSN 2069-9387. [citat 25.10.2019]. Disponibil: <https://postmodernopenings.com/wp-content/uploads/2012/10/4-Ethical-Dimensions-of-Supervision.pdf>
103. DAVYS, A. Perceptions through a prism: three accounts of good social work supervision, 2002 [online] [citat 31.08.2024]. Disponibil: <https://mro.massey.ac.nz/items/2a755343-8c93-491a-b6d2-4817aebf660e>
104. DAVYS, A., MAY, J., BURNS, B., O'CONNELL, M. Evaluating social work supervision. [online] În: *AOTEAROA NEW ZEALAND SOCIAL WORK*, Vol.29, nr.3, 2017, pp.108–121. [citat 21.10.2019]. Disponibil: <https://core.ac.uk/download/pdf/98353905.pdf>
105. Department for Education. Practice supervisor. [online] [citat 28.12.2024]. Disponibil: <https://support-for-social-workers.education.gov.uk/explore-roles/practice-supervisor>
106. DIRGELIENE, I. Contexts of supervision in social work. [online] În: *TILTAI*, 2010, nr.3, pp.27-38. ISSN 1392-3137. [citat 24.01.2024]. Disponibil: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367175041555/J.04~2010~1367175041555.pdf>
107. DIRGELIENE, I. Supervision in the process of social work professionalization. [online] În: *Social work. Experience and Methods*. Complementary volume. Vytautas Magnus University, 2012. pp.139-145. ISSN 2029-9826. [citat 22.01.2024]. Disponibil: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/2e4a5805-a2b1-452d-a05a-bb264018a4b5/content>
108. DOLGOFF, R. An Introduction to Supervisory Practice in Human Services. Boston. Allyn & Bacon, 2005. [online] [citat 20.10.2019]. Disponibil: http://www.pearsonhighered.com/assets/hip/us/hip_us_pearsonhighered/samplechapter/0205405509.pdf
109. EFSTATION, J.F., PATTON, M.J., KARDASH, C.M. Measuring the working alliance in counselor supervision. În: *Journal of Counseling Psychology*, 1990, nr.37, p.322-329.
110. EGAN, R. Australian Social Work Supervision Practice in 2007. În: *Australian Social Work*. 2012, vol.65, issue 2., pp.171-184.
111. Eiropas Kristīga Akadēmija. Professional master study programme „Supervision”, code 47762 [online] [citat 21.01.2024]. Disponibil: <https://en.kra.lv/studies/master-level-studies/>
112. ENGELBRECHT, L. Yesterday, Today and Tomorrow: is Social Work Supervision in South Africa Keeping up?. [online] În: *Social Work/Maatskaplike Werk*, 2010, nr.46(3), pp.324-342. [citat 10.09.2019]. Disponibil: <https://www.semanticscholar.org/paper/YESTERDAY%2C-TODAY-AND-TOMORROW%3A-IS-SOCIAL-WORK-IN-UP-Engelbrecht/21e977766cf6b5515e6bd1f7abf80cb7ffe08f2f>
113. Framework for Professional Social Work Development 2014-2020, Riga 2013, Cabinet Order No. 652, Adopted 18 December 2013 [online] [citat 21.10.2019]. Disponibil: <https://likumi.lv/ta/en/id/263299-framework-for-professional-social-work-development-20142020>
114. FRIEDLANDER, M.L., WARD, G.W. Development and Validation of the Supervisory Styles Inventory. În: *Journal of Counseling Psychology*, 1984, vol.31, N.4, pp.541-557.
115. GETZELMAN, M. Development and Validation of the Group Supervision Impact Scale. 2003 [online] [citat 11.11.2023]. Disponibil: <https://digitallibrary.usc.edu/asset-management/2A3BF1L3M91L?&WS=SearchResults>
116. Government of Canada. Job bank. Social Work Supervisor in Canada [online] [citat 09.02.2024]. Disponibil: <https://www.jobbank.gc.ca/marketreport/requirements/23030/ca;jsessionid=D3E500D5625F47F908D417458C7DAF77.jobsearch75>

117. HIPPI, J.L., MUNSON, C.E. The partnership model: a feminist supervision/consultation perspective. În: *The Clinical Supervisor*, 1995, vol.13, pp.23-38.
118. IACP Code of Ethics and Practice for IACP Supervisors. [citat 16.10.2019]. Disponibil: <https://iacp.ie/Code-of-Ethics-for-Supervisors>
119. Irish Association of Social Workers. Updated Supervision Guidance Document_05.08.20 [online] [citat 29.01.2024]. Disponibil: <https://www.iasw.ie/Social-Worker-Supervision#:~:text=As%20a%20minimum%2C%20social%20workers,remainder%20of%20the%20probationary%20period>
120. JOURDAN-IONESCU, C. Supervision – a fundamental tool for an effective intervention. În: *Journal of the Network for professionals in preventing child abuse and neglect*, 2006, pp.20-23.
121. KADUSHIN, A., HARKNESS, D. Supervision in Social Work. 4th edition. New York: Columbia University Press, 2002, ISBN 0-231-12094-X, 576 p.
122. Kauno Kolegija. Social work. Subjects studied [online] [citat 24.01.2024]. Disponibil: <https://www.kaunokolegija.lt/studiju-programos/socialinis-darbas/>
123. KIM, H., STONER, M. Burnout and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support. [online] În: *Administration in Social Work*, 2008, Vol. 32(3), pp.5-25. [citat 01.10.2024]. Disponibil: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03643100801922357>
124. Latvian Association of Supervisors. Excerpt from the regulations on supervision certification. [online] June 15, 2016. [citat 20.01.2024]. Disponibil: <https://www.supervizija.lv/uploads/certification-las-eng.pdf>
125. Law on Social Services and Social Assistance [online] [citat 19.01.2024]. Disponibil: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/lat196556.pdf>.
126. Law on social services nr. X-493, 19 January 2006 [online] [citat 22.01.2024]. Disponibil: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.277880>
127. LOWY, L. Social work supervision: from models toward theory. În: *Journal of Education for Social Work*. 1983, vol.19, nr.2, pp. 55-62.
128. MANTHORPE, J., MORIARTY, J., HUSSEIN, S., STEVENS, M., SHARPE, E. Content and purpose of supervision in social work practice in England: views of newly qualified social workers, managers and directors. În: *British Journal of Social Work*, 2013, pp.1-17.
129. MARC, C., MAKAI-DIMENY, J., OŞVAT, C. The Social Work Supervisor: Skills, Roles, Responsibilities. În: *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. Series VII: Social Sciences, Law. Vol. 7 (56) No. 1 -2014, pp. 221-230.
130. MARTIN, P., KUMAR, S., LIZARONDO, L. Effective use of technology in clinical supervision. În: *Internet Intervention*, 2017, nr.22(8), pp. 35-39.
131. MILICENCO, S. The role of supervision in promoting quality services in the field of social work. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, seria Ştiinţe Sociale, nr.3 (133). Chişinău: CEP USM, 2020. ISSN online: 2345-1017, pp.22-25.
132. MILNE, D. An empirical definition of clinical supervision. În: *British Journal of Clinical Psychology*, 2007, nr.46, p. 437-447
133. MUNSON, C.E. Handbook of Clinical Social Work Supervision. Third Edition. New York, The Haworth Press Inc., 2002. ISBN 0-7890-1077-1. 207 p.
134. MUURINEN, H., KAARIAINEN, A. Using theory in practice – an intervention supporting research dissemination in social work. În: *Human Service Organizations: management, leadership and governance*, 2021, nr.46 (3), pp.1-10.
135. Mykolas Remeris University. European Joint Master in Social Work with Children and Youth. Programme structure [online] [citat 24.01.2024]. Disponibil: <https://www.mastersportal.com/studies/58862/european-joint-master-in-social-work-with-children-and-youth.html#content:contents>

136. National Association of Social Workers. Best practice standards in Social Work Supervision. 2013 [online] [citat 08.02.2024]. Disponibil: <https://www.socialworkers.org/LinkClick.aspx?fileticket=GBrLb14BuwI%3D&portalid=0>
137. National Association of Social Workers. NASW Code of Ethics: Ethical Standards. 3.01. Supervision and Consultation [online] [citat 22.12.2024]. Disponibil: <https://www.socialworkers.org/About/Ethics/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics-English/Social-Workers-Ethical-Responsibilities-in-Practice-Settings>
138. National Association of Social Workers. Supervision [online] [citat 28.08.2024]. Disponibil: <https://www.naswil.org/supervision>
139. National Association of Social Workers. Social Work Supervision. Standards for Technology in Social Work Practice [online] [citat 29.08.2024]. Disponibil: <https://www.socialworkers.org/Practice/NASW-Practice-Standards-Guidelines/Standards-for-Technology-in-Social-Work-Practice>
140. National Association of Social Workers: History (1917-1955) [online] [citat 28.12.2024]. Disponibil: <https://socialwelfare.library.vcu.edu/social-work/national-association-social-workers-history/#:~:text=Established%20in%201917%20as%20the,placement%20bureau%20for%20social%20workers>
141. Newfoundland and Labrador Association of Social Workers. Standards for Supervision of Social Work Practice. June 16, 2011 [online] [citat 01.03.2024]. Disponibil: https://nlcsw.ca/sites/default/files/inline-files/Standards_For_Supervision.pdf
142. Northern Ireland Social Care Council, Reflective practice. A model for supervision and practice in social work. 2015 [online] [citat 29.08.2024]. Disponibil: https://ecampus.nmit.ac.nz/moodle/pluginfile.php/2213761/mod_resource/content/1/Houston%20supervision%20and%20practice%20model.pdf
143. O'DONOGHUE, K. Social workers and cross-disciplinary supervision. 2004 [online] [citat 17.10.2019]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/259559421_Social_workers_and_cross-disciplinary_supervision
144. O'DONOGHUE, K., MUNFORD, R., TRLIN, A. What's best about social work supervision according to Association members. [online] În: *Social Work Review*, 2006, nr.18, pp.79-92. [citat 18.10.2019]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/259559107_What's_best_about_social_work_supervision_according_to_Association_members
145. PATTERSON, F., WHINCUP, H. Making the transition from practitioner to supervisor: reflections on the contribution made by a post-qualifying supervisory course. [online] În: *European Journal of Social Work*, 2017, nr. 21 (9), pp.1-13. [citat 25.09.2023]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/316486015_Making_the_transition_from_practitioner_to_supervisor_reflections_on_the_contribution_made_by_a_post-qualifying_supervisory_course
146. RĂDULESCU, A. Learning Opportunities in Building the Professional Competences in Social Work Intervention. În: *Revista de Asistență Socială*, Anul IX, nr.1/2010. Iași: Polirom, pp.64-69.
147. REAMER, F. G. Boundaries in Supervision. [online] În: *Social Work Today*, 2009, vol.9, nr.1. [citat 15.12.2023]. Disponibil: <https://www.socialworktoday.com/archive/EoEJanFeb09.shtml>
148. Reflective supervision: a course for social workers and their managers [online] [citat 29.08.2024]. Disponibil: <https://iswmatters.co.uk/wp-content/uploads/Reflective-Supervision-1-day-training-booklet-.pdf>
149. RICH, P. The Form, Function, and Content of Clinical Supervision: An Integrated Model. [online] În: *Clinical Supervisor*, 1993, vol.11, issue 1, pp.137-178. [citat 20.01.2020]. Disponibil: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J001v11n01_10

150. Riga Stradinas University. Supervision in Social Work. Study Course Description [online] [citat 21.01.2024]. Disponibil: https://www.rsu.lv/en/course/LUSDK_006?t=1
151. Rigas Stradina Universitate. Master Program Supervision [online] [citat 21.01.2024]. Disponibil: <https://www.rsu.lv/studiju-programma/supervizija>
152. RUSHTON, J., HUTCHINGS, J., SHEPHERD, K., DOUGLAS, J. Zooming in: Social work supervisors using online supervision. [online] În: *AOTEAROA NEW ZEALAND SOCIAL WORK*, Vol. 29, nr.2, 2017, pp. 126–130. [citat 15.09.2024]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/320984628_Zooming_in_Social_work_supervisors_using_online_supervision
153. Social Work Accreditation and Advisory Board. Social Work Supervision Guidelines. [online] 2017. [citat 28.12.2024]. Disponibil: https://sasw.org.sg/wp-content/uploads/2021/05/SWD_SocialWorkSupervisionGuidelines_FINAL.pdf
154. Social Work England. Professional standards guidance, 2020. [online] [citat 28.12.2024]. Disponibil: <https://www.socialworkengland.org.uk/standards/professional-standards-guidance/>
155. Social Work Supervision. Innovative Ways to Chart the Bare Essentials, 2017. [online] [citat 14.08.2024]. Disponibil: <https://sasw.org.sg/wp-content/uploads/2021/05/Social-Work-Supervision-Proceedings-Innovative-Ways-to-Chart-the-Bare-Essentials.pdf>
156. Social Workers Registration Board. Guidelines for Social Work Supervision. [online] [citat 28.12.2024]. Disponibil: https://www.swrb.org.hk/documents/Supervision%20Guidelines_Eng.pdf
157. Supervision framework for the social work profession in South Africa. February 2012. [online] [citat 08.02.2024]. Disponibil: https://www.westerncape.gov.za/assets/departments/social-development/supervision_framework_for_the_social_work_profession_in_south_africa_2012.pdf
158. Supervisors Association of Ireland. Professional Training in Supervision. [online] [citat 27.01.2024]. Disponibil: <https://www.anse.eu/wp-content/uploads/2020/09/Qualitystandards-Ireland.pdf>
159. The Latvian Association of Supervisors. About supervision. [online] [citat 06.04.2024]. Disponibil: <https://www.supervizija.lv/en/about-supervision/>
160. The Latvian Association of Supervisors. [online] [citat 21.01.2024]. Disponibil: <https://www.supervizija.lv/en/history/>
161. The Newfoundland and Labrador College of Social Workers. Standards for supervision. [online] [citat 16.10.2019]. Disponibil: https://nlasw.ca/sites/default/files/inline-files/Standards_For_Supervision.pdf
162. THEMBHANI, B. Experiences of Social Work supervisors on supervising inexperienced social workers in the Department of Social Development Malamulele Area Office. [online] 2017. [citat 10.03.2024]. Disponibil: http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/2383/baloyi_t_2018.pdf?sequence=1
163. TSIMA, D.L., NCUBE, M.E. Implementing the supervision framework for the social work profession: supervisors views and experience. [online] În: *Southern African Journal of Social Work and Social Development*, 2023, Vol.35, No.3, pp.1-21. [citat 31.08.2024]. Disponibil: <https://unisapressjournals.co.za/index.php/SWPR/article/view/11306>
164. TSUI, M. Social Work Supervision. Contexts and Concepts. Londra: Sage Publications. 2005. 175 p. ISBN 978-0761-9176-70.
165. TSUI, M. The roots of social work supervision: An historical review. În: *The Clinical Supervisor*, 1997, nr.15(2), pp.191-198.
166. TSUI, M.S. Empirical Research on Social Work Supervision. The State of the Art (1970-1995). În: *Journal of Social Service Research*, 1997, Vol.23, Issue 2, pp.39-54.
167. Vilnius University. Programme structure. Social Work. [online] [citat 24.01.2024]. Disponibil: <https://www.vu.lt/en/studies/master-studies/social-work#programme-structure>

168. VOICU, C.-I. Importance of supervision in social work. [online] În: *Logos Universality Mentality Education Novelty*. Section: Social Sciences, 2017, Vol.VI, Issue 2, pp.19-30. [citat 15.12.2023]. Disponibil: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumenss/article/view/202/pdf>
169. Vytauto Didziojo Universitetas. Informal Adult Education Program. Professional supervision studies. [online] [citat 25.01.2024]. Disponibil: https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2019/11/SV-programa_2019-apras%CC%8Cymas-taisyta-2019-11.pdf
170. WEBB, A., WHEELER, S. How honest do counsellors dare to be in the supervisory relationship? An explanatory study. În: *British Journal of Guidance and Counselling*, nr.26, 1998. pp.509-524.
171. WILKINS, D. Seven Principles of Effective Supervision for Child and Family Social Work. [online] În: *Practice. Social Work in Action*, 2024, Vol. 36, Issue 3, pp. 213-229. [citat 10.08.2024]. Disponibil: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09503153.2023.2261148>
172. WILKINS, D., KHAN, M., STABLER, L., NEWLANDS, F., MCDONNELL, J. Evaluating the Quality of Social Work Supervision in UK Children's services: comparing self-report and independent observations. [online] În: *Clinical Social Work Journal*, 2018, nr.46, pp.350-360.
173. WILKE, H. *Supervision in the knowledge society The role of Professional Associations for Supervision as actors in civil society*. [citat 19.10.2019]. Disponibil: http://www.anse.eu/wp-content/uploads/doc/Library/Positionen%20Heft%201_2012.pdf

În limba rusă

174. КАРАНДЕЕВА, А.В. Использование супервизии в подготовке студентов-будущих социальных работников в вузе. [online] În: *Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки*, 2012, pp.257-262. [citat 20.10.2019]. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/v/ispolzovanie-supervizii-v-podgotovke-studentov-buduschih-sotsialnyh-rabotnikov-v-vuze>
175. Кодекс этики социального работника. [online] [citat 28.12.2024]. Disponibil: https://csorudnya.ru/images/kodex_soc_pabotnika.pdf
176. КУЛАКОВ, С. Практикум по супервизии в консультировании и психотерапии. Санкт-Петербург: Речь. 2002. 230 p. ISBN 5-9268-0115-X.
177. КУЛАКОВ, С.А. Функции и возможности неметодической супервизии. [online] În: *Российский психотерапевтический журнал*, nr.1, 2017. pp.37-40. [citat 17.10.2019]. Disponibil: <http://rpa-russia.ru/wp-content/uploads/2017/06/RPA-zhurnal-9.pdf>
178. МАРТИНСОНЕ, К., МИХАЙЛОВ, И.Я., ЗАКРИЖЕВСКА, М. Проблемы подготовки супервизоров в Латвии. [online] În: *Problems of education in the 21st century*, Volume 6, 2008, pp. 211-216. [citat 21.10.2019]. Disponibil: <http://www.scientiasocialis.lt/pec/node/files/pdf/Martinsone.pdf>
179. ФОКИН, И.В. Использование супервизии в социальной работе в России. În: *Вестник Мордовского университета*. 2010, nr.2, p.107-110.

În limba franceză

180. Association Nationale des Assistants de Service Social. Code de deontologie, 1994. [online] [citat 28.12.2024]. Disponibil: <https://www.anas.fr/attachment/2477060/>
181. BRULE, P. Mesure du style de supervision. Theorie et application. Chicoutimi: Gaetan Morin Editeur, 1983. 98 p.

În limba lituaniană

182. Latvijas Republikas Tiesību Akts. Prasības social pakalpojumu sniedzējiem. Ministru kabineta noteikumi nr.291/2003. [online] [citat 20.01.2024]. Disponibil: <https://likumi.lv/doc.php?id=75887>

183. Latvijas sociālo darbinieku ētikas kodekss. [online] Rīga, 2022. [citāt 20.01.2024].
Disponibil: <https://www.socialwork.lv/wp-content/uploads/2022/06/Latvijas-soci%C4%81lo-darbinieku-%C4%92tikas-kodekss.-Apstiprin%C4%81ts-28.05.2022.pdf>

În limba letonă

184. Lietuvos Profesiniu Santykiu Konsultantu Asociacija. Apie asociacija. [online] [citāt 24.01.2024]. Disponibil: <https://supervizija.lt/info/apie-asociacija.html>

ANEXE

Anexa 1.

Chestionar adresat supervizorului

Stimate Domn/Doamnă! Universitatea de Stat din Moldova realizează un studiu sociologic cu privire la particularitățile supervizării în domeniul asistenței sociale, rezultatele cărui vor fi utilizate în elaborarea de lucrări științifice și înaintarea unor recomandări practice în vederea îmbunătățirii cadrului de prestare a serviciilor de supervizare. Vă rugăm respectuos să răspundeți la următoarele întrebări prin selectarea variantei/variantelor de răspuns apropiate de opinia/experiența Dvs în relaționarea cu supervizații. Datele colectate urmează a fi procesate și prelucrate statistic, asigurându-vă anonimatul și confidențialitatea datelor. Vă mulțumim mult!

Bl.1. General

Q1. În ce măsură sunteți mulțumit de activitatea de supervizare pe care o desfășurați?

Foarte mulțumit	Mulțumit	Nici mulțumit, nici nemulțumit	Nemulțumit	Total nemulțumit
5	4	3	2	1

Q1.1. Ce vă mulțumește/nemulțumește în activitatea Dvs de supervizor?

Q2. În ce condiții ați fost angajat în calitate de supervizor?

Am participat la concurs din propria inițiativă	Am participat la concurs încurajat de colegi	Am participat la concurs la insistența șefului	Am fost promovat/transferat în funcția dată	Altceva (cum anume?)
1	2	3	4	_____

Q3. Cât de des sunt organizate ședințe de supervizare?

	<i>Săptămânal</i>	<i>Lunar</i>	<i>Trimestrial</i>	<i>Anual</i>	<i>La necesitate</i>
1. Ședințe de supervizare individuală	1	2	3	4	5
2. Ședințe de supervizare de grup	1	2	3	4	5

Q4. Cât timp durează în mediu o ședință de supervizare?

	<i>Ore</i>	<i>Minute</i>
1. Ședințe de supervizare individuală		
2. Ședințe de supervizare de grup		

Q5. În opinia Dvs, care din tipurile de supervizare sunt....

	<i>Mai mult supervizarea individuală</i>	<i>Mai mult supervizarea de grup</i>	<i>Ambele în egală măsură</i>	<i>Niciuna</i>
1. mai eficiente în atingerea rezultatului	1	2	3	4
2. mai ușor de realizat	1	2	3	4
3. mai adaptate nevoilor supervizatului/supervizaților	1	2	3	4

Q6. În selectarea tipului de supervizare, vă conduceți de ...

Regulamentul instituției

Solicitarea supervizatului

Interesul meu
personal

Altceva (ce?)

1

2

3

Q7. În ce măsură activitatea Dvs în calitate de supervizor este apreciată de...

	<i>În foarte mare măsură</i>	<i>În mare măsură</i>	<i>În mică măsură</i>	<i>Deloc</i>
1. Șeful Dvs.	4	3	2	1
2. Colegii de serviciu	4	3	2	1
3. Supervizați	4	3	2	1

Q8. Pe lângă sarcina de supervizare, mai realizați și alte sarcini/activități la locul de muncă?

Da

Nu

1

2

Q9. În ultimele 3 luni, cât de des v-ați confruntat cu următoarele situații?

	<i>De câteva ori pe săptămână</i>	<i>De câteva ori pe lună</i>	<i>O dată sau de două ori pe lună</i>	<i>Niciodată</i>
1. Am mers acasă prea obosit pentru a reuși alte treburi	1	2	3	4

2. Am petrecut prea mult timp la serviciu	1	2	3	4
3. Am avut relații tensionate la serviciu	1	2	3	4
4. Am fost motivat de a munci mai mult	1	2	3	4
5. M-am gândit să mă concediez	1	2	3	4

Bl.2. Relația cu supervizatul

Q10. Vă rugăm să indicați frecvența cu care comportamentul descris în următoarele afirmații este caracteristic supervizatului/supervizaților Dvs?

	<i>Niciodată</i>	<i>Rareori</i>	<i>Uneori</i>	<i>În jumătate din timp</i>	<i>Deseori</i>	<i>Aproape tot timpul</i>	<i>Întotdeauna</i>
1. Îl ajut pe supervizat să lucreze în cadrul unui plan de intervenție specific pentru beneficiarii săi	1	2	3	4	5	6	7
2. Îmi ajut supervizatul să se respecte planul în timpul ședințelor noastre	1	2	3	4	5	6	7
3. Iau în considerare cu atenție și sistematic informația pe care supervizatul o aduce la ședințele de supervizare	1	2	3	4	5	6	7
4. Supervizatul lucrează împreună cu mine asupra obiectivelor specifice ale ședinței de supervizare	1	2	3	4	5	6	7

5. Mă aștept ca supervizatul să mediteze asupra comentariilor pe care le fac despre el	1	2	3	4	5	6	7
6. Metoda mea de lucru este sugestia directă	1	2	3	4	5	6	7
7. În supervizare, acord prioritate înțelegerii perspectivei beneficiarului	1	2	3	4	5	6	7
8. Încurajez supervizatul să își facă timp să înțeleagă ce zice și ce afce beneficiarul	1	2	3	4	5	6	7
9. În cazul unor erori comise de supervizat, ofer moduri alternative de intervenție	1	2	3	4	5	6	7
10. Încurajez supervizatul să își determine propriile intervenții cu beneficiarii săi	1	2	3	4	5	6	7
11. Încurajez supervizatul să vorbească despre munca sa în modul în care se simte confortabil	1	2	3	4	5	6	7
12. Încurajez explicațiile supervizatului referitoare la comportamentul beneficiarilor săi	1	2	3	4	5	6	7
13. În timpul supervizării, supervizatul	1	2	3	4	5	6	7

vorbește mai mult ca mine							
14. Fac eforturi pentru a înțelege supervizatul	1	2	3	4	5	6	7
15. Sunt tacticos atunci când comentez performanța supervizatului	1	2	3	4	5	6	7
16. Facilitez exprimarea supervizatului în timpul ședințelor	1	2	3	4	5	6	7
17. Supervizatul este mai mult curios, decât speriat, să discute în timpul supervizării despre dificultățile sale	1	2	3	4	5	6	7
18. Supervizatul pare să se simtă confortabil să lucreze cu mine	1	2	3	4	5	6	7
19. Supervizatul înțelege comportamentul beneficiarului și tehnicile de intervenție într-un mod asemănător cu al meu	1	2	3	4	5	6	7
20. Supervizatul este capabil să reflecte asupra ceea ce îi spun	1	2	3	4	5	6	7
21. Mă mențin acordat cu supervizatul în timpul ședinței de supervizare	1	2	3	4	5	6	7
22. Supervizatul se identifică cu mine în modul în care gândește și	1	2	3	4	5	6	7

comunică cu beneficiarii săi							
23. Supervizatul aplică în mod consecvent sugestiile pe care le fac eu în timpul ședințelor de supervizare	1	2	3	4	5	6	7

Bl.3. Profilul supervizorului

Q11. Care din următoarele trăsături vă sunt caracteristice Dvs în calitate de supervizor?

<i>Aproape deloc</i>							<i>Foarte</i>
1. Focalizat	1	2	3	4	5	6	7
2. Perspicace	1	2	3	4	5	6	7
3. Concret	1	2	3	4	5	6	7
4. Explicit	1	2	3	4	5	6	7
5. Angajat	1	2	3	4	5	6	7
6. Aprobator	1	2	3	4	5	6	7
7. Practic	1	2	3	4	5	6	7
8. Sensibil	1	2	3	4	5	6	7
9. Cooperant	1	2	3	4	5	6	7
10.Intuitiv	1	2	3	4	5	6	7
11.Reflexiv	1	2	3	4	5	6	7
12.Receptiv	1	2	3	4	5	6	7
13.Structurat	1	2	3	4	5	6	7
14.Evaluator	1	2	3	4	5	6	7
15.Prietenos	1	2	3	4	5	6	7
16.Flexibil	1	2	3	4	5	6	7
17.Prescriptiv	1	2	3	4	5	6	7
18.Didactic	1	2	3	4	5	6	7

19.Temeinic	1	2	3	4	5	6	7
20.Concentrat	1	2	3	4	5	6	7
21.Creativ	1	2	3	4	5	6	7
22.Suportiv	1	2	3	4	5	6	7
23.Deschis	1	2	3	4	5	6	7
24.Realist	1	2	3	4	5	6	7
25.Plin de resurse	1	2	3	4	5	6	7
26.Investit	1	2	3	4	5	6	7
27.Facilitator	1	2	3	4	5	6	7
28.Terapeutic	1	2	3	4	5	6	7
29.De încredere	1	2	3	4	5	6	7
30.Informativ	1	2	3	4	5	6	7
31.Plin de umor	1	2	3	4	5	6	7
32.Cald	1	2	3	4	5	6	7

Q12. În activitatea de supervizare, cât de des v-ați confruntat cu următoarele situații?

	<i>Niciodată</i>	<i>Uneori</i>	<i>Deseori</i>	<i>Întotdeauna</i>
1. Am simțit că nu sunt destul de pregătit pentru ședința de supervizare	1	2	3	4
2. Aveam emoții în relația cu supervizatul	1	2	3	4
3. Am avut nevoie de suportul unui coleg/șefului	1	2	3	4
4. Am avut nevoie de încurajarea șefului	1	2	3	4
5. Activitatea mea nu este apreciată de superiori	1	2	3	4
6. Mă simt foarte relaxat și confortabil în cadrul ședințelor de supervizare	1	2	3	4
7. Mi-a fost dificil să înțeleg care sunt atribuțiile mele de serviciu în calitate de supervizor	1	2	3	4

Q13. În ce măsură Vă considerați pregătit pentru a desfășura supervizare?

În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	Deloc
4	3	2	1

Q14. Care ar fi temele de interes pentru Dvs pentru a vă dezvolta în continuare ca și supervizor?

Q15. Ați participat la careva instruiri cu privire la particularitățile supervizării?

Da	Nu	Nu îmi amintesc
1	2	3

Q16. Dacă da, când au avut loc aceste instruiri?

Anterior angajării mele în calitate de supervizor	După angajarea în calitate de supervizor	Nu îmi amintesc
3	2	1

Date socio-demografice:

S1. Care este vârsta Dvs? _____ani

S2. Care este experiența Dvs de muncă? _____ani

S3. Care este experiența Dvs în calitate de supervizor? _____ani

S4. Câte persoane aveți în supervizare? _____persoane

S5. Domeniul de formare profesională?

Drept	Psihologie	Asistență Socială	Științe ale educației/pedagogie	Altul (care?)
1	2	3	4	_____

S6. Raionul _____

S7. Genul Dvs. feminin 1 masculin 2

Chestionar de evaluare a satisfacției supervizatului urmare a ședinței de supervizare

Stimate Domn/Doamnă! Departamentul Sociologie și Asistență Socială al Universității de Stat din Moldova realizează un studiu sociologic cu privire la particularitățile supervizării în domeniul asistenței sociale, rezultatele căruia vor fi utilizate în elaborarea de lucrări științifice și înaintarea unor recomandări practice în vederea îmbunătățirii cadrului de prestare a serviciilor de supervizare. Vă rugăm respectuos să răspundeți la următoarele întrebări prin selectarea variantei/variantelor de răspuns apropiate de opinia/experiența Dvs în relaționarea cu supervisorul. Datele colectate urmează a fi procesate și prelucrate statistic, asigurându-vă anonimatul și confidențialitatea datelor. Vă mulțumim mult!

Bl.1. Satisfacția în supervizare

Q1. Ce tip de supervizare este oferită în cadrul serviciului?

	<i>Da</i>	<i>Nu</i>
1. Ședințe de supervizare individuală	1	2
2. Ședințe de supervizare de grup	1	2

Q2. Cum apreciați calitatea supervizării primite?

	Excelentă	Bună	Slabă	Proastă	Nu pot aprecia
1. Supervizare individuală	4	3	2	1	0
2. Supervizare de grup	4	3	2	1	0

Q3. Ați primit genul de supervizare pe care o doreați?

Cu siguranță da	În general, da	Nu, nu chiar	Cu siguranță nu	Nu pot aprecia
4	3	2	1	0

Q4. În ce măsură supervizarea s-a potrivit cu nevoile Dvs?

Aproape toate nevoile mele au fost satisfăcute	Multe dintre nevoile mele au fost satisfăcute	Doar câteva din nevoile mele au fost satisfăcute	Niciuna din nevoile mele nu a fost satisfăcută	Nu pot aprecia
4	3	2	1	0

Q5. Care dintre nevoile Dvs au fost satisfăcute? (notați)

Q6. Care dintre nevoile Dvs nu au fost satisfăcute? (notați)

Q7. Dacă un coleg de serviciu ar avea nevoie de supervizare, ați recomanda supervizorul Dvs?

Cu siguranță da	Cred că da	Nu, nu cred	Cu siguranță nu	Nu pot aprecia
4	3	2	1	0

Q8. Cât de mulțumit sunteți de cantitatea de supervizare primită?

Foarte mulțumit	Mulțumit	Ușor nemulțumit	Nemulțumit total	Nu pot aprecia
4	3	2	1	0

Q9. V-a ajutat supervizarea primită să fiți mai eficient în activitatea Dvs?

Cu siguranță da	Cred că da	Nu, nu cred	Cu siguranță nu	Nu pot aprecia
4	3	2	1	0

Q10. În general, cât de mulțumit sunteți de supervizarea primită?

Foarte mulțumit	Mulțumit	Ușor nemulțumit	Nemulțumit total	Nu pot aprecia
4	3	2	1	0

Q11. Dacă ar fi să alegeți un alt supervizor, cum ați proceda?

Cu siguranță aș alege supervizorul actual	Probabil aș alege supervizorul actual	Probabil aș alege alt supervizor	Cu siguranță aș alege alt supervizor
4	3	2	1

Bl.2. Evaluarea supervizării de grup

Q12. Cât de des sunt organizate ședințe de supervizare de grup?

Săptămânal	Lunar	Trimestrial	Anual	La necesitate
1	2	3	4	5

Q13. Pentru fiecare din afirmațiile de mai jos, Vă rugăm să încercuiți cifra care descrie cel mai bine experiența Dvs cu supervizorul Dvs în cazul ședințelor de grup?

Afirmația	Acord total	Acord parțial	Nici acord, nici dezacord	Dezacord parțial	Dezacord total
1. Supervizorul îmi oferă feedback util referitor la abilitățile și intervențiile mele	5	4	3	2	1
2. Supervizorul oferă sugestii și informații utile referitoare la intervenție	5	4	3	2	1
3. Supervizorul facilitează explorarea constructivă a	5	4	3	2	1

ideilor și tehnicilor de lucru cu beneficiarii					
4. Supervizorul oferă informații utile referitoare la înțelegerea cazurilor și diagnoza acestora	5	4	3	2	1
5. Supervizorul mă ajută să înțeleg și să formulez problemele centrale ale beneficiarilor	5	4	3	2	1
6. Supervizorul mă ajută să înțeleg gândurile, sentimentele și comportamentele beneficiarilor	5	4	3	2	1
7. Supervizorul încurajează adecvat autodescoperirea mea	5	4	3	2	1
8. Supervizorul mă încurajează să îmi exprim opiniile, întrebările și preocupările referitoare la activitatea mea profesională	5	4	3	2	1
9. Supervizorul creează un mediu sigur pentru supervizarea de grup	5	4	3	2	1
10. Supervizorul este atent la ceea ce se întâmplă în cadrul grupului supervizat	5	4	3	2	1
11. Supervizorul stabilește în mod activ limitele și normele pentru întreg grupul	5	4	3	2	1
12. Supervizorul dă dovadă de un management eficient	5	4	3	2	1
13. Supervizorul îi încurajează pe supervizați să își ofere feedback reciproc	5	4	3	2	1
14. Supervizorul redirecționează discuția, atunci când acest lucru este adecvat	5	4	3	2	1
15. Supervizorul gestionează bine timpul	5	4	3	2	1

acordat fiecărui membru al grupului					
16. Supervizorul oferă suficientă structură în supervizarea de grup	5	4	3	2	1
17. Supervizorul încurajează formarea mea profesională continuă	5	4	3	2	1

Q14. Cât timp durează în medie o ședință de supervizare de grup? _____ore _____minute

Bl.3. Evaluarea supervizării individuale

Q15. Cât de des sunt organizate la ședințe de supervizare individuală?

Săptămânal	Lunar	Trimestrial	Anual	La necesitate	Niciodată
1	2	3	4	5	6

Q16. Cine de obicei este inițiatorul ședinței de supervizare individuală?

Mai des supervizorul	Mai des eu	Ambii în egală măsură
1	2	3

Q17. Cât timp durează în medie o ședință de supervizare individuală? _____ore _____minute

Q18. Cât de frecvent supervizorul Dvs realizează următoarele activități, pe o scală de la 1 la 6, unde 1 semnifică „aproape niciodată” și 6 „aproape de fiecare dată”?

	<i>Aproape niciodată</i>		<i>Aproape de fiecare dată</i>			
1. Supervizorul acordă o mare prioritate înțelegerii perspectivei beneficiarului	1	2	3	4	5	6
2. Supervizorul mă încurajează să iau timpul necesar pentru a înțelege ce spune și face beneficiarul	1	2	3	4	5	6
3. Stilul supervizorului este să ia în considerare cu atenție și sistematic informația pe care o aduc la ședința de supervizare	1	2	3	4	5	6
4. În corectarea greșelilor de relaționare cu un beneficiar, supervizorul îmi oferă modalități alternative de a interveni cu beneficiarul dat	1	2	3	4	5	6

5. Supervizorul mă ajută să lucrez în cadrul unui plan de intervenție specific cu beneficiarii mei	1	2	3	4	5	6
6. Supervizorul mă ajută să nu mă abat de la calea corectă în timpul întâlnirilor noastre	1	2	3	4	5	6
7. Lucrez cu supervizorul la obiective specifice în cadrul ședințelor de supervizare	1	2	3	4	5	6

Q19. Care din următoarele situații vă sunt caracteristice Dvs?

	<i>Niciodată</i>	<i>Rareori</i>	<i>Uneori</i>	<i>În jumătate din timp</i>	<i>Deseori</i>	<i>Aproape tot timpul</i>	<i>Întotdeauna</i>
1. Mă simt foarte relaxat și confortabil în cadrul ședințelor de supervizare	1	2	3	4	5	6	7
2. Sunt capabil să am o atitudine critică față de activitatea mea și să obțin o perspectivă cu un minim de ajutor de la supervizor	1	2	3	4	5	6	7
3. Depind într-o măsură considerabilă de supervizare, pentru a-mi da seama cum pot să lucrez cu beneficiarii	1	2	3	4	5	6	7
4. Îmi lipsește încrederea în mine atunci când încerc să stabilesc relații profesionale cu diferite tipuri de beneficiari	1	2	3	4	5	6	7
5. Mi-aș dori ca supervizorul să fie prezent la activitățile mele pentru a-mi da o mână de ajutor	1	2	3	4	5	6	7
6. Tind să devin derutat atunci când lucrurile nu merg conform planului și îmi lipsește încrederea în abilitatea mea de a gestiona situațiile neașteptate	1	2	3	4	5	6	7
7. Deși uneori doresc sfaturi de la supervizor, alteori vreau cu adevărat să fac lucrurile în stilul meu	1	2	3	4	5	6	7
8. Este important că supervizorul îmi permite să fac propriile greșeli	1	2	3	4	5	6	7
9. Cred că știu când am nevoie de consultare cu supervizorul și când nu	1	2	3	4	5	6	7

10. Îl consider pe supervisor un maestru/profesor	1	2	3	4	5	6	7
11. Cred că îmi cunosc punctele tari și slabe suficient de bine pentru a-mi înțelege potențialul și limitele profesionale	1	2	3	4	5	6	7
12. Îl consider pe supervisor un coleg	1	2	3	4	5	6	7

Q20. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații, pe o scală de la 1 la 7, unde 1 semnifică „dezacord total” și 7 „acord total”?

Dezacord **Acord total**
total

1. Obiectivele pe care le-am stabilit împreună cu supervisorul pentru formarea mea păreau importante	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu și supervisorul am creat obiective care au fost ușor de înțeles pentru mine	1	2	3	4	5	6	7
3. Supervizarea este importantă pentru creșterea mea profesională	1	2	3	4	5	6	7
4. Discuțiile mele cu supervisorul sunt superficiale	1	2	3	4	5	6	7
5. La întrebările mele nu am primit niciun feedback și m-am simțit pierdut	1	2	3	4	5	6	7
6. După ședințele de supervizare îmi este mai ușor să activez	1	2	3	4	5	6	7
7. După ședințele de	1	2	3	4	5	6	7

supervizare îmi este clar cum să procedez în diverse situații							
8. Supervizorul mă ajută să mă gândesc mai clar la risc	1	2	3	4	5	6	7
9. Supervizorul mă ajută să mă gândesc la riscul imediat și la riscul pe termen lung	1	2	3	4	5	6	7
10. Supervizorul mă ajută să mă gândesc la cum se raportează riscurile asupra beneficiarului	1	2	3	4	5	6	7
11. Supervizorul mă ajută să înțeleg de ce trebuie să fac lucruri (nu doar ceea ce trebuie să fac)	1	2	3	4	5	6	7
12. Supervizorul mă ajută să înțeleg cum trebuie să fac lucrurile (nu doar ceea ce trebuie să fac)	1	2	3	4	5	6	7
13. Supervizorul ajută la asigurarea calității activității mele	1	2	3	4	5	6	7
14. Supervizorul mă ajută să mă gândesc la lucruri din perspectiva beneficiarului	1	2	3	4	5	6	7
15. Supervizorul mă ajută să mă concentrez asupra a ceea ce este mai bun	1	2	3	4	5	6	7

pentru beneficiar							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Q21. Care din următoarele trăsături sunt caracteristice supervisorului Dvs?

	<i>Aproape deloc</i>						<i>Foarte</i>
1. Focalizat	1	2	3	4	5	6	7
2. Perspicace	1	2	3	4	5	6	7
3. Concret	1	2	3	4	5	6	7
4. Explicit	1	2	3	4	5	6	7
5. Angajat	1	2	3	4	5	6	7
6. Aprobator	1	2	3	4	5	6	7
7. Practic	1	2	3	4	5	6	7
8. Sensibil	1	2	3	4	5	6	7
9. Cooperant	1	2	3	4	5	6	7
10.Intuitiv	1	2	3	4	5	6	7
11.Reflexiv	1	2	3	4	5	6	7
12.Receptiv	1	2	3	4	5	6	7
13.Structurat	1	2	3	4	5	6	7
14.Evaluator	1	2	3	4	5	6	7
15.Prietenos	1	2	3	4	5	6	7
16.Flexibil	1	2	3	4	5	6	7
17.Prescriptiv	1	2	3	4	5	6	7
18.Didact	1	2	3	4	5	6	7
19.Temeinic	1	2	3	4	5	6	7
20.Concentrat	1	2	3	4	5	6	7
21.Creativ	1	2	3	4	5	6	7
22.Suportiv	1	2	3	4	5	6	7
23.Deschis	1	2	3	4	5	6	7

24.Realist	1	2	3	4	5	6	7
25.Plin de resurse	1	2	3	4	5	6	7
26.Investit	1	2	3	4	5	6	7
27.Facilitator	1	2	3	4	5	6	7
28.Terapeutic	1	2	3	4	5	6	7
29.De încredere	1	2	3	4	5	6	7
30.Informativ	1	2	3	4	5	6	7
31.Plin de umor	1	2	3	4	5	6	7
32.Cald	1	2	3	4	5	6	7

Q22. V-ați gândit vreodată în ultimele 6 luni să abandonați activitatea Dvs de muncă?

Da Nu Nu pot răspunde
1 2 3

Date socio-demografice:

S1. Care este vârsta Dvs? _____ani

S2. Care este experiența Dvs de muncă? _____ani

S3. Domeniul de formare profesională?

Drept Psihologie Asistență Socială Științe ale educației/pedagogie Altul (care?)

1 2 3 4 _____

S4. Raionul _____

S5. Genul Dvs. feminin 1 masculin 2

S6. Genul supervisorului Dvs feminin 1 masculin 2

S7. Supervisorul Dvs este.....

Mai tânăr ca Dvs Mai în vârstă ca Dvs Cam de aceeași vârstă ca și Dvs

1 2 3

Ghid de interviu adresat experților*Date generale:*

Nume, prenume

Poziția

Instituția

Vorbiți-ne despre experiența Dvs în calitate de supervizor, formarea în domeniul supervizării. Care modele de supervizare sunt aplicate astăzi în Moldova? De ce? Din experiența Dvs cum ați descrie relația supervizor-supervizat?

Importanța supervizării în domeniul asistenței sociale

În ce constă importanța supervizării în domeniul asistenței sociale? Ce schimbări ați observat în activitatea din domeniul asistenței sociale urmare a implementării supervizării?

Cum are loc realizarea supervizării în asistența socială la moment? Ce s-a schimbat din 2008 de la reglementarea supervizării? Prin ce sunt argumentate aceste schimbări?

Dezvoltarea supervizării în asistența socială

Care au fost principalele provocări în dezvoltarea supervizării în asistența socială din Moldova? Care din ele mai sunt valabile și astăzi? Care sunt lacunele în dezvoltarea și implementarea supervizării? Cum ar putea fi ele depășite?

Astăzi este instituită funcția de asistent social supervizor pentru asistenții sociali comunitari. Cum se realizează supervizarea și celorlalți specialiști? Ce dificultăți prezintă acest fapt în realizarea supervizării?

Ce părere aveți despre instituirea unui specialist în supervizare în cadrul sistemului? Care ar fi avantajele și provocările în acest caz?

În unele țări și în unele organizații din țară se practică supervizarea externă. Ce opinie aveți despre această formă de supervizare? Care ar fi aspectele pozitive și cele negative? Care ar fi provocările în implementarea acesteia?

Cum are loc instruirea profesioniștilor în supervizare (durată, frecvență, instituții organizatoare, tematici acoperite prin programe de instruire etc.)? Ce competențe ar trebui să aibă un supervizor?

Reglementarea supervizării:

Dacă ați avea putere de decizie, ce schimbări ați introduce în cadrul normativ pentru consolidarea supervizării în asistența socială?

Ghid de interviu adresat asistenților sociali supervizori

Date generale:

Nume, prenume

Experiența de muncă în calitate de asistent social supervizor

Structura teritorială de asistență socială în care activează

Nivelul de studii (licență, master) și domeniul

Experiența de muncă în calitate de supervizor:

- Puteți descrie experiența Dvs în supervizarea asistenților sociali? Care sunt sarcinile Dvs în calitate de supervizor? S-au schimbat ele pe parcursul ultimilor ani?
- Care sunt aspectele care vă mulțumesc cu privire la activitatea Dvs? Care sunt aspectele care vă nemulțumesc? De ce?
- Care sunt calitățile pe care trebuie să le întrunească un supervizor? Ce cunoștințe trebuie să posed?
- La ce instruirii ați participat înainte de a fi numit supervizor? Cine le-a organizat? Ce subiecte au fost abordate? Cu cât timp în urmă au fost organizate ultimele instruirii? Ce subiecte noi au fost abordate în cadrul instruirilor? Ce competențe noi ați avea nevoie pentru a realiza activitatea de supervizare?

Activitatea de supervizare:

- Cum organizați activitățile de supervizare? Descrieți o ședință de supervizare. Ce metode de lucru aplicați în cadrul ședințelor? Care sunt particularitățile ședințelor de supervizare (de insistat pe ședințele de grup, individuale)? Care este durata unei ședințe de supervizare (de insistat pe ședințele de grup, individuale)? De ce depinde durata ședinței?
- Cu ce periodicitate desfășurați ședințele de supervizare (de insistat pe ședințele de grup, individuale)? În ce măsură puteți să stabiliți calendarul ședințelor (este reglementat sau se realizează în funcție de solicitările asistenților sociali)?
- Care sunt tematicile mai des abordate în ședințele de supervizare? Cum sunt ele determinate?
- Cum ați descrie relația cu supervizații? Cum are loc evaluarea satisfacției supervizaților cu privire la ședințele de supervizare? Cum aceste rezultate sunt utilizate pentru îmbunătățirea activității de supervizare?
- Cum gestionați conflictele în cadrul echipei de asistenți sociali?
- Cum promovați practica etică în rândul asistenților sociali pe care îi supervizați?
- Cum susțineți creșterea și dezvoltarea profesională a supervizaților?

Reglementarea supervizării:

- Ce ați putea spune despre regulamentul cu privire la supervizare? Care sunt elementele neclare? Ce ar trebui modificat?
- În cazul în care apar dificultăți în a aplica reglementările, la cine apelați? În ce constă ajutorul primit?

- La moment este reglementat doar asistentul social supervizor, credeți că este suficient doar pentru această categorie de specialiști? Cum se realizează supervizarea și celorlalți specialiști?
- În ce măsură sunteți implicați în elaborarea de propuneri pentru îmbunătățirea reglementărilor cu privire la supervizare?
- Dacă ați avea putere de decizie, ce schimbări ați introduce în cadrul normativ pentru consolidarea supervizării în asistența socială?

Eșantionul cercetării realizate cu supervizori

<i>Cod interviu</i>	<i>Poziția</i>	<i>Experiența de muncă în calitate de supervizor</i>
IA_supervizor_1	Specialist principal în prevenirea separării de familie	2 ani
IA_supervizor_2	Specialist principal în prevenirea separării de familie	2 ani
IA_supervizor_3	Asistent social supervizor	3 ani
IA_supervizor_4	Șef SASC	2 ani
IA_supervizor_5	Specialist principal în prevenirea separării de familie	35 ani
IA_supervizor_6	Asistent social supervizor	5 ani

Eșantionul cercetării realizate cu experții

<i>Cod interviu</i>	<i>Instituția</i>	<i>Poziția</i>	<i>Experiența de muncă/supervizare</i>
I_E_1	MMPS	Funcție de conducere	25 ani de experiență de muncă
I_E_2	Fundația „Terre de Hommes”	Manager proiecte	2 ani în calitate de supervisor
I_E_3	A.O. Concordia.Proiecte Sociale	Expert în supervizare funcțională	9 ani în calitate de supervisor
I_E_4	A.O. Parteneriate pentru fiecare Copil	Coordonator de proiect	20 de ani de experiență de muncă
I_E_5	MMPS, echipa de proiect RESTART	Manager echipă	2 ani în funcția respectivă
I_E_6	A.O. Copil.Comunitate.Familie	Directoare de programe	20 de ani de experiență de muncă
I_E_7	I.P. Keystone Moldova	Coordonatoare de proiect	27 ani de experiență de muncă
I_E_8	Universitatea de Stat „Al.Russo”, Bălți	Funcție de conducere	30 ani de experiență de muncă

Distribuția mediei aritmetice pe itemii explicativi ai modelelor de relaționare a supervisorului cu supervizații

Model/itemi	Media
Model focalizare pe beneficiar	5,53
1. Îl ajut pe supervizat să lucreze în cadrul unui plan de intervenție specific pentru beneficiarii săi	4,95
2. Îmi ajut supervizatul să se respecte planul în timpul ședințelor noastre	4,57
3. Iau în considerare cu atenție și sistematic informația pe care supervizatul o aduce la ședințele de supervizare	6,26
4 Supervizatul lucrează împreună cu mine asupra obiectivelor specifice ale ședinței de supervizare	5,63
5. Mă aștept ca supervizatul să mediteze asupra comentariilor pe care le fac despre el	5,12
6. Metoda mea de lucru este sugestia directă	5,36
7. În supervizare, acord prioritate înțelegerii perspectivei beneficiarului	6,05
8. Încurajez supervizatul să își facă timp să înțeleagă ce zice și ce face beneficiarul	5,97
9. În cazul unor erori comise de supervizat, ofer moduri alternative de intervenție	5,83
Model bazat pe relație	5,34
10. Încurajez supervizatul să își determine propriile intervenții cu beneficiarii săi	5,81
11. Încurajez supervizatul să vorbească despre munca sa în modul în care se simte confortabil	5,89
12. Încurajez explicațiile supervizatului referitoare la comportamentul beneficiarilor săi	5,73
13. În timpul supervizării, supervizatul vorbește mai mult ca mine	3,01
14. În timpul supervizării, supervizatul vorbește mai mult ca mine	4,95
15. Sunt tacticos atunci când comentez performanța supervizatului	6,24
16. Facilitez exprimarea supervizatului în timpul ședințelor	5,78
Model bazat pe identificare	5,58
17. Supervizatul este mai mult curios, decât speriat, să discute în timpul supervizării despre dificultățile sale	5,15
18. Supervizatul pare să se simtă confortabil să lucreze cu mine	6,10
19. Supervizatul înțelege comportamentul beneficiarului și tehnicile de intervenție într-un mod asemănător cu al meu	5,64
20. Supervizatul este capabil să reflecte asupra ceea ce îi spun	5,92
21. Mă mențin acordat cu supervizatul în timpul ședinței de supervizare	5,41
22. Supervizatul se identifică cu mine în modul în care gândește și comunică cu beneficiarii săi	5,31
23. Supervizatul aplică în mod consecvent sugestiile pe care le fac eu în timpul ședințelor de supervizare	5,50

Evaluarea experienței supervizaților cu supervizorii în cadrul ședințelor de grup

Scala/număr item	Media
Scala siguranței grupului	
7. Supervizorul încurajează adecvat autodescoperirea mea	4.59
8. Supervizorul mă încurajează să îmi exprim opiniile, întrebările și preocupările referitoare la activitatea mea profesională	4.61
9. Supervizorul creează un mediu sigur pentru supervizarea de grup	4.65
10. Supervizorul este atent la ceea ce se întâmplă în cadrul grupului supervizat	4.68
13. Supervizorul îi încurajează pe supervizați să își ofere feedback reciproc	4.62
Scala dezvoltării abilităților și conceptualizării cazurilor	
1. Supervizorul îmi oferă feedback util referitor la abilitățile și intervențiile mele	4.56
2. Supervizorul oferă sugestii și informații utile referitoare la intervenție	4.67
3. Supervizorul facilitează explorarea constructivă a ideilor și tehnicilor de lucru cu beneficiarii	4.57
4. Supervizorul oferă informații utile referitoare la înțelegerea cazurilor și diagnoza acestora	4.61
5. Supervizorul mă ajută să înțeleg și să formulez problemele centrale ale beneficiarilor	4.58
6. Supervizorul mă ajută să înțeleg gândurile, sentimentele și comportamentele beneficiarilor	4.48
Scala managementului grupului	
11. Supervizorul stabilește în mod activ limitele și normele pentru întreg grupul	4.62
12. Supervizorul dă dovadă de un management eficient	4.69
14. Supervizorul redirecționează discuția, atunci când acest lucru este adecvat	4.61
15. Supervizorul gestionează bine timpul acordat fiecărui membru al grupului	4.64
16. Supervizorul oferă suficientă structură în supervizarea de grup	4.63

Comportamente în baza cărora s-a stabilit nivelul de autonomie-dependență a supervizaților

	<i>întotdeauna</i>	<i>aproape tot timpul</i>	<i>deseori</i>	<i>în jumătate din timp</i>	<i>uneori</i>	<i>rareori</i>	<i>niciodată</i>
1. Mă simt foarte relaxat și confortabil în cadrul ședințelor de supervizare	34.9	28.6	15.1	5	9.5	4.6	2.2
2. Sunt capabil să am o atitudine critică față de activitatea mea și să obțin o perspectivă cu un minim de ajutor de la supervisor	27.2	27	17.1	5.6	12.7	5.6	4.6
3. Depind într-o măsură considerabilă de supervizare, pentru a-mi da seama cum pot să lucrez cu beneficiarii	19.8	18.1	15.9	7.5	16.7	15.9	6
4. Îmi lipsește încrederea în mine atunci când încerc să stabilesc relații profesionale cu diferite tipuri de beneficiari	8.7	10.3	7.9	5.6	17.7	27.2	22.6
5. Mi-aș dori ca supervisorul să fie prezent la activitățile mele pentru a-mi da o mână de ajutor	12.3	9.5	10.7	8.1	28.8	22	8.7
6. Țind să devin derutat atunci când lucrurile nu merg conform planului și îmi lipsește încrederea în abilitatea mea de a gestiona situațiile neașteptate	8.9	10.1	7.9	5.6	21.8	28.4	17.3
7. Deși uneori doresc sfaturi de la supervisor, alteori vreau cu adevărat să fac lucrurile în stilul meu	13.7	15.7	15.7	7.1	21.2	18.8	7.9
8. Este important că supervisorul îmi permite să fac propriile greșeli	11.3	11.5	8.7	7.5	18.5	19.6	23
9. Cred că știu când am nevoie de consultare cu supervisorul și când nu	35.7	20	12.1	8.1	14.9	7.3	2
10. Îl consider pe supervisor un maestru/profesor	42.9	24	14.1	6.9	6.3	3.8	2
11. Cred că îmi cunosc punctele tari și slabe suficient de bine pentru a-mi înțelege potențialul și limitele profesionale	40.7	30.6	13.1	5.8	6.3	2.4	1
12. Îl consider pe supervisor un coleg	69.4	15.1	6.3	3	3	2.2	1

Intensitatea acordului cu privire la eficiența supervizării (%)

	Afirmații	<i>acord total</i>	<i>acord parțial</i>	<i>nici acord, nici dezacord</i>	<i>dezacord parțial</i>	<i>dezacord total</i>
1	Obiectivele pe care le-am stabilit împreună cu supervizorul pentru formarea mea păreau importante	42.7	42.1	7.7	5.4	2
2	Eu și supervizorul am creat obiective care au fost ușor de înțeles pentru mine	45	40.5	7.5	5.2	1.8
3	Supervizarea este importantă pentru creșterea mea profesională	55.6	32.5	4.6	5	2.2
4	Discuțiile mele cu supervizorul sunt superficiale	27	31.3	7.1	12.3	22.4
5	La întrebările mele nu am primit niciun feedback și m-am simțit pierdut	10.9	21.8	6.7	14.9	45.8
6	După ședințele de supervizare îmi este mai ușor să activez	51.4	35.5	5.2	6.3	1.6
7	După ședințele de supervizare îmi este clar cum să procedez în diverse situații	50.6	36.1	5	6.9	1.4
8	Supervizorul mă ajută să mă gândesc mai clar la risc	43.1	40.5	7.5	6.9	2
9	Supervizorul mă ajută să mă gândesc la riscul imediat și la riscul pe termen lung	40.5	41.7	8.5	6.9	2.4
10	Supervizorul mă ajută să mă gândesc la cum se raportează riscurile asupra beneficiarului	39.3	42.9	8.3	7.3	2.2
11	Supervizorul mă ajută să înțeleg de ce trebuie să fac lucruri (nu doar ceea ce trebuie să fac)	37.3	43.5	7.9	8.5	2.8
12	Supervizorul mă ajută să înțeleg cum trebuie să fac lucrurile (nu doar ceea ce trebuie să fac)	38.7	42.5	7.5	8.5	2.8
13	Supervizorul ajută la asigurarea calității activității mele	45.6	36.9	8.7	7.3	1.6
14	Supervizorul mă ajută să mă gândesc la lucruri din perspectiva beneficiarului	39.9	41.1	8.1	8.5	2.4
15	Supervizorul mă ajută să mă concentrez asupra a ceea ce este mai bun pentru beneficiar	45	36.1	8.5	8.1	2.4

Nivelul de satisfacție a supervizatului

Variabila de dezagregare		Nivel scăzut	Nivel mediu	Nivel maxim
Zona	mun.Chișinău	11.1%	27.8%	61.1%
	Centru	9.5%	33.8%	56.7%
	Nord	8.1%	45.7%	46.2%
	Sud	17.6%	41.2%	41.2%
Funcția	asistent social	11.6%	42.0%	46.4%
	asistent personal	0.0%	19.0%	81.0%
	asistent parental	0.0%	13.0%	87.0%
	lucrător social	5.6%	33.3%	61.1%
	șef/manager serviciu	10.7%	35.7%	53.6%
	specialist (psiholog, logoped etc.)	0.0%	44.4%	55.6%
Vârsta supervizatului	19-35 ani	9.7%	36.9%	53.4%
	36-45 ani	9.6%	39.0%	51.5%
	46-55 ani	12.2%	42.6%	45.2%
	56-69 ani	9.2%	39.1%	51.7%
Vechimea în muncă	până la 1 an	17.2%	37.9%	44.8%
	1-5 ani	9.3%	36.6%	54.1%
	6-10 ani	7.6%	46.7%	45.7%
	11-14 ani	14.3%	39.6%	46.2%
	mai mult de 15 ani	5.0%	50.0%	45.0%
Frecvența organizării ședințelor de grup	săptămânal	3.1%	28.1%	68.8%
	lunar	5.8%	36.1%	58.2%
	trimestrial	12.0%	51.8%	36.1%
	anual	33.3%	66.7%	0.0%
	la necesitate	19.6%	41.2%	39.2%
Frecvența organizării ședințelor individuale	săptămânal	3.8%	20.8%	75.5%
	lunar	3.5%	44.3%	52.2%
	trimestrial	4.3%	50.0%	45.7%
	anual	20.0%	60.0%	20.0%
	la necesitate	10.8%	39.7%	49.5%
Total		10.1%	39.1%	50,8%

Model fișă de post pentru poziția Supervizor în asistența socială

1. Autoritatea publică Ministerul Muncii și Protecției Sociale	FIȘA POSTULUI Nr. _____	APROBAT (semnătura) (numele, prenumele) Ministru Muncii și Protecției Sociale L.Ș. “ ____ ” _____ 20__
2. Titlul funcției: Supervizor în asistența socială		
3. Subdiviziunea structurală:		
4. Codul funcției:	5. Nivelul funcției: Funcție de execuție (fpe)	
6. Conducătorul direct: Managerul serviciului	7. Conducătorul ierarhic superior: Șeful Structurii teritoriale de asistență socială	
8. Substituirea funcției	8.1. Cine îl substituie: managerul serviciului 8.2. Pe cine îl substituie: managerul serviciului	
9. Colaborarea internă: Toate subdiviziunile structurale ale Structurii teritoriale de asistență socială	10. Colaborarea externă: Agenția Teritorială de Asistență Socială Instituții de învățământ superior/profesional-tehnice Organizații ale societății civile	
11. Scopul general al funcției: asigurarea calității serviciilor de asistență socială prestate categoriilor de populație în dificultate/vulnerabile prin sporirea competențelor și rezilienței personalului. Acest post implică responsabilitatea de a coordona activitățile echipei de specialiști în domeniul asistenței sociale, precum și de a colabora cu diverse instituții și organizații pentru a dezvolta competențele profesionale ale specialiștilor supervizați. Supervizorul acționează ca un intermediar între personalul din prima linie, beneficiari și management, având un rol important în sprijinirea personalului supervizat pentru asigurarea calității prestării serviciilor, în procesul de evaluare a nevoilor de formare continuă și de prevenire a arderii profesionale.		
12. Sarcinile de bază ale funcției: 12.1. Organizarea și desfășurarea activităților de supervizare echipei de specialiști din cadrul serviciilor; 12.2. Participarea la evaluarea performanțelor; 12.3. Formarea și dezvoltarea personală și profesională a personalului.		
Sarcinile:	Ponderea, %	
12.1. Organizarea și desfășurarea activităților de supervizare echipei de specialiști din cadrul serviciilor	60%	
12.1.1. Elaborarea instrumentelor aferente procesului de supervizare (grile de evaluare, teste, chestionare, plan de activitate, agenda ședinței, contract de supervizare, raport de supervizare etc.);		
12.1.2. Planificarea și realizarea ședințelor de supervizare individuală și/sau de grup în corespundere cu nevoile specialiștilor, în scopul consolidării competențelor profesionale și prevenirea arderii profesionale;		
12.1.3. Colectarea datelor cu privire la satisfacția în muncă a personalului supervizat și elaborează note informative cu privire la măsurile de sporire a rezilienței la locul de muncă;		
12.1.4. Participarea la activitățile de inserție profesională a tinerilor angajați în vederea unei bune integrări în muncă;		

12.1.5. Analiza informațiilor și elaborarea de rapoarte asupra activității de supervizare;		
12.1.6. Consultarea personalului supervizat în completarea dosarelor de asistență individuală a beneficiarilor, elaborarea rapoartelor și informațiilor cu privire la situația beneficiarilor și a rapoartelor de activitate;		
12.1.7. Gestionarea situațiilor de criză și a conflictelor la locul de muncă, prin utilizarea abilităților de comunicare și mediere.		
12.2. Participarea la evaluarea performanțelor		10%
12.2.1. Aplicarea instrumentelor de evaluare a performanțelor profesionale a personalului supervizat și identificarea punctelor lacunare în activitatea profesională;		
12.2.2. Elaborarea, împreună cu supervizatul, planul individual de dezvoltare profesională a personalului supervizat;		
12.2.3. Cooperarea cu managementul serviciului pentru asigurarea condițiilor de muncă care să permită sporirea performanței în muncă a personalului supervizat;		
12.2.4. Înaintarea propunerilor de modificare a cadrului normativ în domeniu pentru a spori performanța personalului.		
12.3. Formarea și dezvoltarea personală și profesională a personalului		30%
12.3.1. Contribuie la realizarea planului individual de dezvoltare personală și profesională a personalului supervizat;		
12.3.2. Informarea personalului supervizat cu privire la actele normative și metodologice noi și bunele practici în domeniu;		
12.3.3. Participarea la procesul de evaluare a nevoilor de formare profesională și personală a specialiștilor și sintetizarea datelor în corespundere cu metodologia aprobată;		
12.3.4. Oferirea suportului metodologic în identificarea programelor de formare personală și profesională;		
12.3.5. Participarea la elaborarea planului anual de formare profesională continuă a personalului supervizat;		
12.3.6. Organizarea, în cooperare cu societatea civilă și mediul academic, a sesiunilor de formare profesională continuă pentru personalul supervizat în vederea consolidării competențelor profesionale.		
13. Calificări profesionale:		
13.1. Studii	○ Studii superioare de master în domeniul asistenței sociale ○ Cursuri în domeniul supervizării profesionale	
13.2. Experiență profesională	○ Minim 5 ani de experiență profesională în domeniul asistenței sociale ○ Minim 1 an de experiență de conducere	
13.3. Cunoștințe	○ Posedă cunoștințe temeinice cu privire la legislația în domeniul asistenței sociale, drepturile omului și protecție socială; ○ Cunoașterea unei limbi de circulație internațională (nivel B2); ○ Operarea programelor informaționale: Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), Internet	
13.4. Abilități	○ Capabil să inspire și să motiveze echipa, demonstrând abilități de comunicare eficientă și de aplanare a situațiilor de conflict; ○ De conducere în diverse contexte;	

	○ De planificare, organizare, coordonare, analiză și sinteză, luare de decizii, instruire, utilizare a mijloacelor tehnice de birou.		
13.5. Atitudini/ comportamente:	○ Capacitatea de a lucra cu persoane diverse: empatie, răbdare și deschidere față de diversitate culturală și socială; ○ Capacitatea de a se adapta rapid la schimbările din mediul legislativ, social și organizatoric, precum și abilități de gestionare a stresului. ○ Responsabilitate, respect față de oameni, receptivitate față de idei noi, obiectivitate, inițiativă, perseverență, corectitudine, integritate, tendință spre dezvoltare profesională continuă.		
14. Responsabilități:	○ Asigurarea executării eficiente și în termen a sarcinilor; ○ Organizarea rațională a activității de supervizare; ○ Respectarea disciplinei de muncă; ○ Dezvoltarea profesională continuă; ○ Păstrarea confidențialității informațiilor și documentelor ce conțin date cu caracter personal.		
15. Împuterniciri:	○ Solicitarea informației și documentelor relevante de la alte subdiviziuni pentru exercitarea atribuțiilor sale; ○ Stabilirea planului individual de dezvoltare personală și profesională a personalului supervizat; ○ Participarea la cursuri de instruire, conferințe, seminare, ateliere de lucru, organizate în țară și peste hotare, cu tematica relevantă pentru domeniul de activitate; ○ Elaborarea propunerilor cu privire la eficientizarea și îmbunătățirea activității personalului supervizat/		
16. Alte informații: Pentru realizarea sarcinilor stabilite, funcția nu necesită / implică acces la secretul de stat			
<i>Întocmită de:</i>			
Nume, prenume	Funcția	Semnătura	Data
<i>Vizată de:</i>			
Nume, prenume	Subdiviziunea resurse umane / funcția publică	Semnătura	Data
<i>Adusă la cunoștința titularului funcției:</i>			
Nume, prenume	Semnătura	Data	

Lista indicatorilor propuși pentru monitorizarea supervizării profesionale desfășurate de Asistenții sociali supervizori

Denumire indicator	Definirea indicatorului	Nivel de dezagregare	Formula de calcul	Peridicitatea raportării
Ponderea ședințelor de supervizare	Numărul ședințelor de supervizare profesională desfășurate pe parcursul perioadei de monitorizare, pentru care s-au elaborat rapoarte ale ședințelor de supervizare, raportat la numărul total de ședințe planificate	- Pe tip de serviciu - Pe STAS - Pe ATAS	Numărul total al ședințelor de supervizare /Numărul total al ședințelor planificate la nivel de serviciu/STAS/ATAS*100%	Lunar Anual
Ponderea ședințelor de supervizare individuală	Numărul ședințelor de supervizare profesională individuală desfășurate pe parcursul perioadei de monitorizare, pentru care s-au elaborat rapoarte ale ședințelor de supervizare, raportat la numărul total al ședințelor de supervizare desfășurate	- Pe tip de serviciu - Pe STAS - Pe ATAS	Numărul total al ședințelor de supervizare individuală /Numărul total al ședințelor de supervizare desfășurate la nivel de serviciu/STAS/ATAS*100%	Lunar Anual
	Numărul ședințelor de supervizare profesională individuală desfășurate pe parcursul perioadei de monitorizare, pentru care s-au elaborat rapoarte ale ședințelor de supervizare, raportat la numărul total al ședințelor de supervizare individuale planificate	- Pe tip de serviciu - Pe STAS - Pe ATAS	Numărul total al ședințelor de supervizare individuală /Numărul total al ședințelor de supervizare individuală planificate la nivel de serviciu/STAS/ATAS*100%	Lunar Anual
Ponderea ședințelor de supervizare de grup	Numărul ședințelor de supervizare profesională de grup desfășurate pe parcursul perioadei de monitorizare, pentru care s-au elaborat rapoarte ale ședințelor de supervizare, raportat la numărul total al ședințelor de supervizare desfășurate	- Pe tip de serviciu - Pe STAS - Pe ATAS	Numărul total al ședințelor de supervizare de grup /Numărul total al ședințelor de supervizare desfășurate la	Lunar Anual

			nivel de serviciu/STAS/ATAS*100%	
	Numărul ședințelor de supervizare profesională de grup desfășurate pe parcursul perioadei de monitorizare, pentru care s-au elaborat rapoarte ale ședințelor de supervizare, raportat la numărul total al ședințelor de supervizare de grup planificate	- Pe tip de serviciu - Pe STAS - Pe ATAS	Numărul total al ședințelor de supervizare de grup /Numărul total al ședințelor de supervizare de grup planificate la nivel de serviciu/STAS/ATAS*100%	Lunar Anual
Durata medie a ședinței de supervizare	Durata de timp raportată pe care supervizorul a petrecut-o cu supervizatul/supervizații, la numărul de ședințe de supervizare desfășurate în perioada de monitorizare	- Pe tip de serviciu - Pe STAS - Pe ATAS - Pe tip de supervizare	Durata de timp (în minute) ale ședințelor de supervizare /numărul de ședințe de supervizare desfășurate	Lunar Anual

INFORMAȚII PRIVIND VALORIFICAREA REZULTATELOR CERCETĂRII



MINISTERUL MUNCII ȘI PROTECȚIEI SOCIALE AL REPUBLICII MOLDOVA

MINISTRY OF LABOR AND SOCIAL PROTECTION OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA
МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

str. Vasile Alecsandri I, MD-2009, mun. Chișinău
Tel. +373 22 804 402, +373 22 804 496; e-mail: secretariat@social.gov.md web: <https://social.gov.md>

30.12.2024 Nr. 8/6647
La nr. _____ din _____

Consolidarea resurselor umane din sistemul asistenței sociale reprezintă o prioritate a Guvernului Republicii Moldova și a Ministerului Muncii și Protecției Sociale. Acțiunile necesare a fi desfășurate în acest context sunt trasate în conceptul reformei sistemului de asistență socială RESTART, pus în aplicare începând cu anul 2024.

Unul din obiectivele reformei necesar a fi atinse până în anul 2026 constă în *asigurarea sistemului de asistență socială cu resurse umane suficiente, motivate și capabile să ofere populației prestații și servicii sociale de calitate*. Prin amendarea cadrului normativ, în special a Legii asistenței sociale nr.547/2003, au fost operate o serie de modificări, care au ținut în reglementarea sistemului de dezvoltare a resurselor umane din domeniul asistenței sociale care include: inserția profesională, formarea profesională continuă și atestarea personalului. De asemenea reforma țintește în:

- dezvoltarea și implementarea cadrului de management al performanței bazat pe rezultate;
- implementarea mecanismului de salarizare a personalului bazat pe calificare și performanță;

- desfășurarea programelor de formare profesională continuă acreditate.

Consolidarea resurselor umane din sistem poate fi realizată prin aplicarea supervizării profesionale, realizată în baza „Mecanismului de supervizare profesională în asistența socială. Ghid de implementare practică”, aprobat prin ordinul Ministrului Muncii, Protecției Sociale și Familiei nr.74/2017. Cu suportul Inițiativei Globale „Changing the Way We Care”, a fost demarat procesul de revizuire a mecanismului, fiind constituit un grup de lucru din reprezentanți ai mediului academic, societății civile, reprezentanților ministerului și ai structurilor teritoriale de asistență socială, unul din membrii grupului fiind dl Sergiu Oceretnii.

Rezultatele cercetării științifice reflectate în teza de doctor „*Supervizarea în Asistență Socială: impact asupra eficientizării activității profesionale (cazul Republicii Moldova)*” și a activității profesionale în domeniul asistenței sociale ale dlui Sergiu Oceretnii sunt valoroase în contextul dezvoltării cadrului metodologic în domeniul supervizării profesionale.

Prezintă un interes deosebit pentru procesul de definitivare a cadrului cadrului metodologic în domeniul supervizării profesionale instrumentele de cercetare utilizate de autor în evaluarea eficienței supervizării, în stabilirea indicatorilor de monitorizare a supervizării profesionale. De asemenea, recomandarea cu privire la ajustarea Clasificatorului Ocupațiilor din Republica Moldova și fișa de post elaborată pentru poziția de supervisor în asistența socială prezintă un interes deosebit în condițiile în care domeniul de asistență socială necesită a fi consolidat din perspectiva prestării unor servicii de calitate beneficiarilor.

În contextul celor menționate, considerăm remarcabile și cu aplicabilitate directă rezultatele activității de cercetare ale dlui Sergiu Oceretnii, fiind un exemplu de îmbinare și transfer a cunoștințelor rezultate din investigațiile științifice în activitatea de elaborare a politicilor.

Secretar de Stat

Vasile CUȘCA



CONFIRMARE

Prin prezenta, I.P. Keystone Moldova confirmă că în perioada 01 aprilie 2022 – 15 decembrie 2022 Domnul **Sergiu Oceretnii** a fost membru al **Grupului de lucru privind supervizarea profesională a personalului din domeniul asistenței sociale** instituit de I.P. Keystone Moldova în cadrul Inițiativei Globale Changing the Way We Care.

Scopul grupului de lucru a constat în validarea mecanismului de supervizare profesională a personalului din domeniul asistenței sociale și a cursurilor de formare inițială și continuă pentru supervizori (a se vedea Anexa nr. 1 Termenii de referință și componența grupului de lucru).

Grupul de lucru a avut ca sarcini specifice:

- 1) Analiza situației privind aplicarea mecanismului de supervizare profesională a personalului care activează în domeniul asistenței sociale și protecție a familiei în Republica Moldova și elaborarea recomandărilor cu privire la îmbunătățirea acestuia;
- 2) Analiza și formularea recomandărilor cu privire la revizuirea cursului de instruire inițială și continuă pentru supervizori.

Digitally signed by Malcoci Ludmila
Date: 2024.12.26 21:05:54 EET
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova



Prof., dr. habilitat Ludmila MALCOCI

Director regional pentru Europa Centrală și de Est, Keystone Human Services International,
Director Executiv, I.P. Keystone Moldova

TERMENI DE REFERINȚĂ
Grupul de lucru: Supervizarea profesională a personalului din
domeniul asistenței sociale

I. INFORMAȚIE DE CONTEXT

Changing the Way We Care (CTWWC) este o inițiativă globală lansată în octombrie 2018 de un consorțiu de organizații, care include Catholic Relief Services (CRS), Fundația Lumos și Maestral International. CTWWC este conceput pentru a promova o îngrijire familială sigură și favorabilă pentru copiii care sunt dezinstituționalizați din instituțiile rezidențiale și copiii cu risc de separare de familiile lor prin consolidarea familiilor, reformarea sistemelor naționale de îngrijire a copiilor și schimbarea angajamentelor la nivel național, regional și global.

CTWWC are trei componente principale:

- (1) Guvernele promovează îngrijirea copiilor în familii sau servicii de tip familial în locul instituțiilor rezidențiale și implementează politici și programe în conformitate cu Linile Directoare ONU privind îngrijirea alternativă a copiilor;
- (2) Copiii rămân sau se întorc în familii sau servicii de tip familial sigure și protectoare;
- (3) La nivel global, părțile interesate își asumă un angajament comun în vederea promovării practicilor, politicilor și redirecționării resurselor financiare de la sistemul rezidențial la sistemul de îngrijire alternativă de tip familial.

CTWWC / Moldova. Obiectivul inițiativei CTWWC în Moldova este de a contribui la finalizarea procesului de dezinstituționalizare a copiilor din instituțiile rezidențiale și de a consolida familiile și serviciile de tip familial, astfel încât copiii să se bucure de un mediu sigur și prietenos. În Republica Moldova, CTWWC a încheiat un Acord de parteneriat cu trei organizații ale societății civile, care au un rol cheie în implementarea reformelor în domeniul protecției copilului la nivel național, și anume: Keystone Moldova; Copil, Comunitate, Familie (CCF) și Parteneriate pentru Fiecare Copil.

În perioada ianuarie – iulie 2021, CTWWC a realizat evaluarea situației privind formarea profesională inițială și continuă a personalului din domeniul protecției copilului și familiei în Republica Moldova. Raportul de analiză reflectă realizările, constrângerile și provocările privind organizarea și funcționarea sistemului de formare inițială și continuă a personalului în domeniul protecției copilului și familiei. În același timp, raportul de analiză include un set important de recomandări, care au servit drept punct de reper în procesul de elaborare a proiectului Programului Național de Protecție a Copilului pentru anii 2022 – 2026 (Obiectivul specific 1.3. Instituțiile de formare profesională asigură sistemul de protecție a copilului cu resurse umane calificate, care acționează prompt și eficient în interesul superior al copilului).

În corespundere cu proiectul Programului Național de Protecție a Copilului în perioada anilor 2022 – 2023 urmează să fie elaborate și aprobate metodologii, mecanisme și proceduri, care să asigure funcționalitatea sistemului de formare inițială și continuă a personalului din domeniul protecției copilului și familiei. În acest scop, CTWWC în parteneriat cu MMPS și ANAS creează grupul de lucru, care va contribui la elaborarea mecanismelor de implementare a Hotărârii Guvernului Nr.38/2019.

II. SCOPUL GRUPULUI DE LUCRU

Scopul grupului de lucru constă în validarea mecanismului de supervizare profesională a personalului din domeniul asistenței sociale și a cursurilor de formare inițială și continuă pentru supervizori.

III. COMPONENTA GRUPULUI DE LUCRU

Componenta grupului de lucru a fost stabilită prin consultarea părților interesate și reieșind din atribuțiile și expertiza pe care o dețin instituțiile și organizațiile active în domeniu (a se vedea Anexa 1).

Activitatea grupului de lucru se bazează pe metodologia impactului colectiv, care prioritizează colaborarea în raport cu competiția și promovează implicarea diverșilor participanți (instituții, organizații, mediul academic, practicieni etc.). Astfel, la ședințele grupului de lucru pot să participe și reprezentanți ai altor instituții și organizații, inclusiv persoane fizice, în corespundere cu interesul și expertiza pe care o dețin.

IV. SARCINILE GRUPULUI DE LUCRU

- 1) Analiza mecanismului de supervizare profesională a personalului care activează în domeniul asistenței sociale și protecție a familiei în Republica Moldova și elaborarea recomandărilor cu privire la îmbunătățirea acestuia;
- 2) Analiza și formularea recomandărilor cu privire la revizuirea cursului de instruire inițială și continuă pentru supervizori;
- 3) Participarea la ședințele grupului de lucru și prezentarea recomandărilor cu privire la modificarea și completarea mecanismului de supervizare profesională și cursului de instruire inițială și continuă.

V. LIVRABILE

- 1) Recomandări privind îmbunătățirea mecanismului de supervizare profesională;
- 2) Curs de instruire inițială pentru supervizori;
- 3) Curs de instruire continuă pentru supervizori;
- 4) Procese verbale ale ședințelor grupului de lucru.

VI. PROCES ȘI PROCEDURI

- Activitățile grupului de lucru vor fi organizate de către Keystone Moldova, în coordonare cu ANAS și CTWWC și toate părțile interesate;
- Reprezentantul ANAS în comun cu Keystone Moldova, cu sprijinul CTWWC, coordonează și prezidează ședințele grupului de lucru;
- Grupul de lucru se va convoca lunar în ședințe, la necesitate se va convoca maximum de 2 ori pe lună;
- Echipa proiectului va asigura logistica, va pregăti agenda și materialele necesare pentru buna organizare și desfășurare a ședințelor de lucru;
- Echipa proiectului va perfectă procesele verbale ale ședințelor grupului de lucru.

VII. PERIOADA DE ACTIVITATE

Grupul de lucru se va întruni în ședințe lunare, în perioada 01 aprilie 2022 – 15 decembrie, 2022.

Anexa nr.1 la Termenii de referință
Componența grupului de lucru

Nr.r.	Numele, prenumele	Denumirea instituției / organizației
1.	Nionila Cionac	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
2.	Diana Pascal	Agenția Națională de Asistență Socială
3.	Teodor Vicol	Consiliul Național de Acreditare a Prestatorilor de Servicii Sociale
4.	Ludmila Ungureanu	Catholic Relief Services/CTWWC
5.	Mihail Gorincioi	Data for Impact
6.	Nicoleta Novac-Greb	Universitatea de Stat „Alecu Russo” Bălți
7.	Marina Croitoru	Direcția Generală Asistență Socială și Protecție a Familiei Ungheni
8.	Sergiu Oceretnii	Direcția Generală Protecția Drepturilor Copilului mun.Chishinău
9.	Liliana Malachi	Direcția Generală Asistență Socială, Protecția Familiei și Copilului Făleşti
10.	Vadim Țarnă	A.O. Concordia. Proiecte Sociale
11.	Natalia Semeniuc	A.O. Parteneriate pentru Fiecare Copil
12.	Marcela Dilion - Strehie	I.P. Keystone Moldova, coordonatoare grup de lucru

Digitally signed by Malcoci Ludmila
Date: 2024.12.26 21:07:06 EET
Reason: MoldSign Signature
Location: Moldova



Prof., dr. habilitat Ludmila MALCOCI

Director regional pentru Europa Centrală și de Est, Keystone Human Services International,
Director Executiv, I.P. Keystone Moldova

DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația.

Ocerețnii Sergiu

Semnătura:



Data: 15.04.2025

CV-ul AUTORULUI

INFORMAȚII PERSONALE



ȘERĂREȚNÎ ȘERGIU

s. Magdăcești, r. Criuleni, Republica Moldova

+37369194545

s_oceretny@yahoo.com

Sexul Masculin | Data nașterii 07/06/1978 | Naționalitatea Republicii Moldova

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

21.05.2024-11.03.2025

Șef Direcție coordonare și suport metodologic

Agencia Teritorială de Asistență Socială Centru (or. Ialoveni str. Alexandru cel Bun 25)

- Asigurarea managementului direcției
- Cooperare în extinderea serviciilor sociale din cadrul STAS-urilor arondate ATAS Centru, Criuleni, Dubăsari, Ialoveni și Strășeni etc.

Tipul sau sectorul de activitate Instituție Publică

02.02.2023-20.05.2024

Șef Direcție

Direcția pentru Protecția Drepturilor Copiului sectorul Botanica, mun.Chișinău (Chișinău, str. Vlahuță 3, www.dgpc.md)

- Asigurarea managementului DPDC sectorul Botanica
- Cooperare intersectorială în cadrul EMD, CLPDC sectorul Botanica etc.

Tipul sau sectorul de activitate Instituție Publică

01.03.2021-01.02.2023

Șef Direcție

Direcția Generală pentru Protecția Drepturilor Copiului, mun.Chișinău (Chișinău, str. Vlahuță 3, www.dgpc.md)

- Asigurarea managementului direcției
- Cooperare în extinderea serviciilor sociale adresate copiilor din municipiu etc.

Tipul sau sectorul de activitate Instituție Publică

25.07.2020-01.03.2021

Șef Serviciu Asistență Socială Comunitară

Direcția Generală pentru Protecția Drepturilor Copiului, mun.Chișinău (Chișinău, str. Vlahuță 3, www.dgpc.md)

- Asigurarea managementului SASC în cadrul Direcției Generale
- Supervizarea asistențelor sociale comunitare din municipiu pe domeniu protecției drepturilor copilului, etc.

Tipul sau sectorul de activitate Instituție Publică

07.2019	Obținut gradul didactic 2 (doi) în științe sociale. Psiholog.
01.09.2018-25.07.2020	Psiholog, profesor discipline socio-umane IP Centrul de Excelență în Energetică și Electronică (Chișinău, str. Melestiu 12, www.ceee.md) ▪ Consilierea școlară a elevilor , consilierea vocațională ▪ Predarea educației civice, dezvoltarea personală, psihologia socială, asistență socială, etc. Tipul sau sectorul de activitate Instituție Publică
01.09.2019-până în prezent	Asistent universitar, Departamentul Sociologie și Asistență Socială, USM Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială (Chișinău, str. Mateevici 60, www.usm.md) ▪ Predarea metode și tehnici în asistență socială, calitatea vieții, etc. Tipul sau sectorul de activitate Educație
29.05.2015-14.06.2016	Președintele Asociației Obștești “SPIRU HARET” Asociația Obștească „SPIRU HARET”, Moldova (Chișinău, str. Maria Cebotari 53, www.spiruharet.md) ▪ Managementul organizațional al Asociației ▪ Managementul Consiliului Coordonator al Asociației. Tipul sau sectorul de activitate Non-guvernamental
05.01.2015-26.02.2015	Șef al Regiunii Centru „Concordia. Proiecte Sociale”, Moldova (Chișinău, str. Corobceanu 13/1, www.concordia.or.at/moldova/) ▪ Monitorizarea, coordonarea activităților și supervizarea șefilor a 9 centre/cantine sociale (Antonesti, Carahasani, Ciuciuleni, Doroțcaia, Holercani, Mingir, Negrea, Nisporeni, Pîrîta) și 2 Centre de plasament pentru persoanele în etate (Dubăsarii-Vechi, Tudora). ▪ Cordonarea planurilor de activitate, bugetelor și rapoartelor managerilor de Centre Sociale. Tipul sau sectorul de activitate Non-guvernamental
03.09.2012-31.12.2014	Coordonator al Serviciilor Sociale „Institutul de reforme Penale”, Moldova (Chișinău, str. Lomonosov 33, www.irp.md) ▪ Coordonarea activităților a 5 Coordonatori Locali (Bălți, Căușeni, Leova, Orhei, Ungheni) în cadrul proiectului: „O mai bună protecție și suport pentru copii în sistemul de justiție penală. Dejudiciarizarea cauzelor penale cu implicarea copiilor”, finanțat de Reprezentanța UNICEF în republica Moldova ▪ Monitorizarea, coordonarea a 5 psihologi în facilitarea activităților psiho-sociale pentru copiii în conflict cu legea și părinții acestora. Tipul sau sectorul de activitate Non-guvernamental

- 07.02.2008-01.09.2012 **Coordonator Social Teren**
 Reprezentanța Fundației Elvețiene „Terre des hommes – Lausanne” în Republica Moldova (Chișinău, str. Nicolae Iorga, nr. 6, ap. 3, www.tdh.ch/moldova)
- Coordonarea și monitorizarea implementării proiectului privind consolidarea Consiliilor Locale de Protecție a Copilului în 18 comunități suburbane din Chisinau.
 - Monitorizarea, coordonarea a 36 animatori în facilitarea activităților psiho-sociale pentru copiii în conflict cu legea și 18 facilitatori pentru părinții acestora.
- Tipul sau sectorul de activitate Internațional, Non-guvernamental
- 03.07.2006 S-a conferit gradul de calificare: Consilier, clasa a-I-a
- 24.08.2003- 10.09.2018 **Specialist principal în protecția copiilor aflați în conflict cu legea. Secretar al Consiliului pentru Protecția Drepturilor Copilului a sectorului Rîșcani**
 Direcția Municipală pentru Protecția Drepturilor Copilului”, Moldova (Chișinău, str. Vlahuță 3, www.dmpc.md)
- Organizarea echipei multidisciplinare în desfășurarea raidurilor cu scopul depistării a copiilor străzii
 - Menținerea bazei de date a copiilor aflați în conflict cu legea.
 - Planificarea, organizarea și desfășurarea ședințelor Consiliului Lrganizarea și documentare a reuniunilor Consiliului pentru Protecția Drepturilor Copilului a sectorului Rîșcani.
- Tipul sau sectorul de activitate Autoritate Publică Locală, nivelul II
- 10.2003-03.2004 **Asistent Social**
 Centru de Sănătate Prietenos Tinerilor „Neovita”, Moldova (Chișinău, str. Socoleni 19, <http://new.neovita.md>)
- Ținerea evidenței tinerilor din familie vulnerabile, vizite la domiciliu acestora.
 - Facilitarea traininguri-lor pentru tineri: prevenirea viciilor: alcool, tutun, sex neprotejat.
- Tipul sau sectorul de activitate Non-guvernamental
- 05.02.2003-24.08.2003 **Specialist principal în problemele familiei din s. Buiucani**
 Direcția Municipală pentru Protecția Drepturilor Copilului”, Moldova (Chișinău, str. Vlahuță 3, www.dmpc.md)
- Reintegrarea în familie a copiilor din instituțiile rezidențiale
- Menținerea bazei de date a copiilor din instituțiile rezidențiale cu domiciliu în sectorului Buiucani.
- Vizite în familiile biologice, extinse ale copiilor din instituțiile rezidențiale.
- 01.07.2002 S-a conferit gradul de calificare rang III, clasa a-III-a
- 17.09.2001-05.02.2003 **Specialist principal în problemele familiei.**
Asistent Social în cadrul proiectului Sprijin Familial, s. Centru
 Direcția Municipală pentru Protecția Drepturilor Copilului”, Moldova (Chișinău, str. Vlahuță 3, www.dmpc.md)
- Desfășurarea activităților de sprijin familial
 - Aplicarea Managementului de Caz.
- Tipul sau sectorul de activitate Autoritate Publică Locală, nivelul II

EDUCAȚIE ȘI FORMARE:

23.03.2019-12.04.2019	Cursuri de Formare Continuă Discipline socio-umane Institutul de Formare Continuă, (Chișinău, bd. Decebal 139, www.iic.md) ▪ Didactica disciplinei de specialitate ▪ Psihopedagogia ▪ Tehnologia Informaționale și Comunicaționale în Educație ▪ Dezvoltare personală
Noiembrie 2018 – până-n prezent	Studii de Doctorat ▪ Școala Doctorală de Studii Sociale USM Universitatea de Stat din Moldova (Chișinău, str. Mateevici 60, www.usm.md) Tema tezei de doctorat: “Supervizarea în Asistență Socială: impact al eficientizării activității profesionale (cazul Republicii Moldova)”
07.11.2013	Licență de mediator Ministerul Justiției al Republicii Moldova (Chișinău, str. 31 August 1989, 82, www.justice.gov.md) nr.325 în tabelul mediatorilor
Martie 2013 – Aprilie 2013	Cursuri de formare inițială în mediere Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Moldova (Chișinău, str. I. Creangă 1, www.upsc.md)
Septembrie 2012 – Iulie 2014	Studii de master în Asistență Socială Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Sociologie și Asistență Socială (Chișinău, str. Mateevici 60, www.usm.md)
Septembrie 2002 – Iulie 2004	Studii superioare în Tehnologii informaționale Universitatea de Stat din Moldova, Institutul de Instruire Continuă (Chișinău, bd.Decebal 139, www.iic.md)
Septembrie 1998 – Iulie 2002	Studii superioare în Asistență Socială Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Sociologie și Asistență Socială (Chișinău, str. Mateevici 60, www.usm.md)
Septembrie 1993- Iulie 1998	Studii profesional-tehnice în Pedagogia învățământului primar Colegiul Pedagogic „M.Eminescu”, mun.Soroca

COMPETENTE PERSONALE

Limba(i) maternă(e)	Română				
Alte limbi străine cunoscute	INTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
	Rusă	C2	C2	C2	C2
	Engleză	B2	B2	B1	B1
	Franceză	A2	A2	A1	A1

*Niveluri: A1/2: Utilizator elementar - B1/2: Utilizator independent - C1/2: Utilizator experimentat
Cadrul european comun de referință pentru limbi străine*

Competențe de comunicare	▪ bune competențe de comunicare dobândite prin experiența învățător la clasele primare, asistent social, mediator
Competențe organizaționale/manageriale	▪ leadership (în prezent, sunt responsabil de o echipă de 5 persoane), (la locurile precedente am fost responsabil de echipe de 35 angajați, 1068 angajați, 5 psihologi, 36 animatori, 18 facilitatori, etc.)
Competențe informatice	▪ o bună cunoaștere a instrumentelor Microsoft Office™, Microsoft Excell, Microsoft Acces, etc.
Permis de conducere	▪ categoria B